



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

La Influencia Generacional en el desarrollo de conductas de ciudadanía organizacional

María Mayela Terán Cázares¹

*Mónica Blanco Jiménez**

*Ivon Abigail González Garza***

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo medir la incidencia de los rasgos de la cultura organizacional (CO), entre los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO), para que de esta forma se pueda llegar a pronosticar que generación será la que en un futuro formará a la generación Alpha, esto a través de un estudio longitudinal de 8 años (2015-2022), con una población total de 5111 proveedores que pertenecen a cadena de valor de una empresa siderúrgica en la ciudad de Monterrey, correspondientes a 4 generaciones (Silenciosa, Baby boomers, X, Millennials, Z), los datos se recabaron a partir del instrumento realizado por Teran Cázares, et, al (2018), conformado por 73 ítems, utilizando la escala de Likert como nivel de medición, por ende los resultados se realizaron a través del SPSS V.25 por medio de la regresión lineal donde arrojan los principales rasgos que en un futuro tendrán impacto en las próximas generaciones.

Palabras clave: Rasgos de la cultura organizacional, comportamientos de ciudadanía organizacional, generaciones, proveedores

Abstract

The objective of this research is to measure the incidence of organizational culture (CO) traits among organizational citizenship behaviors (OCB), so that in this way it is possible to predict which generation will be the one that in the future will form the Alpha generation, this through a longitudinal study of 8 years (2015-2022), with a total population of 5111 suppliers that belong to a value chain of a steel company in the city of Monterrey, corresponding to 4 generations (Silent , Baby boomers, X, Millennials, Z), the data was collected from the instrument carried out by Teran Cázares, et, al (2018), made up of 73 items, using the Likert scale as a measurement level, therefore the results It was carried out through SPSS V.25 through linear regression where they show the main features that in the future will have an impact on the next generations.

Keywords: Traits of organizational culture, organizational citizenship behaviors, generations, suppliers

^{1**} Universidad Autónoma de Nuevo León- Facultad de Contaduría Pública y Administración

Introducción

En los últimos años se han vislumbrado diversos cambios en los comportamientos y atenciones de las generaciones dentro y fuera de las organizaciones, como respuesta a la evolución de la pandemia de Covid-19. Ciertas investigaciones han afirmado que los valores de una generación tienden a ser influenciados por las experiencias de vida histórica y social que han compartido durante la época en la que nacieron y criaron (Citado por Qing, Karadag, año, p.41).

Los valores de trabajo en las organizaciones forman una percepción de las preferencias de los empleados, ejerciendo influencia directa sobre las actitudes y conductas de estos (dosis, 1997). De esta manera son vistos como una fuente de motivación para la acción individual, ya que los valores tienden a definir las normas y metas compartidas, provocando y orientando hacia su cultura (Roe y éster, 1999). (Citado por Qing, Karadag, año, p.40).

Un factor de gran importancia dentro de las empresas es su cultura organizacional, ya que ha desempeñado un papel fundamental debido a que es uno de los procesos principales que ayudan a determinar el éxito o fracaso de la organización. Asimismo, las empresas se esforzarán por hacer que esta cultura se refuerce e incluso incremente las capacidades de cambio, confianza e innovación en sus empleados (Eccles, Miller y Serafeim, 2012).

Asimismo, la cultura organizacional forma empleados que se identifican con la empresa lo que a su vez les permite encontrar el sentido de responsabilidad al momento de cumplir con el trabajo, para, de esta manera, lograr satisfacer sus prioridades, de modo que la orientación del personal se vea influenciado por factores motivadores del crecimiento como lo serían la creatividad, estimulación y variedad inherentes a una cultura de desarrollo organizacional (Cubrik, et. al, 2018). De esta forma, la persona tiende a realizar acciones dentro de las empresas que son influenciados por las interacciones continuas que hay entre ellos con la organización, los cuales se conocen como comportamientos de cultura organizacional (CCO).

Con la finalidad de poder comprender y conocer la evolución de las diferentes generaciones en el ámbito laboral, es que se presenta el siguiente estudio que tiene como finalidad analizar en qué medida los rasgos de la cultura organizacional, forman diversos CCO en las diversas generaciones que forman parte de las organizaciones, y asimismo con el desarrollo de este análisis, se busca identificar que generación, es la que en un futuro tendrá una mayor incidencia en la formación de la generación Alpha.

Con base en lo anterior, es que se quiere llegar a comprender que comportamientos son propios de cada una de las generaciones, para lograr conocer qué es lo que buscan dentro de una organización, y de esta forma en un futuro las empresas se preparen para recibir a las nuevas generaciones, logrando establecer la influencia en las generaciones futuras.

Marco teórico

Cultura Organizacional

Principalmente, Ezigbo (2011), señala que la cultura comparte valores y normas con todos los grupos que forman parte de una organización, por lo que pueden identificar y dirigir cada una de las interacciones entre los empleados con la finalidad de lograr cumplir con las metas corporativas planteadas (Citado por Auwalu et al, 2018).

De esta forma La cultura organizacional (CO), es un elemento que está compuesto por un conjunto de supuestos que identifican, descubren y desarrollan ideas, creencias y costumbres con la finalidad de lograr y afrontar aquellos problemas y conflictos que lleguen a surgir, conforme el colaborador se adapte interna y externamente en su una organización, asimismo la CO es establecida como una manera correcta de actuar, lo que permite que se puedan generar y descubrir diversos conocimientos (Schein, 2010).

El estudio de la cultura organizacional a través del tiempo inicia con Dickson y Mayo (1933), los cuales son pioneros en la teoría de las relaciones humanas en la administración, donde llevaron a cabo diversos estudios en la planta de Hawthorne de Western Electric Company, logrando descubrir que los valores y normas tienen una influencia en el desempeño de las actividades de grupo, de esta forma en los descubrimientos de Mayo en conjunto con demás colaboradores, se enfocaron en el aumento de la productividad, descubriendo que algunos de los factores que influyeron eran las mismas aptitudes y virtudes de los empleados, trayendo consigo la existencia de múltiples interrelaciones satisfactorias entre los compañeros de trabajo, creando un sentido de pertenencia organizacional, en conjunto con la moral, y ciertas habilidades interpersonales como lo son la comunicación, la dirección, la asesoría y la motivación (en Dávila y Martínez, 1999).

La cultura organizacional tiende a explicar el comportamiento social de las organizaciones, de manera que proyecta los valores, prácticas, actitudes y sentimientos de los colaboradores (Orellana, 2003). Además, está basado en diversas creencias y responsabilidades que son visibles en las estructuras y prácticas. Para su mejor entendimiento y medición, se considera el modelo establecido por Fey y Denison (2003), el cual cuenta con cuatro diferentes rasgos, de las cuales se destaca la participación, la adaptabilidad, la consistencia y la misión, los cuales se agrupan en dos factores, el primero corresponde al enfoque interno, que se encarga de desarrollar los sistemas, el proceso y la estructura que tiene la integración interna, con base a la interacción que hay entre los empleados de las organizaciones. (Denison et al, 2006).

Este modelo cuenta con dos rasgos que abarca el enfoque interno, a partir de Denison los rasgos de participación y consistencia, los cuales permiten que una organización con un fuerte sentido interno se oriente en diversas dinámicas de integración interna como los sistemas y el proceso, de esta forma se valora a los empleados y se enorgullece de ellos en cuestión de la calidad de sus productos y servicios.

Y en cuanto al enfoque externo, se refiere a aquel que estudia los comportamientos enfocados al cambio y las adaptaciones al entorno externo, que al igual que el enfoque interno, cuenta con dos rasgos que son la adaptabilidad y la misión, los cuales en conjunto logran que una organización alcance a caracterizarse por sus resultados, que le permiten observar el mercado e identificar sus necesidades. (Denison, 2006).

El modelo de la cultura organizacional es propuesto por Denison et.al (1990), Destacando como principales rasgos:

-Adaptabilidad: Hace referencia en la descripción de los requerimientos que surgen en el entorno organizacional, y poder formar un plan de acción.

-Misión: Indica la comprensión en cuanto la dirección y organización de determinadas acciones, dentro de la compañía.

-Participación: Conlleva la estructuración, en cuanto a las capacidades del personal, enfocadas al aspecto de la responsabilidad.

-Consistencia: Define los principales valores que permiten formar una cultura sólida.

Las investigaciones de Denison han demostrado que las organizaciones efectivas tienen altos niveles en sus cuatro dimensiones (Denison et al, 2006).

A su vez, es importante mencionar que la cultura organizacional se identifica como uno de los factores centrales que influyen en el éxito de una organización, debido a que proporciona una vía rápida para adaptarse eficazmente en los entornos cambiantes, por lo que debe de ser conectada con la rutina diaria del personal para diversos objetivos sociales (Khuong y Nhu, 2015).

La cultura organizacional requiere saber de las operaciones en todos los niveles y procesos, ya que de esta forma se puede llegar a comprender y explicar la vida organizacional (Alvarado y Monroy, 2013). En el desarrollo de la investigación, los autores Alvarado y Monroy (2013) descubrieron los valores más significativos en las empresas dedicadas al

empaques de la ciudad de Cauca, donde se obtuvo que la responsabilidad con un 66.7%, solidaridad con un 58.1%, y en menor porcentaje la honestidad y creatividad con un 22% cada uno, permitieron llegar a la conclusión de que aproximadamente el 70% de los encuestados consideran que las empresas tienden a fomentar la participación de alguna forma, opinión que es más frecuente de los no accionistas, debido a la mayor expectación de la participación de los accionistas.

Cuando una organización tiene una cultura organizacional fuerte, esta se encarga de ayudar a los empleados a lograr sus tareas y objetivos, y a sentirse satisfechos con su trabajo (Tsai, 2011). Por lo tanto, la cultura debería ser vista como un conjunto de experiencias importantes y significativas que los empleados han experimentado e implementado tanto interna como externamente en las estrategias para adaptarse a la organización (Pedraza, et. al, 2015).

La cultura organizacional lleva a cabo diversas funciones que destacan el hacer diferente a las organizaciones, con la finalidad de crear un sentido de identidad y el lograr orientar las conductas y actitudes hacia las metas institucionales, facilitando la adaptación de la organización en diferentes cuestiones como el entorno, el cambio, el aprendizaje y la estabilidad del sistema social interno (Alcocer y Vera, 2004).

Asimismo, Mbah et al (2018), señalan que “La cultura organizacional proporciona un marco con respecto al comportamiento de los empleados en sus lugares de trabajo” Sin embargo, se incrementa su capacidad para impulsar el crecimiento (p. 570).

De esta forma, en toda empresa se requiere de personal, que participe y que lleve a cabo diversas conductas, para que de esta manera se cumplan con los objetivos y metas organizacionales para poder tener una óptima coordinación. Siendo este un comportamiento individual que va más allá de las obligaciones que un empleado tiene, de tal modo que promueve un óptimo funcionamiento en las organizaciones Organ (1988).

Los comportamientos de la ciudadanía organizacional (CCO), se definen según Organ (1988), como la manifestación de conductas las cuales se caracterizan por ser individuales y discrecionales, ya que no son reconocidas por los sistemas de recompensa formal, estos a su vez promueven el efectivo funcionamiento de la organización. Asimismo, para Smith, et. al (1983), los CCO se refieren a las acciones que no se encuentran descritas formalmente en un reglamento, por lo que se retribuyen directamente en el desempeño de las operaciones de un colaborador.

Es de esta forma que a continuación se describen las dimensiones de los CCO:

Ayuda: Lo define (Organ, 1988), como una acción de colaboración que se hace voluntariamente con el propósito de dar respuesta a los problemas relacionados con el trabajo y al mismo tiempo promover una armonía en la organización, y mejorar el funcionamiento interno y externo de la empresa. Esta labor va de la mano con el altruismo ya que ambas variables tienen el mismo propósito, debido a que son conductas desinteresadas que buscan promover el apoyo a los trabajadores en las situaciones que se necesiten.

Según los estudios de Podsakoff et al. (2000), demuestra que este comportamiento está directamente relacionado con un óptimo desempeño en los trabajadores, de manera que esta misma fomenta la eficiencia y una efectividad positiva.

Deportivismo: Este comportamiento se define como "la voluntad de tolerar los inconvenientes e imposiciones del trabajo sin quejarse" (Organ, 1990, p. 96). Es una capacidad que el trabajador debe tener para poder sobrellevar y resistir las circunstancias en las que se presente, de modo que pueda sacar el trabajo adelante a pesar de las diversas situaciones de una manera positiva.

También es la forma en que se expresa la voluntad al lidiar con los problemas que se presenten en el trabajo los cuales son inevitables (Organ 1988). Esta conducta tiene como efecto optimizar los esfuerzos de las organizaciones y mejorar el trabajo de manera que la organización pueda aligerar la carga de los trabajadores y quitar el estrés innecesario (Organ y Ryan, 1995). Podsakoff y MacKenzie (1997) publicaron que una "buena deportividad mejoraría la moral de los empleados en el lugar de trabajo y, en consecuencia, reduciría la rotación de empleados" (Tambe y Shanker 2014, p.70).

Lealtad: Son las acciones que hace el trabajador para sustentar, cuidar y fortalecer a la organización y que a su vez se ven reflejadas al proporcionar apoyo contra los obstáculos que tenga la empresa. Está también busca la prosperidad de la empresa en todos los aspectos desde su imagen hasta la correcta labor de esta (Podsakoff et al., 2000).

Cumplimiento organizacional: Para Podsakoff en conjunto con demás autores (2000), es el cumplimiento de las obligaciones en todo momento que tiene el empleado hacia la empresa, como la asistencia, puntualidad, productividad entre otras cosas. También una correcta administración de los recursos de la organización, aun y cuando no se esté supervisando al trabajador o midiendo su comportamiento.

Iniciativa individual: Son los actos voluntarios en la cual el empleado proporciona ideas, imaginación y creatividad hacia la empresa, lo que a su vez promueve la buena imagen de

la organización (George y Jones, 1997 en Organ et al, 2006). Podsakoff, (et al, 2000) lo describe como las acciones que realiza un trabajador, las cuales van más allá del trabajo esperado.

Virtud Cívica: Se determina como el reconocimiento que se atribuye el trabajador al ser parte de la organización lo que a su vez promueve un compromiso de parte del empleado en la cual acepta las obligaciones y deberes de esta misma (Podsakoff et al, 2000: 513-563). Tiene una participación que favorece a la empresa con sus acciones, con el fin de proteger a la empresa al mismo tiempo que examina y previene las posibles amenazas (Podsakoff et al, 1990, 1(2): 107-142). Walz y Niehoff (1996), descubrieron que este comportamiento tiene efecto en el rendimiento de la empresa, que a la vez reduce la cantidad de estrés en la empresa y mejora la productividad organizacional.

Auto desarrollo: Es un comportamiento organizacional consciente en el cual el empleado busca siempre aumentar sus capacidades, aptitudes y habilidades, que al mismo tiempo contribuye a esos beneficios a la empresa (George y Jones, 1997).

Generaciones

Las generaciones tienen un gran impacto laboral, especialmente por las diferencias de edades. En América cada generación ha sido marcada por el estilo de vida tan diferente que llevaron y los diversos eventos históricos que ocurrieron en sus años de formación, lo que creo características y temperamentos únicos que impactan temas como prioridades, actitudes, valores, entre otras cosas más (Fishman, 2015).

A continuación, se describen las generaciones a través de la historia:

Generación silenciosa – nacidos antes de 1940

Se caracterizan por su actitud trabajadora, donde las experiencias de vida lo definen, por lo que en el contexto social en el que vivían es significativo, de igual modo con la lealtad y la actitud practica entre otras (Rodríguez-Segura, 2010). Durante esa época sobrevivieron a las etapas más difíciles de la historia como, la gran depresión de los años 30' y llegaron a la victoria de la segunda guerra mundial. Se identifica por los grandes e importantes retos que enfrentaron, tanto sociales como económicos.

Generación Baby Boomers – nacidos de 1943 a 1964

Son las personas nacidas entre los años 1943 a 1964 (Strauss y Howe, 1991). dentro de la generación Baby Boomer existen dos categorías, los Leading-Edge que son los nacidos de 1943 a 1955 (Green, 2003), están a punto de jubilarse, (Angulo, 2016). Y la segunda categoría son los

Jonesers, nacidos entre 1956 y 1964 (Green, 2003), quienes se encuentran en un punto de plenitud profesional y buscan superarse día con día, (Angulo, 2016).

Generación X – nacidos de 1961 a 1981

Las edades de la generación X rondan entre 35 a los 55, señala que esta generación vivió bajo diversos acontecimientos que a su vez afectaron psicológica y emocionalmente, Suelen ser autosuficientes, prácticos, además de cuestionar todo lo que pueda afectar en sus vidas, desechando el resto, tomando en cuenta que les afecta como persona, buscando su propio beneficio, donde aquello que no fuera significativo para ellos, lo ignoraban Fishman, 2015.

Generación Y (Millennials) – nacidos de 1982 a 2000

La generación Y o mejor conocidos como Millennials, sus edades rondan de los 16 a los 34 algunos de los factores principales que los caracteriza son sus actitudes de empoderamiento ya que desean realizar cambios en la sociedad y en el mundo, tienen cierta preocupación por cuestiones diversas como lo son el medio ambiente tienen interés en el bienestar de los demás, en los tiempos de formación de los millennials, existieron 3 sistemas sociales con peso para los jóvenes, los cuales son la familia, programas políticos y la religión, que rigieron sus valores y principios, y permiten a vez el ejemplo para mejorar como personas y cambiar sus ideologías (Fishman, 2015).

Generación Z:

Nacidos durante 1995 y 2015, Según Prensky (2001), se define como “Una nueva generación formada por jóvenes nuevos nacidos en un entorno socio digital que han hecho de las redes un espacio social y personal de su actividad, de su forma de actuar, de relacionarse con el mundo y con otras personas” (Citado por García y Rosado, 2012, p.16). Se caracteriza por crecer en una cultura de alta tecnología en otras palabras 100% digital por consecuencia tienen la facilidad de trabajar con las herramientas tecnológicas para satisfacer sus necesidades de comunicación, información y de entretenimiento

Generación Alpha:

Nacidos durante el 2010, es una generación respectivamente nueva, tiene como características el uso de la tecnología, pero de una manera potenciada (Tootel et al, 2014). Hoy en día los niños

tienen el conocimiento de cómo usar dispositivos electrónicos ya que nacieron en un entorno digital, según Toledo et al (2012), las actividades del mundo dependerán de esta generación ya que al tener un conocimiento más extenso de los idiomas podrán ampliar sus conocimientos sobre la cultura de otros países.

Con base en la literatura revisada, es que se llega a la pregunta central del estudio, con la finalidad de identificar ¿cuál es el rasgo de la cultura organizacional, que tiene una mayor incidencia en los comportamientos de ciudadanía organizacional, dentro del periodo de capacitación de 08 años a los proveedores de la empresa siderúrgica?

Asimismo, como objetivo principal se busca analizar que generación del estudio, es la que en un futuro será la que formara a la generación Alpha

Metodología

En la presente investigación no experimental, se utilizó el método descriptivo y correlacional, con el fin de analizar la incidencia de los rasgos de cultura organizacional (CO) como variable independiente, con los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCB) como variable dependiente a través del tiempo. Este trabajo es de tipo longitudinal debido a que se recabaron los datos desde el año 2015 hasta el 2022.

En la siguiente imagen se muestran las variables de estudio:

Figura 1. Variables de estudio.

Variable independiente: Rasgos de cultura organizacional (OC);	
Participación	Consistencia
Adaptabilidad	Misión

Variable independiente: Comportamientos de ciudadanía organizacional (OCC):	
Ayuda	Deportivismo
Lealtad	Cumplimiento
Iniciativa	Virtud cívica
Autodesarrollo	

Fuente. Elaboración propia.

Para la aplicación del instrumento, este fue realizado por Terán Cázares, en conjunto con demás autores (2018), el cual cuenta un total de 73 ítems, 39 ítems correspondientes a la variable de CCO y 34 pertenecientes a la variable de CO, con una escala tipo Likert enumerada del 1 al 5 donde el proveedor responde que tan de acuerdo esta con las afirmaciones, donde el 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. La encuesta se aplicó a 5111 personas, donde en la tabla 1 se hace la correspondencia de edad y la generación a la que pertenece

Tabla 1. Distribución de las edades

	Generaciones	Rango de edad
5	Silenciosa	60+
4	Baby Bommer	50 a 60
3	Generación X	40 a 50
2	Milennials o Y	30 a 40
1	Generación Z	Menos de 30
		total

Fuente. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se presenta el rango de edad de las 5 generaciones de estudio, donde es importante señalar que los sujetos, son proveedores de diversos niveles gerenciales, los cuales se encuentran capacitándose en temas encaminados a las estrategias innovadoras de capital humano y cuentan con la facilidad de poder surtir y extraer material a la empresa siderúrgica, para que puedan ser transformados pasar a su venta.

Análisis

En el presente estudio se analizaron los datos a partir del estadístico SPSS V25, donde en primera instancia se muestran las **Alpha de Cronbach**, que son aquellos coeficientes que se necesitan para saber la fiabilidad del instrumento aplicado, correspondientes a cada generación, donde un valor mayor a 0.7 muestra la fiabilidad de las preguntas del instrumento. Asimismo, se trabaja la ecuación de **Regresión lineal**, la cual es una ecuación estadística que nos permite predecir cómo será el comportamiento de una variable dependiente o predicha, a partir de otra que sea independiente o predictora desarrollando valores como:

- **Durbin Watson**, que se utiliza para realizar pruebas de autocorrelación sobre un conjunto de datos establecido, es decir, que hace un análisis sobre los datos más cercanos y los más lejanos, para predecir valores en otras ubicaciones.
- **Anova**, la cual es la fórmula estadística que compara las varianzas entre el promedio o medias de diferentes grupos para determinar su diferencia.
- **R**, valor el cual se muestra sin unidades entre -1 y 1, en donde si la aproximación es hacia el cero, más débil será su relación lineal.
- **R- Squared o al Cuadrado**, es el valor que nos ayuda a probar una hipótesis o a predecir los resultados futuros.
- **Correlación**, medida que identifica y expresa hasta qué punto dos variables, ya sean aleatorias o bivariados, se relacionan linealmente, y

- **Beta**, es el valor que representa un conjunto de distribuciones de probabilidad con soporte en un intervalo (0,1).

Tabla 2. Coeficientes Alpha De Cronbach

Variables	Generaciones	# Items	Alfa de Cronbach				
			5	4	3	2	1
Variable Independiente	X1: Participación	9	.944	.895	.912	.890	.904
Cultura Organizacional	X2: Consistencia	7	.898	.853	.907	.909	.898
	X3: Adaptabilidad	8	.895	.829	.879	.870	.872
Variable Independiente CCO	X4: Mission	8	.915	.901	.929	.922	.928
	CCO de Ayuda	4	.835	.856	.857	.856	.840
	CCO de Deportivismo	4	.842	.840	.865	.821	.814
	CCO de Lealtad	3	.649	.439	.616	.476	.533
	CCO de Cumplimiento	5	.641	.798	.794	.781	.775
	CCO de Iniciativa	5	.827	.906	.899	.882	.885
	CCO De Virtud Civica	3	.838	.756	.793	.788	.744
CCO de Autodesarrollo	5	.757	.612	.738	.703	.771	

Fuente. Elaboración propia.

En la siguiente tabla podemos apreciar el Alpha Cronbach de las variables de estudio, de manera que se identifica como es que en todas las generaciones se encontró un alpha superior al 0.7, a excepción de la variable de lealtad, la cual solo se mostró favorable en las generaciones 5 y 3 que pertenecen a la Silenciosa y Baby bommer

Tabla 3. Correlación entre los rasgos de la cultura organizacional y el CCO de Ayuda

		CCO DE AYUDA					
Generaciones		5	4	3	2	1	
Alpha		.835	.856	.857	.856	.904	
R		.799	.774	.672	.588	.656	
R. Square		.639	.599	.452	.340	.431	
Durbin–Watson		1.732	1.938	1.527	2.079	1.861	
Anova		.001	.001	.001	.001	.001	
Constante		.750	.309	1.358	1.613	1.553	Promedio
RASGO DE PARTICIPACION	B	.307	.349	.261	.283	.303	0.299
	Sig.	.306	.001	.001	.001	.001	
RASGO DE	B	.753	.256	.283	.065	.225	0.2546

CONSISTENCIA	Sig.	.042	.004	.001	.365	.001	
RASGO DE ADAPTABILIDAD	B	-.283	.211	.070	-.001	.054	0
	Sig.	.412	.011	.268	.986	.162	
RASGO DE MISION	B	.006	.041	.112	.292	.119	0.055
	Sig.	.630	.311	.012	.062	.023	

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 2 se aprecian los resultados de regresión lineal de la CO donde se identifica que el rasgo de participación predice la relación entre el CCO de Ayuda en las generaciones 4, 3, 2 y 1. Así como también la Consistencia está vinculada con la generación 4, 3 y 1, por su parte Misión mantiene una relación con las últimas dos generaciones del estudio.

Tabla 4. Correlación entre los rasgos de la cultura organizacional y el CCO de Deportivismo.

		CCO DE DEPORTIVISMO					
Generaciones		5	4	3	2	1	
Alpha		.842	.840	.865	.821	.814	
R		.734	.516	.416	.330	.327	
R. Square		.539	.266	.173	.109	.107	
Durbin-Watson		3.082	1.878	1.8	1.897	1.934	
Anova		.008	.001	.001	.001	.001	
Constante		5.728	5.500	5.007	4.777	4.575	Promedio
RASGO DE PARTICIPACION	B	.592	-.123	-.156	-.201	-.101	0
	Sig.	.089	.354	.090	.015	.047	
RASGO DE CONSISTENCIA	B	-1.413	-.498	-.381	-.172	-.209	0
	Sig.	.002	.001	.001	.039	.001	
RASGO DE ADAPTABILIDAD	B	.262	.203	.251	.068	.201	0.226
	Sig.	.500	.069	.001	.365	.001	
RASGO DE MISION	B	.079	.058	-.185	-.036	-.204	0
	Sig.	.834	.638	.293	.605	.001	

Fuente. Elaboración propia.

Para esta variable se observan resultados poco favorables, es decir, que son inversos, mientras el rasgo de CO aumenta el comportamiento disminuye, a excepción del rasgo Adaptabilidad en las generaciones 3 y 1, donde su asociación es favorable, y oscila en un 5%.

Tabla 5. Correlación entre los rasgos de la cultura organizacional y el CCO de Lealtad

CCO DE LEALTAD							
Generaciones		5	4	3	2	1	
Alpha		.649	.439	.616	.476	.533	
R		.769	.612	.535	.466	.488	
R. Square		.591	.374	.286	.217	.238	
Durbin–Watson		2.135	1.816	2.117	2.056	2.070	
Anova		.003	.001	.001	.001	.001	
Constante		1.498	1.171	1.774	1.989	1.799	Promedio
RASGO DE PARTICIPACION	B	.327	.285	.228	.104	.173	0.2005
	Sig.	.306	.025	.008	.178	.001	
RASGO DE CONSISTENCIA	B	-.775	.088	.194	.221	.036	0.221
	Sig.	.048	.469	.027	.005	.463	
RASGO DE ADAPTABILIDAD	B	.183	.278	.104	.049	.187	0.187
	Sig.	.615	.008	.149	.485	.001	
RASGO DE MISION	B	.925	.111	.054	.138	.130	0.130
	Sig.	.017	.794	.472	.032	.004	

Fuente. Elaboración propia.

En esta variable, se identifica que la generación 3 tiene presencia en el rasgo de participación, con un resultado mayor de .20, mientras que la generación 2 cuenta con presencia en el rasgo de Consistencia, en contraste con la generación 1 que se encuentra presente en 3 rasgos, los cuales son Participación en un 17.3%, Adaptabilidad 18.7% y Misión 13%.

Tabla 6. Correlación entre los rasgos de la cultura organizacional y el CCO de Cumplimiento.

CCO DE CUMPLIMIENTO							
Generaciones		5	4	3	2	1	
Alpha		.641	.798	.794	.781	.775	
R		.679	.617	.601	.552	.664	
R. Square		.461	.381	.361	.304	.441	
Durbin–Watson		1.954	2.244	1.942	2.044	1.941	
Anova		.026	.001	.001	.001	.001	
Constante		2.538	1.434	1.711	1.863	1.654	Promedio
RASGO DE	B	.401	.002	.283	.272	.302	0.2856

PARTICIPACION	Sig	.276	.985	.001	.001	.001	
RASGO DE	B	.246	.115	.211	.268	.384	0.2556
CONSISTENCIA	Sig.	.564	.001	.011	.001	.001	
RASGO DE	B	-.140	.105	.308	-.167	-.085	0.2065
ADAPTABILIDAD	Sig.	.738	.007	.001	.312	.026	
RASGO DE MISION	B	.198	.108	-.179	.113	.087	0
	Sig.	.630	.311	.012	.062	.023	

Fuente. Elaboración propia.

En esta variable se muestra presencia del rasgo de Participación y Consistencia en nuestras dos generaciones más recientes (Millennials y Z), así como también se encuentra vinculada la participación con la generación 3, junto con el rasgo de Adaptabilidad, mientras que para la generación 2 hay una vinculación entre los rasgos de Consistencia y Adaptabilidad.

Tabla 7. Correlación entre los rasgos de la cultura organizacional y el CCO de Iniciativa

		CCO DE INICIATIVA					
Generaciones		5	4	3	2	1	
Alpha		.827	.906	.899	.882	.885	
R		.869	.708	.735	.672	.762	
R. Square		.755	.501	.540	.451	.527	
Durbin-Watson		.1950	2.140	2.056	1.895	1.968	
Anova		.001	.001	.001	.001	.001	
Constante		.168	.504	.737	0.195	.0849	Promedio
RASGO DE	B	.696	.272	.358	.297	.361	0.3386
PARTICIPACION	Sig	.010	.013	.001	.001	.001	
RASGO DE	B	-.030	-.152	.226	.028	.222	0.224
CONSISTENCIA	Sig.	.917	.122	.001	.667	.001	
RASGO DE	B	.037	.303	.225	.142	.182	0.2366
ADAPTABILIDAD	Sig.	.896	.001	.001	.016	.001	
RASGO DE MISION	B	.199	.329	-.017	.272	.008	0.3005
	Sig.	.474	.001	.780	.001	.827	

Fuente. Elaboración propia.

En los resultados del estudio de CCO de iniciativa se observa la presencia del rasgo de Participación, Consistencia y Adaptabilidad en las generaciones 3 y 1 con un resultado por encima del .30, mientras que en la generación 4 se muestra presencia en los rasgos de Adaptabilidad y Misión, vinculando la Misión y la Participación con la generación 2.

**Tabla 8. Correlación entre los rasgos de la cultura organizacional y el CCO de Virtud
Cívica**

CCO DE VIRTUD CIVICA							
Generaciones		5	4	3	2	1	
Alpha		.838	.756	.793	.778	.744	
R		.583	.595	.681	.601	.691	
R. Square		.340	.354	.463	.361	.477	
Durbin–Watson		2.037	2.219	2.067	1.973	1.936	
Anova		.114	.001	.001	.001	.001	
Constante		1.074	1.266	0.669	1.100	0.806	Promedio
RASGO DE PARTICIPACION	B	.441	.247	.392	.293	.313	0.3525
	Sig.	.278	.048	.001	.001	.001	
RASGO DE CONSISTENCIA	B	.083	-.107	.299	.165	.238	0.2685
	Sig.	.859	.340	.001	.020	.001	
RASGO DE ADAPTABILIDAD	B	.036	.399	.069	.032	.140	0.2695
	Sig.	.937	.001	.269	.612	.001	
RASGO DE MISION	B	.046	.094	-.45	.165	.047	0.165
	Sig.	.920	.412	.486	.005	.206	

Fuente. Elaboración propia.

En esta tabla se observan resultados altos para el rasgo de participación en las generaciones 3, 2 y 1, en contraste con el rasgo de Consistencia en las generaciones 3 y 1, y el rasgo de Adaptabilidad en las generaciones 4 y 1, mientras que el rasgo de Misión se encuentra presente en la generación 2.

Tabla 9. Correlation between Self-behavior Dimension and Organization Culture

CCO DE AUTODESAROLLO							
Generaciones		5	4	3	2	1	
Alpha		.757	.612	.738	.703	.771	
R		.638	.615	.738	.667	.740	
R. Square		.407	.379	.545	.444	.547	
Durbin–Watson		1.729	1.686	1.882	1.801	1.922	
Anova		.053	.001	.001	.001	.001	
Constante		1.811	1.847	1.034	1.202	0.877	Promedio
RASGO DE PARTICIPACION	B	-.048	.131	.317	.499	.366	0.591
	Sig.	.900	.283	.001	.001	.001	

RASGO DE CONSISTENCIA	B	-.169	-.180	.279	-.108	.133	0.206
	Sig.	.706	.102	.001	.101	.001	
RASGO DE ADAPTABILIDAD	B	.295	.221	.088	.097	.172	0.172
	Sig.	.503	.032	.124	.105	.001	
RASGO DE MISION	B	.547	.451	.114	.221	.124	0.2653
	Sig.	.213	.001	.057	.001	.001	

Fuente. Elaboración propia.

En los resultados de la variable CCO de Autodesarrollo se puede observar que la generación 1 tiene presencia en los 4 rasgos de estudio, mientras que la generación 3 muestra presencia en el rasgo de Participación y Consistencia, en contraste con la generación 2 que se presenta con la Participación y Misión, siendo este último rasgo vinculado también con la generación 4, de manera que se observa que la generación 5 tiene números negativos, al ser inversos.

Tabla 10. Promedios de la CO

	Participación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
Frecuencia	6	6	6	5
Sumatoria CO	1.850500	1.429833	1.297667	1.066333
Porcentaje	32.79%	25.33%	22.99%	18.89%

Fuente. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestran los porcentajes a partir de los rasgos de la Cultura organizacional, los cuales se consideran a partir de la sumatoria de todos los rasgos divididos entre la frecuencia absoluta de cada rasgo.

Conclusiones

Durante esta investigación se midió, como los rasgos de la CO tienen un impacto a través de las generaciones, teniendo una Alpha de Cronbach superior al 0.7, mostrándonos la fiabilidad del instrumento utilizado para la recaudación de los datos, a excepción de la variable dependiente “lealtad” siendo inferior el Alpha de Cronbach al 0.5.

Los datos mostraron que la variable independiente “Participación” tiene una mayor incidencia con un 32.79% en las CCO, presentándose con mayor frecuencia en las generaciones, además tiende a estar presente en la mayoría de los comportamientos, sobre todo con el autodesarrollo aumentando en un 0.499 en la generación Y, de igual modo los datos mostraron que tiene una correlación alta con la iniciativa cerca del 70%, es importante resaltar que este rasgo no tuvo un impacto con el deportivismo en las 5 generaciones que se estudiaron.

La variable independiente “Consistencia” tiene una incidencia en las CCO del 24.22% lo cual es un resultado favorable estando cerca de la cuarta parte del total; teniendo el valor más alto en el incremento de la constancia, con el comportamiento del cumplimiento de la generación 1, con un valor del 38.4%, de igual modo que la variable “Participación”, no tiene presencia en el comportamiento del deportivismo. Cabe destacar que este rasgo se encuentra con mayor frecuencia en la generación Z y tiene mayor correlación del 64.9% con la ayuda

La variable “Adaptabilidad” tiene un impacto del 22.48% en las CCO, se presenta en todos los comportamientos a excepción de la ayuda. Es importante mencionar que este rasgo es el único que tiene un aumento significativo con el comportamiento del deportivismo, con un valor del 25.1%, en la generación 3 y en la generación 1 del 20.1%. Los datos nos indican que la adaptabilidad se encuentra con mayor presencia en la generación Z y que a su vez tiende a relacionarse con el comportamiento de la iniciativa con una correlación del 65%

Finalmente, la última variable independiente “Misión” muestra que es la que menor incidencia tiene en las CCO con un valor del 18.89%, de igual modo, esta variable no tiene presencia en los comportamientos de deportivismo y cumplimiento. Este rasgo se encuentra periódicamente en la generación Z, lo que indica que es de la generación que más tiene relación con este rasgo de la cultura organizacional.

Asimismo, en el análisis generacional se puede observar en las 7 variables dependientes (Ayuda, Deportivismo, Lealtad, Cumplimiento, Iniciativa, Virtud Cívica y Autodesarrollo) como es que la generación Silenciosa o Tradicional (perteneciente a las personas de 60 años en adelante) es la que menor incidencia tiene sobre las nuevas generaciones, ya que los datos muestran cifras poco favorables, en donde se observan números inversos, lo que significa que para estas personas no importa lo que la organización haga, ellos no estarán conformes.

Continuando con el estudio de las variables dependientes, se puede concluir que la generación Z es la que jugará un papel fundamental para las generaciones futuras, ya que, como se explica anteriormente, sus datos mostraron gran incidencia dentro de las organizaciones, siguiendo con algunas pautas de generaciones anteriores y reforzando algunas otras variables con cifras por encima del 0.5, desarrollando comportamientos favorables.

Es importante destacar que la generación Silenciosa no tuvo un impacto ni participación en las variables que se estudiaron. Al mismo tiempo la generación Z, tiene la mayor participación en la mayoría de las OC y las OCC. De igual modo esta tiene una mayor correlación e impacto en las variables de estudio. Los datos de esta investigación muestran que conforme avanzan las generaciones estas tienen mayor impacto en las nuevas generaciones, lo que es de suma importancia medir y analizar como impacta la generación Alpha.

De esta forma las organizaciones deben estar preparadas para fomentar los rasgos de cultura organizacional en las empresas, con el fin de tener una cultura adaptada para la generación Alpha de la cual se espera una gran fuerza laboral, ya que esta viene con habilidades, ideas y conocimiento potencializados, las cuales son nuevas para las empresas, pero al mismo tiempo de gran beneficio ya que estas pueden dar el siguiente paso en la evolución de las organizaciones.

Referencias

- Alvarado, O y Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos De Administración*, 26 (47), 259-283. https://revistas.javariana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7111
- Dávila, A. y Martínez, N. (1999). *Cultura En Organizaciones Latinas*. Editorial Siglo XXI. 1ª Edición.
- Cultura Organizacional. (2022, June 27). Delta Top Talent. Retrieved July 8, 2022, de <https://deltatoptalent.com.mx/servicios/cultura-organizacional/>
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. y Cho, H. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating A Model and Method. Working Paper*. International Institute for Management Development.
- Fey, C.F. y Denison, D. (2003). *Organizational Culture And Effectiveness: Can American Theory Be Applied In Russia?* Paper 598 Davidson Institute Working Paper Series
- George, J.M. y Jones, G.R. (1997). Organizational Spontaneity in context. *Human Performance*. 10(2), 153-170.
- Khuong, M y Nhu, N. (2015). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment-a study of tourism sector in Ho Chi Min city, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3 (4), 329-336, <http://doi.org/10.12720/joams.3.4.329-336>
- Mbah, P. Ekechukwu, Ch, Obi. I. (2018). An Exporation of the Relationship between Organizational Culture and Turnover Intentions of Selected Small and Medium

- Enterprises (SMEs) in South-East, *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 8 (5), 568-588. Obtenido de: http://hrmars.com/hrmars_papers/An_Expotation_of_the_Relationship_between_Organizational_Culture_and_Turnover_Intentions_of_Selected_Small.pdf
- Orellana V. (2003). *Corrupción Y Probidad*. El Cid Editor
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4,94-98.
- Organ, D. W., y Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pedraza, L. Obispo, K. Vazquez, L. Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), 17-25 <https://biblat.unam.mx/es/revista/clio-america/articulo/cultura-organizacional-desde-la-teoria-de-edgar-schein-estudio-fenomenologico>
- Podsakoff, P.; Mackenzie, S.; Beth Paine, J.;Bachrach, D. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*, 3, 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, K. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1, 107- 142.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Obtenido de: <http://books.google.de/books?id=cFOhqWMB3XoC>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *The Journal of Applied Psychology*, 68, 653- 663.
- Sukhada Tambe, Meera Shanker. (January - 2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 70 https://www.researchgate.net/publication/282239572_A_Study_of_Organizational_Citizenship_Behaviour_OCB_and_Its_Dimensions_A_Literature_Review
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction, *BMC Health Services Research*, 11 (4), 1-9 <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-11-98>