



## ***Validación de un instrumento que mide la percepción del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y la Cultura Organizacional en la diversidad generacional de las organizaciones en México***

Rodríguez-Garza, Blanca Nelly<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, [mayela.teran@gmail.com](mailto:mayela.teran@gmail.com), Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, Monterrey, Nuevo León, México (+52) 81 13 1161 60*

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:*

*Fecha de envío: Abril de 2017.*

*Revisado por pares.*

*Fecha de publicación en línea: Julio de 2018*

---

### **Resumen**

En los últimos años se ha observado el incremento de estudios vinculados con la conducta humana en las organizaciones, en especial la percepción de la cultura y los comportamientos de ciudadanía organizacional en la diversidad generacional que al día de hoy ocupa una amplia atención en las investigaciones, esto debido a un choque generacional de percepciones y estilos de conducta que imperan en las organizaciones hoy en día. El objetivo de este trabajo fue validar un instrumento para medir la percepción de las diferentes generaciones laborales en la cultura y los comportamientos de ciudadanía en las organizaciones en una prueba piloto de una población total de 80 empleados, seleccionándose una muestra al azar de 50, se realizó la validación encontrándose una buena confiabilidad medida por alfa de Cronbach ( $<0.7$ ). De acuerdo a estos resultados las preguntas de cada uno de los constructos no están correlacionadas, son totalmente independientes una de la otra.

**Palabras clave:** Ciudadanía-Organizacional, Comportamiento, Cultura, Generación, Validación

### **Abstract**

In recent years we have observed the increase of studies related to human behavior in organizations, especially the perception of culture and organizational citizenship behaviors in the generational diversity that today has a wide attention in research, This is due to a generational shock of perceptions and styles of behavior that prevail in organizations today. The objective of this work was to validate an instrument to measure the perception of different work generations in the culture and citizenship behaviors in organizations in a pilot test of a population of 80 employees were randomly selected 50, validation was performed finding good reliability measured by Cronbach's alpha ( $<0.7$ ) According to these results the questions of each of the constructs are not correlated, they are totally independent of each other.

**Key Words:** Citizenship-Organizational, Behavior, Culture, Generation, Validation

## 1. Introducción

Una mano de obra calificada desempeña un papel fundamental en el crecimiento económico y de la productividad. Toda empresa que desee continuar compitiendo en un mundo globalizado, debe empezar a atender las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores, aún aquellas que se consideran empresas de excelencia, con gran capital humano.

El capital humano, indudablemente, es el activo más importante de una empresa, y una de las cosas más difíciles de encontrar y que más caro le puede costar a las empresas, o a un país, es no contar con el talento adecuado. Como organización, siempre que exista un puesto ocupado por un individuo que no tiene el talento que se requiere, se tendrá un costo, ya que la empresa perderá competitividad en esa posición y área determinada. Es decir, si no se cuenta con las competencias indispensables en la posición específica, se presenta una desventaja, la cual conlleva a perder productividad y, por lo tanto, competitividad (Valencia-Rodríguez, 2005).

El estudio del capital humano y las relaciones humanas al interior de una organización, empezó a analizarse por el psicólogo australiano, profesor de la Universidad de Harvard, Elton Mayo junto sus colaboradores, con una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en los Estados Unidos, entre 1927 y 1932. Esta investigación, encabezada por Mayo, fue realizada por un equipo de analistas que trabajaban en los problemas de productividad, y fue ahí que se descubrió el famoso factor humano. Los resultados de dichos trabajos, ofrecieron un panorama que hacía énfasis en el naciente movimiento de las relaciones humanas, caracterizado por puntualizar en la conducta informal de los grupos de trabajo y en los sentimientos, actitudes e interacciones de los trabajadores. A partir de este momento, y en pro de la productividad, la administración del recurso humano se veía obligada a tomar en cuenta los factores socio-emotivos en los grupos humanos de trabajo. Es entonces que comienza a darse mayor atención al recurso humano en respuesta a la concepción del ser humano como un instrumento del proceso productivo (Guevara-Ramos, 2011).

Mayo, Roethlisberger y Dickson en 1939, (citado por Ros-Guasch, 2006), reconocieron la importancia de los sentimientos y actitudes individuales, de las relaciones sociales, de la comunicación, del estilo de dirección y de la influencia del grupo de trabajo como aspectos fundamentales para el éxito de una organización.

Esta tendencia se extiende hasta la década de los años 40, momento en que surge un enfoque más amplio y humanista que se conoce como de las ciencias de la conducta, consideradas como las disciplinas científicas que investigan los diferentes aspectos del comportamiento en el trabajo. Según Valencia-Rodríguez (2005), los científicos de la conducta, sean sociólogos, antropólogos y psicólogos, están más interesados e involucrados con un amplio campo de problemas y estrategias de cambio para el desarrollo de las organizaciones. Es este modelo antropológico, con un nuevo enfoque del recurso humano, el que coloca el desarrollo humano como el principal producto de las organizaciones.

El empleado es tratado como un cliente interno a quien hay que atenderle sus necesidades y expectativas legítimas y así lograr los cambios culturales y estructurales que propicien el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y el desarrollo de la empresa, para mantenerla altamente competitiva con base en productividad (Goleman, 1996).

Como consecuencia de lo anterior, es evidente que los empleados satisfechos laboran más y mejor que los frustrados. A decir de Guevara-Ramos (2011), la felicidad incrementa la eficiencia en las organizaciones, de ahí la importancia de mantener un buen clima organizacional donde los trabajadores se sientan satisfechos y mantengan una buena relación entre sí. El elevar la eficiencia incrementa las utilidades de la empresa, alcanzando de esta manera el objetivo final de las organizaciones. Esta visión de las relaciones humanas, fue producto de las investigaciones llevadas a cabo por Elton Mayo y Chester Barnard, quienes querían que las personas lograran su autodesarrollo y también utilidades altas para la empresa.

Existe una diversidad de conductas organizacionales generadas por diferentes estilos de personalidad pero vinculadas en especial por un aspecto generacional, en donde podemos determinar conductas específicas en cada una de ellas y que son características de sociedades dinámicas, el objetivo de este trabajo de investigación, fue validar y generar un instrumento para medir la percepción de las diferentes generaciones laborales en la cultura y los comportamientos de ciudadanía en las organizaciones.

En la recolección de datos en la realización de una investigación, el principal problema es la elaboración de los instrumentos a utilizar con esta finalidad, de manera que permitan recabar información válida y confiable. La metodología cuantitativa, comprende diferentes tipos de investigación que buscan alguno de los siguientes objetivos: describir, predecir y controlar, haciendo para ello uso de instrumentos de medición que permitan obtener la información ya sea con fines descriptivos, o la usada para predecir fenómenos o la que da cuenta del grado de control que se tiene sobre lo conocido. En la recolección de datos llevada a cabo, los instrumentos que se utilizan deben contar con dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se revisa el contenido presentado, se contrastan los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Para que una prueba sea válida, debe ser concebida, elaborada y aplicada de tal forma que mida lo que se propone medir (Clark-Carter, 2002).

En el contexto de la investigación científica, la medición es un asunto relevante. De esta manera, es importante que el investigador desarrolle instrumentos de medición adecuados. Los instrumentos son por tanto aquellas herramientas que permiten obtener evidencia, y cuando ésta se provee en términos de unidades de medida entonces tal instrumento es catalogado como científico. Las dos propiedades básicas de las medidas empíricas, mediante las cuales se trata de responder a la pregunta relacionada con el grado o la manera de determinar, cómo un indicador empírico o un conjunto de ellos representa a un concepto teórico son: la confiabilidad y la validez (Mendoza, J. & J. B. Garza. (2009).

Autores como Black y Champion (1976), Johnston y Pennypacker (1980), Kerlinger (1980), Barba y Solís (1997), citados por Aravena (2014) coinciden en que la validez es un sinónimo de confiabilidad. Aunque este último, menciona que la validez tiene que ver con que la medida sea cierta y precisa. En cambio, la confiabilidad consiste en que lo que se mide corresponde a lo que se quiere realmente medir, y aplicado varias veces, ofrece el mismo resultado. A la confiabilidad también se le conoce como precisión, y se refiere al grado con que los puntajes de una medición se encuentran libres de error de medida. Es decir, al repetir la medición en condiciones constantes estas deberían ser similares. Los componentes de un instrumento serán confiables en la medida que se correlacionan sus ítems entre sí mismos y el concepto para el cual fue creado.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos que son esenciales, la confiabilidad, validez y objetividad, permitiendo revelar el grado de confianza en los resultados obtenidos del instrumento que se aplica.

La confiabilidad es el grado en el que una prueba proporciona resultados consistentes, de tal manera que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados consistentes; la validez es un requisito básico, es el grado en el que una prueba mide lo que dice medir; y la objetividad es la condición que se logra cuando todas las personas que califican un instrumento determinado obtienen los mismos resultados, es decir no es ambiguo el instrumento (Mondy, 2012).

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Cultura Organizacional

Las relaciones humanas pueden definirse (Dubrin, 2008), como el estudio de aquellos factores humanos que influyen en el clima organizacional para alcanzar los objetivos empresariales y humanos en forma más efectiva. No obstante, la administración de recursos humanos tiene grandes cambios e innovaciones. En especial, en este milenio, debido a la globalización de las empresas y a la fuerte competitividad a nivel mundial; actualmente, las palabras en boga son productividad, calidad y competitividad. Las personas ya no son un problema en las organizaciones sino una ventaja competitiva para aquellas empresas que saben manejarlas. Los trabajadores son el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia.

La administración de recursos humanos, es dependiente de la mentalidad que impera en las organizaciones, por lo cual es contingente y situacional. Depende de la cultura organizacional que se adopte; así como de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes (Chiavenato, 2007).

Es en la década de los 80 cuando se identifica ampliamente el concepto de cultura organizacional y se propaga en el medio empresarial; asimismo, surgieron los estudios del comportamiento de ciudadanía organizacional. Según Orellana (2003), la cultura organizacional, explica el comportamiento social de una organización, e imbuye al ser humano de actitudes, valores y prácticas (Terán-Cazares, 2012). En la actualidad, las organizaciones de producción y servicios tratan de incorporar un modelo de comportamiento general a través de la misión institucional; por medio del cual transmiten un cúmulo de creencias y valores comunes a sus miembros a fin de elevar la unidad interna y moldear el sentido de pertenencia. La cultura organizacional puede llegar a facilitar o dificultar los cambios; tanto los valores como las creencias, que forman parte de la filosofía de la gestión, guían a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización (Charón-Durive, 2007).

Es importante mencionar que dentro del ambiente organizacional existen modelos implícitos de la cultura organizacional, estos son percepciones de la gente acerca de las variables estructurales que se forman al observar el entorno de manera no científica, causando distorsiones en situaciones propias de la organización (Robbins, 2004).

En esta investigación se consideró el modelo de cultura organizacional de Denison (Fey y Denison, 2003), el cual identifica cuatro dimensiones o características de la cultura: la creación de un sentido de misión y dirección; la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso de la gente; y el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un conjunto de valores nucleares, los cuatro factores del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional. Cada uno incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características (Terán-Cazares, 2012).

a) La Participación o Involucramiento.- Se caracteriza por facultar y dar poder a la gente, así como colaborar en equipos, y desarrollar la capacidad humana en todos los niveles de la organización a fin de intervenir en la toma de decisiones; los miembros de la organización se comprometen con su trabajo y se sienten conectados con una parte de la organización, los elementos de la participación son: empoderamiento, orientación a equipos y desarrollo de la capacidad (Gómez, 2012).

b) La Consistencia.- La efectividad de una organización se mide en razón de su consistencia e integración interna. El accionar de los individuos se basa en un conjunto de valores centrales, los líderes y sus equipos tienen la habilidad de llegar acuerdos (aun cuando existan trabajadores con características tan heterogéneas). Las organizaciones que se identifican con esta dimensión (consistencia) tienen una cultura distintiva que influye en el comportamiento de las personas (ciudadanía). El compartir supuestos, creencias y valores funciona como un sistema de control interno. La consistencia proporciona estabilidad e integración interna y se integra con los índices: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración (Gómez, 2012).

c) La Adaptabilidad.- Se refleja en la organización que consideran a sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus fracasos. Están facultadas para el cambio e intentan dar un valor agregado a sus clientes. Cuando la adaptabilidad se torna una fortaleza, aumentan sus ventas y su competitividad. Se mide con los índices de creación de cambio, aprendizaje organizacional y enfoque en el cliente (Gómez, 2012).

d) La Misión.- Cuando la organización tiene un claro sentido de su propósito, objetivos estratégicos y una dirección e intención; así como una visión de futuro. Esta característica se estima por medio de los índices de: dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión (Gómez, 2012).

La cultura organizacional es un factor esencial del ambiente de una empresa y en su valoración son de suma importancia los valores y las creencias de sus trabajadores. Asimismo, la propia organización, por medio de su cultura, determina diversas conductas sociales dentro de ella; de acuerdo al enfoque interno o externo que se plantee, podemos encontrar diferencias significativas en los comportamientos ciudadanos de las personas que forman parte de su capital humano (Terán-Cazares, 2016).

### 2.2. Comportamiento de Ciudadanía Organizacional

El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional consiste en las acciones que no se encuentran en el perfil del puesto de un empleado; no obstante, realiza esas actividades. Estas conductas pueden estar dirigidas hacia los compañeros o hacia la organización en sí. Son aquellas acciones no contempladas para el rol a cargo; se define como un comportamiento individual discrecional, el cual no es establecido para el puesto pero promueve el efectivo funcionamiento de la organización. Es un comportamiento que va más allá del puesto para el que fue contratado el individuo, y no está especificado en sus obligaciones contractuales de trabajo (Organ, 2006 citado por Terán, et. al., 2016).

Las investigaciones realizadas por Organ, Podsakoff y MacKenzie, en el 2006, identificaron seis dimensiones de comportamiento ciudadano (Terán-Cazares, 2012):

- Ayuda. Es un comportamiento de colaboración que reduce los problemas laborales y mejora el ambiente en la organización; como ejemplos o situaciones podemos referir, apoyar a los compañeros en situaciones que tengan o no que ver con el trabajo; también podemos mencionar, el asistir, ayudar o apoyar a alguien con una carga de trabajo pesada, el orientar a trabajadores noveles, etc.; dándose esta de forma voluntaria, lo cual provoca una armonía en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- Lealtad organizacional. Esta se identifica cuando los trabajadores defiendan a su organización, incluyendo su imagen y reputación, dentro de la empresa y externamente a ella; también se identifica al apoyar y colaborar con las metas organizacionales; el promocionar la organización hacia el exterior; proteger los intereses de la empresa y confiar en ella en situaciones complicadas.
- Cumplimiento organizacional. Este comportamiento tiene que ver con cumplir los niveles de atención, puntualidad, pulcritud, tiempo, así como el cuidado de los recursos de la empresa, todo ello son recursos intangibles que son propios de la organización. Es decir, aceptar las regulaciones y procedimientos organizacionales, aun cuando el empleado sabe que no se le esté observando o midiendo su conducta.
- Iniciativa individual. Son los actos de decisión, dinamismo, imaginación, creatividad e innovación proactiva por parte de los empleados y que favorecen a la buena imagen y respuesta de la organización.
- Virtud cívica. Los trabajadores se reconocen como parte de la organización, son parte de ella y aceptan las obligaciones y responsabilidades que esto conlleva, esta dimensión también se denomina Participación Organizacional.
- Autodesarrollo. Se considera el compromiso voluntario de los trabajadores por superarse; es el capacitarse y mantenerse actualizado en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes sin ser considerada de forma propia como una obligación sino como parte de un ser que crece a la vez con su organización.

En cualquier nivel de la organización el capital humano es lo que la representa y de él dependerá su éxito o fracaso. Chirinos, (2009), enfatiza en sus estudios que las organizaciones necesitan individuos flexibles, con deseos y capacidad para aprender y comprometidos no solo con la organización sino con la sociedad en general. En este sentido, los administradores de recursos humanos deben gestar el proceso de reclutamiento y retención de este tipo de personas como premisa necesaria para garantizar la continuidad de cualquier institución; por lo que la gerencia de recursos humanos debe asumir criterios que muchas veces contradicen prácticas tradicionales.

De esta forma, se debe considerar en este proceso de selección de personal, los rasgos de comportamientos de ciudadanía, así como el hecho de evaluar la época generacional de los nuevos empleados que integrarán el recurso humano de las organizaciones, a fin de consolidar y adaptar la cultura organizacional.

### 2.3. Cambios Generacionales laborales

En los últimos años se ha percibido en el ambiente laboral de las organizaciones un fenómeno, nada habitual, que consiste en un encuentro de empleados pertenecientes a diferentes generaciones. Esta situación ha despertado cierto choque cultural, lo cual es digno de considerar pues influye en el ambiente laboral de las empresas. De acuerdo con los especialistas en el área de Recursos Humanos, es importante diseñar planes específicos de sana convivencia entre el personal joven y los adultos mayores, pues poseen características tan variadas y diferentes que es difícil su entendimiento; lo cual trae consigo diversos problemas en el ambiente organizacional, o lo que los expertos llaman actualmente como turbulencia generacional (Molinari, 2015).

La turbulencia generacional, es un concepto que se viene empleando recientemente y consiste en un choque de generaciones, con pensamientos, valores, principios, actitudes, expresiones, completamente diversos. Paula Molinari (2015), consultora argentina especialista en desarrollo y procesos de cambio, ha estudiado este conflicto entre cuatro generaciones y los principales problemas que ocasiona en las organizaciones este encuentro generacional como lo es la crisis de compromiso y la alta rotación en las empresas. Los gerentes de selección de personal, necesitan conocer las cuatro generaciones que actualmente ofertan sus servicios a las organizaciones y poder evaluar las tendencias resultantes aplicables ya que con ello se puede contrastar el arquetipo de comportamientos y actitudes de las generaciones frente al empleo, así como posibles formas de motivación para conseguir un mejor desempeño (Chirinos, 2009).

El término generación (Irizarry-Hernández, 2009), se refiere a un conjunto de individuos que nacen en un período similar de años, y que comparten elementos culturales, morales o de creencias que han marcado sus vidas. Actualmente en los equipos de trabajo del mundo laboral es posible ver cuatro generaciones conviviendo: Silenciosa o Tradicionalista, Baby Boomers, generación “X”, y generación “Y” o Milenaria. Cada generación responde, según los investigadores del tema, a diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo y su carrera.

- **Silenciosa o Tradicionalistas** (nacidos antes de 1946).- Este grupo generacional no solo sobrevivió la Gran Depresión de los años 30 sino que también fueron partícipes de la victoria de la Segunda Guerra Mundial. Estos grandes eventos marcaron la vida de miles de ciudadanos que a su vez permitió la apertura de grandes puentes a nivel económico, social y espiritual. Algunas características adquiridas en el transcurrir de los años y otras gracias a los eventos antes mencionados lo son el patriotismo, trabajo en equipo, hacer más con menos; además, suelen ser conservadores, trabajadores, prefieren las reglas, buscan el orden y la estructura jerárquica (Rodríguez-Segura, 2010).

- **Los Baby Boomers** (de 1946 a 1964).- La generación de la época de la posguerra es de soñadores. El arquetipo generacional de profetas e idealistas quiere transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio a ellos. Los profetas son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables. Los líderes de la generación de la posguerra tienden a ver a los de la generación “X” como sus hermanos menores, no como a una generación con la cual podrían tener alguna responsabilidad (Chirinos, 2009). Se caracterizan en el ámbito laboral por: valorar la estabilidad laboral, son leales a la profesión y a la Institución, aprecian los símbolos de status y el crecimiento vertical en una compañía, son más decisivos, líderes, motivadores y persuasivos que las otras generaciones (Irizarry-Hernández, 2009).

- **La generación “X”** (de 1961 a 1980).- Conforme a diversos estudios se considera su arquetipo como nómada. Aprendieron a ser independientes desde pequeños, pues fueron criados por madres trabajadoras o provenientes de padres divorciados (Chirinos, 2009). Entre sus rasgos laborales están: valorar el balance vida-trabajo, le dan menos importancia a las jerarquías y les gusta tratar y ser tratados como iguales con sus superiores, no se quedan en una misma compañía por lealtad únicamente, buscan mejores oportunidades de trabajo ya que tienen más confianza en la tecnología que los “baby boomers” (Irizarry-Hernández, 2009).

- **Generación “Y” o “Millennials”** (nacidos después de 1980).- Están ya inmersos en el mercado laboral. Vivieron su niñez de forma muy diferente a las otras generaciones, nacieron de forma planificada, los bebés especiales, “Bebé a bordo” (Chirinos, 2009). Se distinguen en el mundo laboral por: valorar la libertad y le dan sentido al trabajo, son multitareas y altamente emprendedores, son más optimistas, ambiciosos y

sociables que las otras generaciones, se sienten más cómodos en ambientes laborales flexibles y que les permiten elegir sus formas y tiempos de trabajo (Irizarry-Hernández, 2009).

El encuentro de generaciones con valores y actitudes heterogéneas provoca frecuentemente problemas o conduce a una pérdida de la eficacia empresarial, que en muchos casos se diagnostica como errores en los modelos de gestión. De acuerdo con Rodríguez-Segura (2010), la alternativa de solución es buscar aumentar la eficacia de las organizaciones a través de un liderazgo integral que permita “el desarrollo de las personas en su faceta individual, en la de constitución y funcionamiento de equipos de trabajo y en la faceta de responsables organizativos”. Las empresas pueden encontrar una herramienta muy potente para la eficacia empresarial mediante un adecuado desarrollo de este liderazgo competencial e integral teniendo muy en cuenta la presencia de las generaciones actuales y las venideras.

Después de analizar las diferentes generaciones, Rodríguez-Segura (2010), detecta tres áreas donde difieren en mayor grado:

**La ética en el trabajo.-** Los Baby Boomers, dan mayor importancia a invertir muchas horas en el trabajo, mientras los más jóvenes se orientan a terminar el trabajo o conseguir los resultados; para los jóvenes es muy relevante que las empresas establezcan fuertes políticas a la protección del medioambiente o actividades de filantropía, al respeto a los individuos o grupos sociales.

**La gestión del cambio.-** La resistencia a los cambios por la utilización masiva de las nuevas tecnologías en especial en la comunicación, incluso sobre el contacto personal es también un fuerte rasgo diferencial entre generaciones.

**La percepción de la organización jerárquica.-** La generación “Y” o Millenials, demandan retroalimentación de su trabajo; en cambio, las generaciones anteriores son más autosuficientes.

Además de las diferencias anteriormente señaladas, el Estudio Global Nielsen (2015), sobre los Estilos de Vida Generacionales, determinó otros rasgos distintivos: la generación “Y”, es casi 2 veces más propensa a cambiar un trabajo después de dos años, 1.5 después de cinco años y muestran la mitad de la probabilidad de permanecer en el mismo después de 10 años, en comparación con los encuestados de la Generación X y Baby Boomers, quienes muestran una mayor lealtad a la organización; trabajar en una carrera satisfactoria y ganar un buen salario, son las prioridades para los más jóvenes, en tanto que mantenerse en forma y saludable, con tiempo para la familia son las prioridades de la gente mayor; la compra de una casa, casarse y tener hijos permanecen como metas importantes para muchos jóvenes adultos, aunque en muchos países las tasas de matrimonios y nacimientos han disminuido notablemente; para mantenerse actualizados las generaciones más jóvenes confían más en las fuentes digitales.

En cuanto a las preocupaciones y estilos de vida en relación al trabajo, más de la mitad de las generaciones Millennial, Generación X y Baby Boomer se sienten satisfechos con sus ocupaciones, ambiente laboral, colegas, balance trabajo/vida y jefes; y este sentimiento incrementa con la edad. Pero menos de la mitad está satisfecho con su salario y otras prestaciones como los planes médicos, de retiro y ahorro; y el sentimiento declina en gran medida conforme avanza la edad (Nielsen, 2015).

Las organizaciones deben comprender las características que diferencian a las generaciones para poder lograr una plena integración al interior de las mismas. Lo idóneo, según Rodríguez-Segura (2010), (citando a Glass, 2007), es seguir un modelo de liderazgo competencial e integral y seguir una serie de pautas como: “Cambios en las filosofías de las políticas corporativas de Recursos Humanos, asegurar un ambiente de comunicación efectiva, incorporación de procesos colaborativos de toma de decisiones y desarrollo de programas de formación enfocados a disminuir las diferencias”.

### 3. Método

La presente investigación se elaboró en 3 etapas, en la primera etapa de la metodología se desarrolló una extensa revisión bibliográfica, captando los constructos que midieran las variables de estudio, los cuales se tradujeron y adaptaron a través de un conjunto de ítems de su idioma nativo inglés al español, esto con base en el marco teórico revisado de trabajos relacionados con estudios de ciudadanía y cultura organizacional y con el apoyo de traductores especialistas avalados en el campo de las ciencias sociales.

En una segunda etapa se realizó el face validity (validez de apariencia), esta validez consistió en que un grupo de expertos vinculados con la población de estudio, correspondientes a las diferentes generaciones que se analizan, revisara y reestructurara la redacción de cada uno de los ítems; esto para adaptar su diseño y eliminar ambigüedades en la redacción, de esta manera se determinó cubrir la necesidad de una validez aparente y garantizar que cada ítem tuviera un aspecto general de aceptabilidad, de acuerdo a las diferentes percepciones lingüísticas de la población de estudio, en esta etapa se le proporcionó a cada experto que apoyó con el presente análisis, la definición de cada variable y los ítems que lo conformaban, en el cual señalaron en cada ítem su grado de aceptación en la estructura lingüística para la población de estudio, presentándoles 3 opciones a considerar (figura 1), la opción 1 es descrita “confusa”, la opción 2 es “algo confusa” y la opción 3 señalaba “claramente diseñada”, los ítems que fueron señalados con 1 y 2 se rediseñaron nuevamente considerando las recomendaciones que indicaron los expertos en cada una de sus contribuciones, los ítems señalados con opción 3 no sufrieron modificación.

**Figura 1.- Face validity del instrumento, etapa 2.**

| No | Aspecto   | Confusa | Algo confusa | Claramente diseñada |
|----|---|---------|--------------|---------------------|
|    | EN SU AMBIENTE ORGANIZACIONAL....   |         |              |                     |
| 1. | Los compañeros voluntariamente hacen acciones para apoyar al resto del equipo de trabajo. | ①       | ②            | ③                   |
|    | <b>Recomendación de redacción:</b>  |         |              |                     |

#### Fuente.- Elaboración propia

En la 3er etapa se desarrolló una prueba piloto, aplicando 50 encuestas en una organización cuya población total es de 80 empleados, se buscó que en la muestra seleccionada hubiera colaboradores de las 4 generaciones estudiadas en la investigación, el instrumento que se aplicó fue con un total de 84 preguntas, en la primer sección se midieron los comportamientos de ciudadanía organizacional, en la segunda sección se midió la cultura organizacional y en la 3er sección se pidió información general del perfil del encuestado, con datos demográficos como el nivel organizacional, género, escolaridad, edad, años de experiencia, años de laborar en la empresa, número de personas que supervisa, religión y giro de la organización. En el instrumento se utilizó una escala de Likert en donde 1 es nada de acuerdo, 2 poco de acuerdo, 3 ligeramente de acuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

La variable dependiente son los comportamientos de Ciudadanía Organizacional, integrados por las dimensiones de Ayuda, Iniciativa, Lealtad, Cumplimiento, Virtud Cívica y Autodesarrollo; la variable independiente es la Cultura Organizacional, conformada por el estudio de 4 rasgos que son Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, vinculado con la generación laboral a la que pertenezca la población de estudio en base a su edad.

#### 4. Resultados

Los resultados de la prueba piloto se muestran con el fin de validar el instrumento de medición, los grados de correlación que se tienen entre los ítems de cada uno de los constructos, la validez y confiabilidad considerando las variables Ayuda (A), Deportivismo (D), Lealtad (L), Cumplimiento (C), Iniciativa (I), Virtud Cívica (V), Autodesarrollo (AD), Rendimiento Individual, Grupal Y Organizacional (R), Participación (P), Consistencia (CS), Adaptabilidad (AP) Y Misión (M), se muestran en la tabla 1. El Alfa de Cronbach nos determinó la fiabilidad de cada uno de los constructos, se desarrolló el ajuste del análisis de las alfas de Cronbach satisfactorias, todas por encima de 0.6 (Cronbach, 1951). De acuerdo a estos resultados las preguntas de cada uno de constructos no están correlacionadas, son totalmente independientes una de la otra, de tal manera que una no depende de la otra.

**Tabla 1. Alfas de Cronbach para cada una de las variables.**

| VARIABLES           | ITEMS<br>ORIGINALES | ALFA<br>CRONBACH<br>ORIGINAL | ITEMS<br>VALIDADOS | ALFA<br>CRONBACH<br>FINAL |
|---------------------|---------------------|------------------------------|--------------------|---------------------------|
| A = Ayuda           | 7                   | 0.837                        | 4                  | 0.883                     |
| D = Deportivismo    | 4                   | 0.820                        | 4                  | 0.820                     |
| L = Lealtad         | 6                   | 0.565                        | 3                  | 0.824                     |
| C = Cumplimiento    | 9                   | 0.442                        | 5                  | 0.718                     |
| I = Iniciativa      | 5                   | 0.856                        | 3                  | 0.882                     |
| V = Virtud Cívica   | 3                   | 0.646                        | 3                  | 0.646                     |
| Ad = Autodesarrollo | 5                   | 0.726                        | 3                  | 0.822                     |
| R = Rendimiento     | 10                  | 0.865                        | 10                 | 0.865                     |
| P = Participación   | 9                   | 0.851                        | 8                  | 0.868                     |
| Cs = Consistencia   | 9                   | 0.773                        | 7                  | 0.795                     |
| Ap = Adaptabilidad  | 9                   | 0.664                        | 8                  | 0.757                     |
| M = Misión          | 8                   | 0.857                        | 6                  | 0.873                     |

**Fuente: Elaboración Propia.**

El instrumento original constó de 84 ítems, posterior a la aplicación del alfa de Cronbach se rediseñó a 64 ítems incrementándose su fiabilidad. Cabe mencionar que se cumplió con la objetividad, a través de la estandarización de la aplicación de la encuesta, ya que se consideró equitativo el porcentaje de participación de cada uno de los grupos generacionales, se aplicó en los horarios y lugares de trabajo, a los participantes se les brindó la misma atención personal para resolver sus dudas, se entregó la encuesta de forma física impresa en un solo color de tinta.

#### 5. Conclusiones

En este estudio para medir la validación y confiabilidad del instrumento; las variables de cultura organizacional y de comportamientos de ciudadanía organizacional en una diversidad generacional, se validó el instrumento en 3 etapas, en las primeras 2 con expertos, lo cual fue satisfactorio al ser positivo los resultados obtenidos al realizar la traducción de forma exitosa y posteriormente el face validity con la apariencia o significado claros de los constructos establecidos.

En la 3er etapa, al aplicarse la prueba piloto en una población similar a nuestro objetivo de investigación, se encontraron alfa de Cronbach satisfactorias, las cuáles con .7 hacia arriba en la gran mayoría de los constructos nos permiten medir su fiabilidad, sin embargo encontramos una variable que se analizará con mayor detenimiento la cuál es VIRTUD CIVICA que obtuvo un .646 la cuál es importante analizar más de cerca, no se eliminó ya que es considerada una conducta ciudadana importante pero se observará en la aplicación del instrumento ya definitivo.

Es importante mencionar los comportamientos obtenidos en los diferentes ítems, donde encontramos como en la variable AYUDA los ítems eliminados fueron A2, A3, A1, logrando aumentar el Alfa de Cronbach de 0.837 a 0.883, ya que la ayuda no solo se orienta a nuevos empleados, las funciones de los empleados es similar a las responsabilidades en cada uno de sus trabajos, los compañeros hacen acciones para apoyar al resto del equipo de trabajo, es decir se apoyan unos a otros. En la variable DEPORTIVISMO permanecieron los ítems originales dado que no hubo necesidad de aumentarla quedando el Alfa de Cronbach en 0.820.

En la variable LEALTAD los ítems eliminados fueron L16, L17, L12, aumentando el Alfa de Cronbach de 0.565 a 0.824, ya que los productos y servicios no se toman en cuenta en la lealtad, además de recomendar en trabajar en la empresa, se defiende la organización contra amenazas exteriores. En la variable CUMPLIMIENTO se eliminaron los ítems C23, C26, C24, C21, aumentando el Alfa de Cronbach de 0.442 a 0.718, ya que solo se toman los descansos necesarios y se atiende el trabajo a la perfección, además de tomar los descansos en los tiempos necesarios en donde realizan las conversaciones ociosas. En la variable INICIATIVA los ítems eliminados fueron I27, I31, aumentando el Alfa de Cronbach de 0.856 a 0.882, ya que se anima a los demás a dar sus opiniones y a realizar sus trabajos de manera diferente y más efectiva. En la variable VIRTUD CÍVICA permanecieron los ítems originales con un Alfa de Cronbach de 0.646.

En la variable AUTODESAROLLO se eliminaron los ítems AD39, AD38, aumentando el Alfa de Cronbach de 0.726 a 0.822, debido a que se piensa que el crecimiento personal es más importante, la forma creativa de hacer las cosas no expresa el autodesarrollo. En la variable RENDIMIENTO INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL permanecieron los ítems originales con un Alfa de Cronbach 0.865.

En la variable PARTICIPACIÓN se eliminó el ítem P50, aumentando el Alfa de Cronbach de 0.851 a 0.868, ya que la información es compartida cuando es necesaria. En la variable CONSISTENCIA se eliminaron los ítems CS64, CS63, aumentando el Alfa de Cronbach de 0.773 a 0.795, debido a que trabajan duro que beneficie tanto a la organización como al empleado. En la variable ADAPTABILIDAD se eliminó el ítem AP73, aumentando el Alfa de Cronbach de 0.664 a 0.757, ya que los comentarios y recomendaciones de los clientes conducen a cambios en la organización. En la variable MISIÓN se eliminó el ítem M82, M84, aumentando el Alfa de Cronbach de 0.857 a 0.873 ya que se tiene una dirección clara y existe amplio acuerdo en las metas de la organización.

La presente investigación es un avance de gran trascendencia para la continuación del estudio, ya que el proceso de validación presentado, nos permitió demostrar la importancia del proceso de validación llevado a cabo en el proceso de conformación del instrumento de medición, obteniendo un instrumento de investigación ya definido de 64 ítem a través de las 3 etapas desarrolladas, lo cual nos permite tener un instrumento de medición más preciso en la captación de información, el cuál será implementado en una subsecuente etapa de recolección de datos en la población de estudio en formato físico y en línea.

A partir de este momento se tienen datos preliminares de conductas de ciudadanía organizacional y la percepción de la cultura organizacional en un tipo de organización específico, permitiéndonos desarrollar metodologías para analizar y buscar llegar a la diversidad de empleados en una organización, ya sea de forma física o utilizando las nuevas tecnologías al diseñar el instrumento en línea, con un instrumento que nos proporciona mayor confiabilidad en su aplicación y a la vez con mayor rapidez en su aplicación al eliminar 20 ítems, reduciendo el tiempo de aplicación del mismo.

## 6. Referencias

- Aravena, P., Moraga, J., Cartes-Velásquez, R., & Manterola, C. (2014). Validez y Confiabilidad en Investigación Odontológica. *International journal of odontostomatology*. 8(1), 69-75. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-381X2014000100009>
- Charón-Durive, L; (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*. Pp. 87-95. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18131503300>
- Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill. 518 pp. ISBN 970-10-6104-7 <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Chirinos, N; (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(0) 133-153. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>
- Clark-Carter, D. (2002). Investigación cuantitativa en psicología: Del diseño experimental al reporte de investigación. México: Oxford.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal Structure of tests. *Psychometrika*, 16 (2), 297-334. University of Illinois. [http://psych.colorado.edu/~carey/Courses/PSYC5112/Readings/alpha\\_Cronbach.pdf](http://psych.colorado.edu/~carey/Courses/PSYC5112/Readings/alpha_Cronbach.pdf)
- Dubrin, A. (2008). Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo. México: PEARSON EDUCACIÓN. 384 pp. ISBN: 978-970-26-1080-9. <http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/superior/index/assoc/HASH4a53.dir/05120020020.pdf>
- Fey, C.F. y Denison, D. (2003). Organizational Culture And Effectiveness: Can American Theory Be Applied In Russia? Paper 598 DavidsonInstituteWorkingPaper Series.
- Goleman, D. (1996). La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Gómez, I. & Bray, R., (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión*. 20(2). 19-41. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s012168052012000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s012168052012000200002&lng=en&tlng=es)
- Guevara-Ramos, E. (2011). De las Relaciones Humanas a la Responsabilidad Social: Globalización y desarrollo industrial condicionantes de la integración de la Responsabilidad Social Empresarial. Málaga: Editorial Académica Española. 256 pp. ISBN-13: 978-3845480770. ISBN-10: 3845480777. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª. Edición. McGraw Hill. México
- Irizarry-Hernández, E. B., & de Arcibo, R. (2009). La generación y generación milenaria: El nuevo paradigma laboral. *Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal*. 5(0). 1-16. <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>
- Mendoza, J. & J. B. Garza. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad (Measurement in the scientific research process: Content validity and reliability evaluation). *Innovaciones de negocios*. 6(1). 17 -32.
- Molinari, P. (2015). Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Whalecom, Organizational Change & Development. Pp 32. [file:///C:/Users/HP/Downloads/Diversidad+generacional\\_Molinari%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Diversidad+generacional_Molinari%20(1).pdf)
- Mondy, R.W. (2012). Administración de Recursos Humanos. 11ª. Edición. McGraw Hill. México.
- Nielsen N.V. (2015). Estilos de vida generacionales. Cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro. *Nielsen An Uncommon Sense of the Consumer*. 9. <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Organ, D., Podsakoff, P., Mackenzie, S. (2006). Organizational Citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences. Oaks, California: Sage Publications, Inc. Thousand.
- Pérez-Larrazábal, J., Aranda-Carmena, M., & Topa, G. (2015). Influencia de la cultura organizacional de las unidades de enfermería en la intención de permanencia y las conductas de ciudadanía: un estudio multimuestra. *Acción psicológica*, 12(2), 59-72. Doi:10.5944/ap.12.2.15754.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. Pearson Educación. México. ISBN: 970-26-0423-0.
- Rodríguez-Segura, E. & Peláez, M. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. *4 th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización*. 4(9). [http://adigor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS\\_ADMINISTRATION/160-170.pdf](http://adigor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRATION/160-170.pdf)
- Ros-Guasch, J. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
- Terán-Cazares, M., Mendoza, J. (2012). La influencia de los rasgos de la cultura de la organización en los comportamientos de ciudadanía organizacional. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/E09.pdf>
- Terán-Cazares, M., Partida-Puente, A., Blanco-Jiménez, M., & Rodríguez-Garza, B. (2016). La cultura organizacional como influencia en la generación de comportamientos de ciudadanía organizacional: estudio de los laboratoristas de una universidad pública en la zona norte. *Vinculatégica*. (6)1. ISSN: 2448-5101
- Valencia-Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1. 20-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>