

## Artículos

### Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones

#### Development and Validation of the Scale Intergenerational Conflict in Organizations

María de Lourdes Elena García Vargas<sup>1</sup>, María Teresa de la Garza Carranza<sup>2</sup>

1. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
2. Instituto Tecnológico de Celaya

#### Resumen

Existe un contexto laboral variable lleno de retos, en el cual conviven hasta seis generaciones diferentes, donde la edad afecta las dimensiones del espacio empresarial en las tareas, las relaciones humanas, el afrontamiento personal ante el trabajo y el liderazgo que se ejerce. Se conoce poco sobre las experiencias, valores, habilidades, inquietudes y motivaciones que inciden en la esencia vital y profesional que pueden generar conflictos en el ámbito laboral. El presente estudio valida una escala que permite explorar el conflicto intergeneracional en las organizaciones, toma como base a Urick donde establece los factores asociados al conflicto entre generaciones. Para validar el cuestionario se obtuvieron los estadísticos descriptivos de la muestra, se calculó el alfa de Cronbach y las correlaciones de Pearson entre variables, se realizó un análisis factorial exploratorio con el software SPSS, se efectuó un análisis factorial confirmatorio de primer orden con el software AMOS y se calculó la rho de Dillon-Goldstein (o la confiabilidad compuesta) para verificar la consistencia interna de los indicadores para cada variable latente. En la muestra participaron trabajadores del Estado de México y de la Cd. de México, Hidalgo, Nuevo León, Guanajuato, entre otros. El resultado arroja el cumplimiento de todos los criterios de aceptación, la rho de Dillon- Goldstein, el primer factor (apertura de la brecha generacional) es 0.85 y el segundo factor (limitaciones para el trabajo intergeneracional) es 0.78, por lo que el modelo obtuvo la calidad de validación requerida.

*Palabras clave:* validación, conflicto intergeneracional, organizaciones, factores asociados al conflicto, grupo de trabajadores.

María .de Lourdes Elena García Vargas Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

<https://orcid.org/0000-0002-1724-4744>

Teresa de la Garza Carranza Instituto Tecnológico de Celaya

<https://orcid.org/0000-0002-4877-3403>

Autor para correspondencia: maria\_garcia10476@uaeh.edu.mx.

## Abstract

The current work context is everchanging and full of challenges, in which up to six different generations coexist, where age affects the dimensions of the business space in tasks, in human relationships, and personal coping in response to work and the leadership that is exercised. Little is known about the experiences, values, skills, concerns, and motivations that affect the vital and professional essence, that can generate conflicts in the workplace. The present study validated a scale aimed at examining intergenerational conflict within organizations and is based on previous research by Urick et al. (2017), which established factors associated with conflict between generations. Sample descriptive statistics were calculated and Cronbach's alpha and Pearson's correlations between variables were tested to validate the questionnaire. An exploratory factor analysis was performed using SPSS software. A first order confirmatory factor analysis was performed with the AMOS software and the Dillon-Goldstein Rho (or composite reliability) was calculated to verify internal consistency of the indicators for each latent variable. The sample was comprised of workers from the State of Mexico and Mexico City, Hidalgo, Nuevo León, and Guanajuato among others. The results suggest that all acceptance criteria have been met, the Rho de Dillon Goldstein is acceptable, the first factor (Opening of the generation gap) is 0.85 and the second factor (Limitations for intergenerational work) is 0.78 so the model obtained the required validation quality.

*Keywords:* validation, intergenerational conflict, organizations, associated factors with conflict, workers.

**DOI** <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i2.401>

**Recibido** 29 - Noviembre - 2020

**Aceptado** 11 – Agosto - 2021

**Publicado** 25 - Septiembre - 2021



## Introducción

Los cambios radicales en la actividad económica son decisivos para los habitantes del mundo, la percepción de la situación de un individuo en el mercado ha cambiado significativamente, estimulando una evolución de expectativas y actitudes laborales (Berger, 1997 y Kirby, 2006, como se citó en Wieslaw, 2017). Este proceso se intensificó después de la Segunda Guerra Mundial con el auge económico. Más tarde, en los años ochenta con la globalización cultural y económica, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación estimuló "la monoculturización de las sociedades", lo que permitió definir una cohorte generacional.

La segunda mitad del siglo XX fue el primer período de la historia de la humanidad en el que convivieron cuatro generaciones, estas son conocidas como: los tradicionalistas (1918-1945), a veces llamados veteranos; los *baby boomers* (1946-1964); los *generation Xers* (1965-1980); y la generación adulta más joven, los llamados *millennials* o *generation Y* (1981-1999) (Morgan y Kunkel, 2011, como se citó en Wieslaw, 2017). Es importante aclarar que los períodos establecidos pueden variar entre países debido a diferencias dadas por la relación con la tecnología, hábitos de consumo, relación con el trabajo, gustos y concepción de las relaciones sociales.

Chatman y Flynn (2001) reconocen que una mayor heterogeneidad demográfica genera beneficios importantes al aumentar la variación en las perspectivas y enfoques para trabajar con diferentes grupos, pero también distinguen que, al incrementar la competencia, pueden aparecer diferencias percibidas entre grupos, pues la competitividad refuerza la autoeficacia del grupo y lo coloca en oposición con otros grupos en la batalla por los recursos. Los grupos de oposición cuestionan los motivos de los demás grupos y pueden convertirse en sospechosos uno del otro

(Messick y Mackie, 1989), lo que puede generar conflictos relacionados con la pertenencia a grupos de edad.

Los conflictos intergeneracionales pueden ocasionar rotación de personal, desgaste en trabajadores clave, problemas en el reclutamiento, falta de integración en trabajos en equipo por falta de relaciones interpersonales, obstaculizar la gestión del cambio, la gestión del conocimiento, provocar insatisfacción laboral y su consecuente impacto en la rentabilidad deseable (Balestro, 2013, como se citó en Cruz, 2019).

La importancia del presente estudio radica en detectar este grado de conflicto intergeneracional a través de una escala, pues tras revisar el estado del arte, no se encontró ningún instrumento que permitiera revelar este grado de conflicto. Hoy en día, la apertura de la brecha generacional obliga a las empresas a establecer estrategias para que distintas generaciones puedan convivir con menos problemas al desempeñar el trabajo, y por ende, esperan una mejora en los resultados del negocio. Además, las organizaciones deben ser más hábiles y proactivas para formular estrategias de crecimiento y sostenibilidad con base en una gestión del talento que considere las diversas tendencias y conflictos entre generaciones.

La popularidad de este tema se debe a la creciente diversidad generacional existente en todos los contextos y las consecuencias que esta trae, debido al incremento de personas de edad más avanzada a nivel mundial. Es por esto que, el objetivo de este estudio es validar una escala que permita explorar el conflicto intergeneracional en las organizaciones bajo factores de apertura de la brecha generacional y limitaciones para el trabajo intergeneracional. La aplicación del instrumento psicométrico propuesto permite anticipar desafíos pueden surgir de diferencias en la percepción de lo correcto o incorrecto entre los miembros de varias cohortes generacionales en el trabajo y sus posibles consecuencias. La muestra se obtuvo de trabajadores del Estado de México



y Cd. de México en un 5 %, Hidalgo en un 16 %, Nuevo León en un 26 %, Guanajuato en un 47 % y otros estados en un 6 %.

Para exponer el desarrollo y consecución del objetivo, el artículo se divide en cuatro partes. Primera, la revisión de la literatura que establece las bases sobre las cuales se determinan las diferencias generacionales, sus implicaciones y consecuencias entre las que se encuentra el conflicto. Segunda, se conceptualiza el desarrollo del cuestionario. Tercera, se aborda la validación del cuestionario de manera estadística, y finalmente, en la cuarta parte se presentan las conclusiones.

### **Revisión de literatura. Características generacionales**

El término generación se asocia a un grupo de personas que comparten características que lo identifican o diferencian de otras descendencias. Este proceso depende de diversos aspectos, entre ellos la influencia del momento histórico, los acontecimientos vividos, el ámbito geográfico territorial, los valores y la época cultural-educacional experimentada. Estos contextos condicionan el perfil, el carácter y la personalidad de una generación mediante un proceso de sinergia que permite que ésta contribuya con su comunidad, lo cual se conoce como *impronta generacional* (Gutierrez y Herráiz, 2009).

Gelleard y Higgs (2005) conceptualizan las generaciones como un "conjunto de disposiciones que generan y estructuran prácticas individuales que emergen y son definidas por las fuerzas que operan dentro de un campo generacional particular (marco temporal) "(p. 70). Este enfoque sugiere que las generaciones no deben considerarse como formas fijas y reconoce que las condiciones pueden cambiar la dinámica de las relaciones dentro y entre los grupos generacionales a lo largo del tiempo. Señalan que ciertos aspectos de la modernidad, como la mayor prosperidad

económica entre los ancianos, mayor control sobre los recursos económicos entre los jubilados, el mayor acceso a la tecnología y los estilos de vida comunes a través de la edad han reducido las diferencias generacionales típicas. Leccardi y Feixa (2011) mencionan tres momentos históricos en el desarrollo del concepto de generación: a) las guerras mundiales, cuando se fundaron las bases filosóficas sobre la sucesión y la coexistencia generacional; b) la década de 1960, cuando el trabajo se centró en el conflicto generacional y c) la década de 1990, con el surgimiento de la sociedad en red, con la experticia de los jóvenes en la tecnología digital en comparación con las generaciones anteriores.

Los *baby boomers* pueden caracterizarse como la generación nacida en la era de la hegemonía mundial estadounidense, que siguió a la Segunda Guerra Mundial y duró hasta principios de la década de 1960 (Tulgan, 1996). Los *baby boomers* crecieron durante una economía saludable y próspera (Jones *et al.*, 2018). Las características de esta generación son el individualismo, el espíritu libre orientado a causas sociales. Los *baby boomers* conocidos como cohorte # 2 (nacido de 1955 a 1964) tienen como características clave ser menos optimistas, son desconfiados del gobierno, presentan un cinismo general (Schuman y Scott, 1989; Meredith y Schewe, 1994; Noble y Schewe, 2003). Los *baby boomers* valoran la carrera internacional, priorizan beneficios laborales como son cheques, guardería, gimnasio, anteponen a la familia y amigos, prefieren ayudar a otros, gustan de su autonomía e interdependencia (Observatorio Generacion y Talento[OGT], 2020).

Al crecer en una era de prosperidad económica, esta generación se convirtió en creyente del empleo de por vida, son leales a su empresa, prefieren pagar cuotas sindicales para ganar respeto y recibir antigüedad (Elsdon y Lyer, 1999). Se deduce que los *baby boomers* son más resistentes al cambio y menos hábiles con la tecnología (Paul y Townsend, 1993; Taylor y Walker, 1994). Se ha demostrado que la productividad de los *baby boomers* se compara favorablemente con otros



grupos de edad por su experiencia, compromiso organizacional, estabilidad y menor rotación, estas características son consideradas como ventajas reales sobre la alta movilidad de generaciones más jóvenes (Appelbaum *et al.*, 2005).

McEvoy y Cascio (1989) sostienen que la generación X teme a los estereotipos que les pertenecen como ser menos honestos, menos confiables, fatalistas de carrera y con cierta falta de respeto a la autoridad. Tales percepciones pueden conducir a un clima organizacional de hostilidad en la organización. Hill (2002) argumenta que los *baby boomers* han criado una generación de empleados, conocida como generación X, que no comparte el compromiso de sus padres por la competencia, sino que más bien han enfatizado la participación y el desarrollo de la estima. Bannon (2001) afirma que la filosofía, infundida por los padres *baby boomer*, no ha preparado a la generación X para el enfoque del mundo real, por lo que esta generación no muestra la misma lealtad organizacional; más bien, valoran mucho trabajar para ellos mismos, capitalizar oportunidades de trabajo en otros lugares. Los miembros de esta generación son financieramente menos exitosos que sus padres, de manera que crecen con una economía inestable (Jones *et al.*, 2018).

La generación X (nacidos de 1965 a 1976) manifiesta un malestar social, proviene de familias monoparentales. Como características clave buscan la seguridad emocional, ser independientes, prefieren la informalidad, les gusta el emprendimiento (Schuman y Scott, 1989; Meredith y Schewe, 1994). Noble y Schewe (2003) descubrieron que, en esta generación, el éxito profesional y la realización personal están vinculados con individuos que buscan gratificación inmediata y signos tangibles externos de éxito.

Entre los valores de la generación X pueden considerarse el trabajo en equipo, la colaboración, su calidad de vida y el desarrollo de relaciones humanas. Son altamente emprendedores e innovadores en su trabajo. Estiman su desempeño dentro de la organización y buscan los beneficios que ésta les ofrece, como cheques, guarderías, pensiones, además de los programas de formación interna. Sus prioridades se relacionan con la familia, la autonomía y el crecimiento personal (OGT, 2020). El balance entre el trabajo y la vida personal es muy importante para ellos, buscan establecerse en organizaciones que invierten en su desarrollo profesional, cambian frecuentemente de trabajo y no tienen miedo a la autoridad como otras generaciones (Twenge, 2010; Lester *et al.*, 2012; Jones *et al.*, 2018; Heyns *et al.*, 2019).

Por el estilo de trabajo y los sistemas de creencias, la generación Y conocida también con otras denominaciones como *millennials*, generación del milenio, nativos digitales y generación MT, se consideran fundamentalmente diferentes de cualquier otro grupo de jóvenes (O'Reilly y Vella-Zarb, 2000). La generación nacida en los años ochenta fue testigo de eventos memorables como el surgimiento del internet, los ataques del 11 de septiembre, la diversidad cultural y guerras en Iraq. Tiene como características la búsqueda de seguridad física, el patriotismo, se manifiesta con mayores temores, acepta el cambio, le agrada el conocimiento (Schuman y Scott, 1989; Meredith y Schewe, 1994; Noble y Schewe, 2003), son mucho más propensos que sus padres a abandonar la escuela y tomarse un tiempo de estudio para realizar trabajos que no sean de carrera o para viajar por un par de años, están más dispuestos que sus padres a retrasar la compra de una casa, casarse o tener hijos. Esta generación valora los beneficios de la empresa donde labora, su proyección empresarial y una reputación social buena, sus prioridades se enfocan en la familia, en crecer profesionalmente y ser interdependientes (OGT, 2020).

Estas claras diferencias en valores y perspectivas de los grupos de trabajo generacionales han dispuesto desafíos para los gerentes de recursos humanos, la planificación de la fuerza laboral





y la sucesión. Gestionar las expectativas de los diferentes grupos generacionales en el lugar de trabajo ha obligado a los departamentos de RR. HH. a diseñar conjuntos espaciados de motivadores para optimizar el desempeño de cada grupo (Appelbaum *et al.*, 2005).

### **La diversidad generacional y sus implicaciones**

Las prácticas específicas intergeneracionales que examinaron Charness y Czaja (2006), como son la capacitación y el desarrollo de oportunidades dirigidas a los trabajadores de más edad y las opciones de trabajo flexibles, son muy importantes. Proporcionar acceso a la capacitación es una forma en que la organización comunica el valor y la contribución a un trabajador mayor (Patrickson y Hartmann, 1995).

Farr *et al.* (1998) sostuvieron que las políticas organizacionales frecuentemente se dirigieron a no alentar a los empleados mayores a participar en actividades de capacitación y desarrollo para actualizar o adquirir conocimientos y habilidades en un entorno flexible. Como ejemplos de opciones de trabajo flexibles se encuentran la tolerancia en la programación del trabajo y la cantidad de tiempo gastado en el trabajo incluyendo alternativas de empleo a tiempo parcial y horarios de medio año, trabajo compartido y teletrabajo.

Hutchings (2006) argumentó que la movilidad de los trabajadores más jóvenes aumenta y los empleadores en las naciones industrializadas que envejecen y crecen lentamente están ansiosos por el talento. Para retener a estos trabajadores, Cetron y Davies (2003) argumentan que las organizaciones deben proporcionar un trabajo desafiante y oportunidades para el progreso y entrenamiento generacionales e identificar la importancia de las intervenciones de recursos humanos para lograr y gestionar la interacción entre los grupos con el fin de crear un ambiente de trabajo positivo y enriquecedor.

Debido a la disminución de las tasas de fertilidad y mortalidad, el rápido aumento de la población de adultos mayores ha sido un fenómeno global en los últimos años. El auge de los adultos mayores que todavía trabajan, de las cohortes posteriores al ingresar a la fuerza laboral y la diversidad de edad se están convirtiendo en problemas importantes de gestión en las organizaciones. La investigación de Ali y Kulik (2014) encontró que la diversidad de edad está asociada a un mal desempeño organizacional y a un conflicto intergrupar que puede ser atribuible a las diferencias intergeneracionales por ser el antecedente subyacente de estas relaciones.

### **Conflicto intergeneracional**

Las instituciones dan forma a las vidas de sus trabajadores a través de dominios interrelacionados con la familia, la educación y el trabajo en varios puntos de la etapa de vida, que conducen a un conjunto común de expectativas y comportamientos de las personas que pertenecen a ciertas edades y generaciones (Mayer y Tuma, 1990). Para comprender a las generaciones es importante considerar sus instituciones relevantes, las políticas de bienestar social (Mayer y Schoepflin, 1989), las normas culturales asociadas con las clasificaciones de edad apropiadas y las expectativas de *juventud, adultez, mediana edad y vejez* (Cameron, 1969; Hagestad, 1990; Kohli, 1994; Lawrence, 1996; Marini, 1984). Por lo tanto, varias instituciones sociales ejercen control sobre el comportamiento a través de la socialización, o con sanciones sociales, de modo que las normas asociadas con varios grupos de edad se institucionalizan y se dan por sentadas.

Desde la perspectiva de identidad social, el conflicto intergeneracional es el resultado de procesos basados en la categorización social relacionados con la pertenencia a grupos de edad. Una segunda perspectiva teórica prominente en el área de investigación de la diversidad de edad es el paradigma de la atracción-selección-desgaste (ASA). La teoría ASA predice que los individuos se sienten atraídos por los grupos de trabajo en función de sus percepciones de similitud con ellos.



Cuando se viola esta percepción de similitud, los empleados se sienten incómodos y menos integrados en el grupo de trabajo, y en última instancia, puede retirarse de él (Schneider, 1987).

Desde la perspectiva ASA, el conflicto intergeneracional está en función de la diferencia de edad que un individuo puede encontrar en grupos de trabajo y puede manifestarse en comportamientos específicos como la rotación. Se puede esperar que el conflicto intergeneracional sea evidente en el lugar de trabajo, particularmente en los últimos años se ha vuelto cada vez más común, lo que requiere de interacciones más frecuentes y formales entre los empleados. Los valores generacionales pueden ser evidentes en los estilos de trabajo, los estilos de comunicación y la información revelada en las conversaciones sobre asuntos personales. Las interacciones dentro y entre los equipos exponen a los individuos a diferentes normas y valores con personas de diferentes generaciones.

Deal *et al.* (2010) encontraron que las diferencias entre las generaciones, como el uso de tecnología, simplemente se deben a discrepancias personales e individuales entre trabajadores y no como miembros de un cohorte generacional. Argumentaron que no deben hacerse adaptaciones especiales para diferentes generaciones como capacitación o comunicación, y que los empleados deben ser tratados como individuos sin tener en cuenta la membresía generacional-cohorte. Sin embargo, según estudios sobre estigmatización social (Crocker y Major, 1989), las actitudes de retroceso en manos de trabajadores mayores pueden verse como respuestas de afrontamiento a la estigmatización relacionada con la edad. De hecho, como la raza y el género, la edad es un criterio importante para clasificar a los seres humanos y puede usarse como base para prejuicios y discriminación (Allison, 1998). El proceso de los estereotipos sistemáticos y la discriminación contra las personas porque son mayores se ha llamado *ageism* (Butler, 1987).

Numerosos estudios han demostrado que los trabajadores mayores son percibidos como menos competentes y menos motivados que sus colegas más jóvenes (Chiu *et al.*, 2001; Hummert, 1999). Ser un "trabajador mayor" significa ser miembro de un grupo estigmatizado en el lugar de trabajo, y la identidad social negativa relacionada con ese grupo puede llevar a algunos trabajadores mayores a enfrentar la amenaza a su ser social y dejar la fuerza laboral para evitar la estigmatización, lidiando con el estigma como fuente de estrés. De hecho, las personas estigmatizadas a menudo perciben el estigma como un factor estresante y son conscientes de sus posibles efectos negativos (Miller y Major, 1998). En particular, Steele y Aronson, (1995) llevaron a cabo estudios que revelaron los efectos nocivos de los estereotipos negativos en el rendimiento de personas estigmatizadas en función de su pertenencia étnica.

En los adultos mayores predomina la idea de mejorar la posición del maestro como portador y transmisor de normas morales desde una posición de poder a partir de la línea de la transferencia y la verticalidad, e incluso, con algunas sospechas de manipulación. Los jóvenes expresan mayor sensibilización hacia situaciones particulares de los adultos mayores, su estado físico, de convivencia familiar, etc., pero los consideran portadores de posiciones extemporáneas o esquematizadas que no corresponden con las vivencias de la juventud actual (Hernandez, 2011).

Los defensores de la teoría generacional han argumentado que esa experiencia de vida compartida impulsa suposiciones y valores colectivos que se traducen en actitudes, creencias comunes y un sentido cohesivo de identidad grupal. Es importante destacar que las diferencias generacionales son motivo de preocupación en el diseño e implementación de diversas políticas y prácticas en el lugar de trabajo y las estrategias comerciales deben alinearse para gestionar eficazmente las diferencias (Blythe, *et al.*, 2008 ; Cennamo y Gardner, 2008; Kowske *et al.*, 2010).

La clasificación de las personas en grupos sobre la base de su edad cronológica (por ejemplo, más joven versus mediana edad versus más viejo) o varias cohortes generacionales (por



ejemplo, *baby boomers*, generación X, generación Y o *millennials*) solo sirve como interconexión de las diferencias percibidas en actitudes, valores, procesos cognitivos y motivos (Rosow, 1978; Stewart y Healy, 1989). Además, la edad operativa en términos de grupos generacionales se logra frecuentemente dividiendo artificialmente las edades cronológicas continuas en categorías generacionales más amplias.

### Metodología

Para el desarrollo del cuestionario se tomó como base el artículo desarrollado por Urick *et al.* (2017) donde se establecen los factores asociados al conflicto entre generaciones. En ese estudio, se realizaron entrevistas a dos grupos de empleados norteamericanos, los maduros (nacidos entre 1934 y 1965) y los trabajadores jóvenes (nacidos entre 1976 y 1987). Las entrevistas duraron aproximadamente una hora. Las siguientes preguntas son ejemplos de las encuestas realizadas: Estamos interesados en comprender más sobre la perspectiva de su generación.

¿Cómo describiría la generación a la que pertenece? ¿Como piensas que alguien en una generación más vieja [más joven] describiría tu generación?  
¿Qué parte de la descripción de cada generación es cierta? ¿Puedes hablarme de una interacción positiva / negativa con alguien de otra generación en el trabajo?

Algunos participantes en nuestra investigación han notado fricciones o conflictos que existen entre generaciones.

¿Tienes experimentando alguna fricción? Describe qué causó esta fricción.  
¿Cómo manejaste estos conflictos? Si tuviera que aconsejar a un colega sobre cómo trabajar con personas de otras generaciones, ¿Qué recomendarías? ¿Estas estrategias han sido efectivas para usted

personalmente? ¿Qué eventos o factores cree que han dado forma a su generación?

Una vez realizado el análisis del texto y agrupado en categorías, se encontraron las siguientes fuentes de tensión entre las generaciones en el trabajo: a) tradicional vs. progresivo: valorar históricamente ideales aceptados vs. tener una mente más abierta con respecto a los valores políticos, creencias religiosas, diversidad, patriotismo, formalidad, apariencia y forma de presentación; b) ganados vs. recibidos: percibir la propia generación (más vieja) como el haber trabajado por los placeres materiales que ellos poseen mientras percibe a otra generación (más nueva) como esperando recibir cosas sin realmente haber trabajado para ello; c) alta tecnología vs. baja tecnología: aprovechar la tecnología en la fuerza de trabajo vs. los medios más tradicionales de trabajo; d) comunicación calificada vs. no calificada: percepción de la propia generación con fuertes habilidades de comunicación mientras percibe a la otra generación como incapaz de comunicarse de manera efectiva; e) yo contra nosotros: centrarse en uno mismo como individuo vs. adoptar un enfoque social basado en equipo o en otros para trabajo y d) identidades únicas vs. múltiples: definirse a sí mismo por múltiples roles (por ejemplo, familia, trabajo voluntario, tutoría, etc.) versus definirse a sí mismo por un rol (trabajo).

## **Participantes**

Para la construcción del cuestionario se consultaron a 10 especialistas mexicanos de RR. HH. de empresas de manufactura, servicios y comercio. En las entrevistas los expertos validaron el cuestionario y se incorporaron sus sugerencias generando 17 ítems. Es importante mencionar que de los 17 ítems generados solo quedaron 14 debido a que después de realizar un análisis factorial



confirmatorio y exploratorio algunos ítems (7,8 y 13) no cubrieron los requisitos para ser considerados dentro del instrumento final (ver instrumento en el Anexo A).

La muestra para validar el cuestionario estuvo conformada por 525 trabajadores, se explicó a los participantes que la información solo es con fines de investigación, por lo tanto, sus respuestas son confidenciales. La información se recopiló de agosto de 2019 a diciembre de 2019 con apoyo de los estudiantes de maestría como parte de su labor académica donde se solicita lo siguiente: a) experiencia laboral. El 35 % de la muestra tiene menos de 4 años de experiencia, el 29 % tiene entre 4 años y medio y 10 años, el 19 % tiene entre 11 y 20 años, y finalmente, el 16 % tiene más de 20 años; b) años laborando en el trabajo actual. El 54 % tiene menos de 3 años, el 22 % tiene entre 4 y 9 años, y finalmente, el 24 % tiene más de 10 años en su empleo actual; c) el tamaño de la empresa donde laboran los entrevistados. De menos de 50 empleados, 44 %; de 50 a 100 empleados, 23 %; entre 100 y 500 empleados, 14 % y más de 500, 19 %; d) género. El 40 % son mujeres y 60 % son hombres; e) grado de estudios: primaria 7%, secundaria 12 %, bachillerato 42 %, licenciatura 28 % y posgrado 11 %. e) fecha de nacimiento: entre 1946 a 1964 el 6 %, de 1965 a 1982 el 21 %, de 1983 a 2001 el 71 % y después de 2002 el 2 %; g) procedencia de la muestra. Estado de México y Cd. de México 5 %, Hidalgo 16 %, Nuevo León 26 %. Guanajuato 47 % y otros estados el 6 %.

El 37 % de los trabajadores fueron del sector de manufactura, el 25 % de servicios, el 16 % de comercio, el 12 % pertenece al sector gobierno y el 10 % son personal educativo. Una vez desarrollado el cuestionario se realizaron los procedimientos estadísticos necesarios para probar la confiabilidad y validez.

## Resultados

**Tabla 1**

*Media y desviación estándar de los ítems*

| Ítem | Media | Desv. estándar |
|------|-------|----------------|
| 1    | 5.62  | 1.686          |
| 2    | 5.84  | 1.507          |
| 3    | 6.10  | 1.444          |
| 4    | 6.19  | 1.297          |
| 5    | 2.74  | 1.946          |
| 6    | 5.86  | 1.529          |
| 7    | 4.97  | 1.865          |
| 8    | 4.85  | 1.990          |
| 9    | 2.95  | 1.939          |
| 10   | 2.82  | 1.941          |
| 11   | 5.69  | 1.524          |
| 12   | 2.64  | 1.852          |
| 13   | 3.07  | 1.892          |
| 14   | 5.62  | 1.499          |

*Nota:* Estadísticos descriptivos obtenidos de la muestra de 525 respuestas. Las preguntas que muestran una mayor desviación son las preguntas 5 y 8.

Una vez obtenidas las medias y desviaciones estándar de los ítems, se procedió a elaborar las correlaciones bivariadas de *Pearson* para identificar si existe correlación entre los ítems. Los resultados se muestran en la tabla 2. Los datos fueron calculados a través del *SPSS V24*.

**Tabla 2**

*Correlaciones bivariadas de Pearson*





| Item | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13     |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1    | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 2    | 0.46** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3    | 0.44** | 0.55** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 4    | 0.43** | 0.59** | 0.58** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 5    | -0.076 | -0.11* | -0.1*  | -0.17* | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 6    | 0.37** | 0.50** | 0.54** | 0.53** | 0.056  | 1      |        |        |        |        |        |        |        |
| 7    | 0.30** | 0.42** | 0.31** | 0.26** | 0.07   | 0.43** | 1      |        |        |        |        |        |        |
| 8    | 0.20** | 0.25** | 0.18** | 0.22** | 0.08*  | 0.24** | 0.25** | 1      |        |        |        |        |        |
| 9    | -0.10* | -0.08  | -0.09* | -0.2** | 0.46** | -0.12* | 0.73   | 0.17** | 1      |        |        |        |        |
| 10   | -0.17* | -0.01* | -0.17* | -0.24* | 0.45** | -0.10* | 0.075  | 0.13** | 0.69** | 1      |        |        |        |
| 11   | 0.27** | 0.33** | 0.35** | 0.52** | -0.1*  | 0.40** | 0.27** | 0.21** | -0.07  | -0.12* | 1      |        |        |
| 12   | -0.09* | -0.2** | -0.2** | -0.2** | 0.42** | -0.18* | -0.03  | 0.097  | 0.42** | 0.42** | -0.10* | 1      |        |
| 13   | -0.03  | -0.14* | -0.08  | -0.1*  | 0.33** | -0.07  | 0.02   | 0      | 0.29** | 0.33** | -0.10* | 0.37** | 1      |
| 14   | 0.26** | 0.41** | 0.37** | 0.46** | -0.12* | 0.39** | 0.24** | 0.16** | -0.13* | -0.13* | 0.38** | -0.13* | -0.10* |

Nota. \* correlación significativa al 0.05 y \*\* correlación significativa al 0.0.

### Procedimiento estadístico para la validación del cuestionario

Para validar el cuestionario se ejercieron los siguientes pasos: 1) se realizó un análisis factorial exploratorio con el software *SPSS V24*; 2) se realizó un análisis factorial confirmatorio de primer orden con el software *AMOS V24* y 3) se calculó la rho de Dillon-Goldstein (o la confiabilidad compuesta) que se puede utilizar para verificar la consistencia interna de los indicadores para cada variable latente.

#### *Análisis factorial exploratorio*

Como primer paso para validar el cuestionario, se realizó un análisis factorial exploratorio. El objetivo de este método multivariado es reducir el número de variables a un factor común. Para determinar la adecuación de la prueba de análisis factorial exploratorio se calculó la medida de adecuación muestral de Kaiser, Meyer, Olkin (KMO) que contrasta si las correlaciones parciales

entre las variables son muy pequeñas. Permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. El estadístico KMO está entre 0 y 1. Los valores pequeños indican que el análisis factorial no es adecuado. En este caso los valores obtenidos en la prueba KMO son cercanos a 1, además se calculó la prueba de esfericidad de Barlett (tabla 3).

**Tabla 3**

*Prueba KMO y de Barlett*

| Parámetro estadístico                         |                    | Resultado |
|---|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (adecuación de la muestra) |                    | 0.854     |
| Bartlett's sphericity test                    | Aprox. Chi-Square  | 2356.86   |
|   | Grados de libertad | 91        |
|   | P                  | 0.00      |

La prueba contrasta la hipótesis nula planteando que la matriz de correlación es una matriz de identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería relevante. En esta materia, el valor de significancia de la prueba es 0.00 lo que representa que las variables están altamente correlacionadas para proporcionar una base para el análisis factorial (Leech *et al.*, 2013). Como resultado del análisis factorial exploratorio, se llegó a la conclusión de que los ítems podrían agruparse en dos factores..

Para complementar el análisis factorial exploratorio, se calcularon los eigenvalores, la carga de los ítems, el porcentaje de la varianza explicada y la comunalidad de los ítems. Este estudio se basó en el análisis de rotación varimax para evaluar la estructura de los 14 ítems del cuestionario. Se observa en la tabla 4 que los valores propios de cada factor deben ser mayores que 1 ya que es el criterio generalmente aceptado. Si el valor propio es menor que 1, implica que el factor no debe considerarse. La varianza explicada por el primer factor es de 28.6 % y la del segundo factor es de 20.3 %, que totaliza 49.9 %. En otras palabras, el cuestionario explica el 49.9 % de la varianza y el



50.1 % restante se explica por otros factores. Las comunalidades representan la relación entre las variables y el resto de ellas antes de la rotación. Si son inferiores a 0.30 no deben aceptarse o deberá analizarse posteriormente con el análisis factorial confirmatorio (Leech *et al.*, 2013). Por último, todas las cargas factoriales son superiores a 0.40, lo que mide cómo contribuyen al grupo o factor del que forman parte.

**Tabla 4**

*Cargas factoriales, eigenvalores, varianza explicada y comunalidades de los ítems*

| Ítem | Carga factorial |       | Comunalidades |
|------|-----------------|-------|---------------|
|      | 1º.             | 2º.   |               |
| 1    | 0.621           |       | 0.393         |
| 2    | 0.775           |       | 0.611         |
| 3    | 0.738           |       | 0.563         |
| 4    | 0.771           |       | 0.648         |
| 5    |                 | 0.718 | 0.518         |
| 6    | 0.751           |       | 0.57          |
| 7    | 0.598           |       | 0.392         |
| 8    | 0.439           |       | 0.272         |

|                           |       |       |       |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| <b>9</b>                  |       | 0.804 | 0.651 |
| <b>10</b>                 |       | 0.808 | 0.659 |
| <b>11</b>                 | 0.508 |       | 0.379 |
| <b>12</b>                 |       | 0.686 | 0.493 |
| <b>13</b>                 |       | 0.563 | 0.321 |
| <b>14</b>                 | 0.598 |       | 0.38  |
| <b>Eigenvalores</b>       | 4.27  | 2.56  |       |
| <b>Varianza explicada</b> | 28.6  | 20.31 |       |

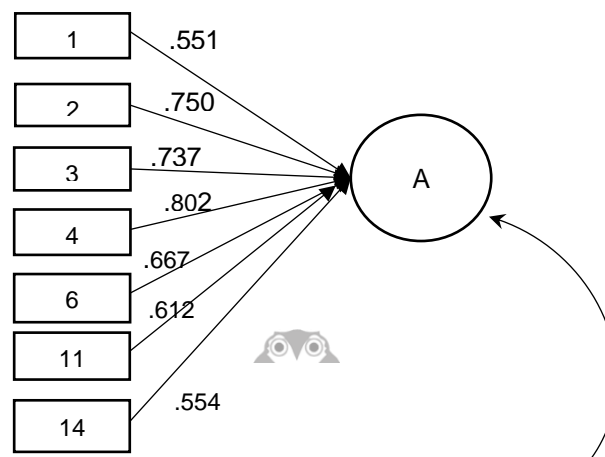
*Nota.* Los ítems se agrupan en dos factores. El primero se ha denominado "apertura en la brecha generacional" o factor A y el segundo "limitaciones para el trabajo intergeneracional" o factor B. Estos factores de agrupación se definieron en base a los conceptos implícitos en las preguntas diseñadas. Los ítems 1, 7, 8, 11, 13 y 14 son posible candidatos a no contribuir a explicar los factores debido a que los valores de sus comunalidades son menores de 0.40. Sin embargo, a través del análisis factorial confirmatorio se identificará si los ítems contribuyen o no dentro del factor.

### *Análisis factorial confirmatorio*

En la segunda fase del análisis para probar la validez del modelo, se realizó un análisis factorial confirmatorio de primer orden (AFC) a través del modelo de ecuación estructural utilizando el software AMOS V.24 (figura 1). Los AFC permiten comparar si los datos son consistentes con la teoría (Sánchez-Sandoval y Verdugo, 2016). El método de máxima verosimilitud representa una mejora del análisis factorial exploratorio realizado en SPSS y proporciona resultados más precisos. Como puede observarse, los ítems 7, 8 y 13 fueron removidos del análisis ya que no presentaron la significancia deseada. Se observa que, para todos los ítems, los valores presentados en el análisis final cumplen con los criterios establecidos para esta técnica.

### **Figura 1**

*Modelo validado para la determinación del conflicto intergeneracional en el trabajo*



*Nota:* En el modelo se puede observar el número de ítem y su carga estandarizada para la contribución al factor.

Una vez que se llevó a cabo el AFC de primer orden, se evaluó la bondad del ajuste determinando los estadísticos correspondientes como se muestra en la tabla 5. El estadístico chi-cuadrado ( $\chi^2$ ), la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), el índice de bondad comparativa de ajuste (CFI) y el índice de Tucker-Lewis (TLI). Estos parámetros de bondad de ajuste se utilizan generalmente cuando se presenta un modelo SEM, (Vargas, 2019) por lo que se observa que se cumplen los criterios de aceptación para que el modelo tenga la calidad requerida. El alpha de Cronbach para el instrumento es de 0.80 tomando los ítems 5, 9, 10 y 12 como negativos, ya que la escala de medición está invertida (R). La rho de Dillon-Goldstein es aceptable pues para el primer factor es de 0.85 y en el caso del segundo factor es de 0.78.

**Tabla 5**

*Parámetros de bondad de ajuste del análisis factorial confirmatorio*

| <b>CFA de primer orden</b> | <b>Criterio de Aceptación</b> |
|----------------------------|-------------------------------|
| $\chi^2$                   | P<= 0.05                      |
|                            | g.l. = 40                     |
|                            | p= 0.000                      |
| RMSEA                      | RMSEA≤0.08                    |
| CFI                        | >0.90                         |
| TLI                        | >0.90                         |

Una vez cubiertos los requisitos estadísticos, los resultados demuestran que es posible identificar factores que determinan la existencia de conflicto intergeneracional. El factor A "apertura en la brecha generacional" que comprende las preguntas: 1) apoyo la idea de involucrar a colaboradores de cualquier edad en una empresa; 2) acepto que compañeros fuera de mi rango de edad me enseñen nuevos procesos o me corrijan; 3) apoyo la diversidad de género en mi organización; 4) reconozco la iniciativa de mis compañeros sin importar la edad; 6) estoy de acuerdo en renovar procesos y usar cada vez más tecnología en el trabajo; 11) logro adaptarme de buena manera a las exigencias de mi jefe inmediato y 14) colaboro en



proyectos que involucren a empleados de varios rangos de edad, están integradas en un solo factor que identifica de qué manera el trabajador está dispuesto a adaptarse a nuevas posturas de otras generaciones.

El segundo factor, "limitaciones para el trabajo intergeneracional" o factor B, está compuesto por los ítems: 5) tengo conflictos al tratar con compañeros fuera de mi rango de edad; 9) tengo problemas al argumentar mis ideas en un debate con compañeros de otra edad; 10) es difícil comunicar mis ideas a compañeros de cualquier edad y 12) me relaciono tan sólo con trabajadores de mi edad.

## **Discusión**

Necesitamos entornos saludables para desempeñar nuestro trabajo; por ello, los empresarios tienen la responsabilidad de identificar los conflictos intergeneracionales y de contar con profesionales que puedan asesorar su abordaje.

El instrumento validado muestra que es posible identificar factores que determinan la existencia de conflicto intergeneracional presentados como factor A “apertura de la brecha generacional” y factor B “limitaciones para el trabajo generacional”, y destacar que las "diferencias generacionales" deben ser motivo de preocupación en el diseño e implementación de diversas políticas y prácticas en el lugar de trabajo (Blythe, *et al.*, 2008 ; Cennamo y Gardner, 2008; Kowske *et al.*, 2010), por lo que es necesario generar estrategias alineadas a gestionar eficazmente las diferencias. El instrumento es capaz de determinar por qué trabajadores jóvenes y mayores se dividen en subgrupos separados y tienen limitaciones generacionales, para así discutir y localizar las posibles causas del conflicto intergeneracional.

El conocimiento del factor A “apertura de la brecha generacional” es relevante para las organizaciones que tienen empleados de diversas edades y que se caracterizan por una clara división entre trabajadores jóvenes y mayores, ya que obligarlos a ser recategorizados como un grupo común puede producir sesgo intergrupal al percibir una amenaza a sus identidades distintivas (Urick *et al.*, 2017).



De la misma manera la comprensión del factor B “limitaciones para el trabajo generacional” es útil para las organizaciones que cuentan con trabajadores que son limitados por características generacionales. Se recomienda a los empleadores contacto y cooperación intergrupales como un enfoque eficaz para construir un entorno de trabajo que facilite el respeto y la interacción positiva en situación de igualdad, además de generar cooperación sostenida por un entorno de trabajo no competitivo, así como fomentar actitudes útiles, justas y de aceptación.

Aplicar el instrumento de medición permite examinar y comprender los problemas relacionados con conflictos generacionales, ya que el conflicto genera un impacto organizacional, tiene consecuencias negativas tanto para la productividad como para la salud de las personas trabajadoras y, por supuesto, para el clima organizacional.

Al detectar oportunamente un conflicto intergeneracional a través del instrumento validado, la empresa puede diseñar o elaborar protocolos que sean realmente eficaces, mediar cuando exista una situación de conflicto manifiesto y las partes tengan voluntad de llegar a acuerdos, dotar de competencias a las personas para reducir los impactos negativos de este y construir planes integrales de gestión de conflictos intergeneracionales.

El estudio tiene como limitación la procedencia de la muestra, ya que esta no fue homogénea: Estado de México y Cd. de México 5 %, Hidalgo 16 %, Nuevo León 26 %. Guanajuato 47 % y otros estados el 6 %. Se trabajó con una muestra por conveniencia, sin embargo, los resultados fueron consistentes.

El instrumento debe considerarse como parte de un esfuerzo para examinar el proceso socio-cognitivo de las relaciones intergeneracionales que proporciona una nueva dirección de investigación al conflicto intergeneracional.





## Conclusiones

La variedad generacional, la presencia de diversas culturas, perfiles profesionales, géneros y capacidades diferentes contribuyen al fomento de una diversidad cultural que nutre de ideas y perspectivas distintas e innovadoras a la organización. Compartir experiencias y diferentes realidades en este contexto es una fortaleza y una ventaja competitiva para alcanzar los objetivos en todas las áreas de las empresas, por lo que fue relevante desarrollar un instrumento de medición y validar una escala de conflicto intergeneracional que permite determinar fuentes de tensión al momento de incluir en su compañías colaboradores de cualquier edad o variedad de género, al proponer el acceso a tecnología de punta o en el proceso de adaptación a la empresa. Además, establece si se presentan limitantes al debatir con compañeros de diferentes edades, permite detectar problemas de comunicación o de relación con personas de otra edad, y así, anticipar desafíos y determinar acciones o soluciones inmediatas que impacten positivamente en la mejora de la empresa. Esto permitirá un trabajo más sencillo con estrategias que faciliten la igualdad de oportunidades dentro de la organización desde los procesos de selección, promoción y desarrollo.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses

## Referencias

- Ali, M. y Kulik, C. (2014). Junta edad y género diversidad: una prueba de predicción lineal y curvilínea competitiva de predicciones. *Journal of Business Ethics*, 125, 497-512.
- Allison, K. (1998). Membresía en la categoría social de estrés y oprimido. En J. Swim y C. Stangor, *Prejuicio: La perspectiva del objetivo*, 145-170. San Francisco, CA: Academic Press.
- Appelbaum, S., Serena, M. y Shapiro, B. (2005). Generación X y los boomers: un análisis de realidades y mitos. *Management Research News*, 28(1), 1-33.



- Blythe, J., Baumann, A., Zeytinoglu, I., Denton, M., Akhtar-Danesh, N., Davies, S. y Kolotylo, C. (2008). Nursing Generations in the Contemporary Workplace. *Public Personal Management*, 37(2), 137-159.
- Butler, R. (1987). *Ageism: The Encyclopedia of Ageing*. New York: Springer.
- Cameron, P. (1969). Parametros de edad de adultos jóvenes, de mediana edad, y ancianos. *Journal of Gerontology*, 24, 201-202.
- Cennamo, L. y Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes, and Person-organisation Values. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Cetron, M. y Davies, O. (2003). Tendencias que dan forma al futuro: tecnológico, laboral, gestión y tendencias institucionales. *The Futurist*, 37(2), 30-43.
- Cruz, L. (2019). Influencia de las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila [Tesis Sociología, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas] <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/12125/>
- Charness, N. y Czaja, S. (2006). *Capacitación de trabajadores mayores: lo que sabemos y no sabemos*. Washington,DC: AARP.
- Chatman, J. y Flynn, F. (2001). La influencia de la heterogeneidad demográfica en el surgimiento y consecuencias de normas cooperativas en equipos de trabajo. *Academia de Diario de Gestión*, 44(5), 956-974.
- Chiu, W., Chan, A., Snape, E. y Redman, T. (2001). Estereotipos de edad y discriminación actitudes hacia los trabajadores de más edad: una comparación Este-Oeste. *Human Relations*, 54, 629-661.
- Crocker, J. y Major, B. (1989). Social Stigma and Self-esteem: The Self-protective Properties of Stigma. *Psychological Review*, 96, 608-630.



- Deal, J., Altman, D. y Rogelberg, S. (2010). Millennials at Work: What we Know and what we Need to Do. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
- Elsdon, R. y Lyer, S. (1999). Crear valor y mejorar la retencion a traves del desarrollo de los empleados: la experiencia de Sun Microsystems. *Planificación de Recursos Humanos*, 22(2), 39-40.
- Farr, J., Tesluk, P. y Klein, S. (1998). Estructura organizacional del lugar de trabajo y el trabajador mayor. En S. A. Schooler, *Impacto del trabajo en adultos mayores* (Vol. 19, págs. 143-206). *Kw: Springer*.
- Gelleard, C. y Higgs, P. (2005). *Contextos de envejecimiento: clase de cohorte y comunidad*. Cambridge: Polity Press.
- Gutierrez, M. y Herráiz, G. (2009). La sinergia intergeneracional. *Espai Social*, 25-31.
- Hagestad, G. (1990). Perspectivas sociales sobre el curao de la vida. En B. R, & G. L, *Manual del envejecimiento y lo social*, 151-168. Academic Press.
- Hernandez, D. (2011). Los jóvenes y el dialogo intergeneracional en la transformación comunitaria y social. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.
- Herriot, P. (2002). Selección y autocontrol: la selección como proceso social. *European Journal of Work y Psicologia Organizacional*, 11(4), 385-402.
- Heyns, E., Eldermire, E. y Howard, H. (2019). Unsubstantiated Conclusions: A Scoping Review on Generational Differences of Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(5).
- Hill, R. (2002). Gestión entre generaciones en el siglo XXI: Lecciones importantes de las trincheras de marfil. *Journal of Management Enquiry*, 11(1), 60-72.
- Hummert, M. (1999). Una perspectiva cognitiva social sobre los estereotipos de edad. En T. Hess, & F. Blanchard-Fields, *Cognición social y envejecimiento* 175-196. Academic Press.
- Hutchings, K. (2006). *Diversity and HRD*. Melbourne: Pearson.



- Jones, J., Murray, S. y Tapp, S. (2018). Generational Differences in the Workplace. *The Journal of Business Diversity*, 18(2), 88-97.
- Kohli, M. (1994). Trabajo y jubilación: una perspectiva comparativa. En R. M, K. R, & F. A, *Edad y retraso estructural*. Wiley.
- Kowske, B., Rasch, R. y Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 265-279.
- Lawrence, B. (1996). Normas de edad de la organización: ¿Por qué es tan difícil conocer una cuando la ves? *El gerontólogo*, 36, 209-220.
- Leccardi y Feixa (2011) El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Ultima década*. 34, 11-32.
- Lester, S., Standifer, R., Schultz, N., Windsor, J. y Gerhardt, M. (2012). Actual Versus. Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal Leadership and Organizational Studies*, 19(3), 341-354.
- Marini, M. (1984). Edad y normas de secuencia en la transición a la edad adulta. *Fuerzas sociales*, 63, 229-244.
- Mayer, K. y Schoepflin, U. (1989). El estado y el curso de la vida. *Revisión anual de sociología*, 187-209.
- Mayer y Tuma (1990). Life History Analysis in Life Course Research (Comp). The University Wisconsin Press
- McEvoy, G. y Cascio, W. (1989). Empleado y desempeño laboral. *Journal of Applied Psychology*, 11-17.
- Meredith, G. y Schewe, C. (1994). El poder de las cohortes. *Demografía estadounidense*, 22-29.
- Messick, D. y Mackie, D. (1989). Relaciones intergrupales. *Revisión anual de psicología*, 40.



- Miller, C. y Major, B. (1998). Lidiando con el estigma y los prejuicios. En J. Swim y C. Stangor, *Prejuicio: la perspectiva del objetivo* (págs. 243-272). Academic Press.
- Noble, S. y Schewe, C. (2003). Segmentacion de cohorte: una exploracion de su validez. *Journal of Business Research*, 56, 979-987.
- O'Bannon, G. (2001). Gestionar nuestro futuro: el factor Generación X. *Personal Público Gerencia*, 95-109.
- O'Reilly, B. y Vella-Zarb, K. (2000). *Meet the Future. The Sociological Outlook: Un texto con lecturas (Septima ed.)*. San Diego, CA: Collegiate Publishing Group.
- Observatorio Generación y Talento. (2020). Gestión de equipos intergeneracionales. Obtenido de Observatorio Generación y Talento: <https://observatoriorh.com/revista/31/la-gesti-oacute-n-de-equipos-intergeneracionales-veteranos-boomers-xers-y-nets>
- Patrickson, M. y Hartmann, L. (1995). El envejecimiento de la población de Australia: implicaciones para el ser humano Administración de recursos. *International Journal of Manpower*, 15(5), 34-46.
- Paul, R. y Townsend, J. (1993). Administrar al trabajador de más edad, no solo enjuagar el gris. *Academia de gerencia ejecutiva*, 7, 67-74.
- Redman, T. y Snape, E. (2002). Ageism and Teaching: Stereotypical Beliefs and Discriminatory Attitudes towards the Over-50s. *Work Employment and Society*, 16(2), 355-371.
- Rosow, I. (1978). ¿Qué es la cohorte y por qué? *Desarrollo Humano*, 21, 65-75.
- Sanchez-Sandoval, Y., y Verdugo, L. (2016). Desarrollo y validacion de la escala de expectativas de futuro en la adolescencia (EEFA). *Anales de Psicología/ Annals of Psychology*, 32(2), 545-554.



- Schneider, B. (1987). La gente hace el lugar. *Psicología del personal*, 40, 437-453.
- Schuman, H. y Scott, J. (1989). Generaciones y memorias colectivas. *American Sociological Review*, 359-381.
- Shepard, R. (1995). A Personal Perspective on Ageing and Productivity, with Particular Reference to Physically Demanding Work. *Ergonomics*, 617-636.
- Steele, C. y Aronson, J. (1995). La amenaza de estereotipo y el rendimiento de la prueba intelectual de Afroamericanos. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 69(5), 789-811.
- Stewart, A. y Healy, J. (1989). Linking Individual Development and Social Changes. *American Psychologist*, 44(1), 30-42.
- Taylor, P. y Walker, A. (1994). La fuerza laboral que envejece: las actitudes del empleador hacia las personas mayores. *Trabajo, empleo y sociedad*, 8(4), 569-591.
- Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent*. Oxford: Capstone.
- Twenge, J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Urick, M., Hollensbe, E., Masterson, S. y Lyons, S. (2017). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185.
- Vargas, D. (2019). *Aspectos metodológicos para la investigación social: Modelos de ecuaciones estructurales*. CDMX: UNAM.



Volkoff, S. (2000). *Efficaces a tout age? Le vieillissement demographique et activites de travail*. Centre d'Études de l'Emploi.

Wieslaw, W. (2017) Cross-generational Transgressions of Work Attitudes. *International Journal of Arts & Sciences*. 09(04) ,549–558.

**Cómo citar este artículo:** García, M. de L. E. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *Psicumex*, 11, 1–33, e401. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i2.401>



## Apéndice A

### Desarrollo del cuestionario.

Una vez analizadas las categorías propuestas por Urick *et al.* (2017) los investigadores asociados al proyecto redactaron las preguntas relacionadas con el conflicto intergeneracional. Éstas fueron revisadas y validadas por 10 gerentes mexicanos de RR. HH. que colaboraron con el proyecto a través de entrevistas. Los gerentes laboraban en empresas de manufactura, servicios y comercio. Las entrevistas fueron hechas de manera personal en el período comprendido de junio a julio de 2019, se realizó una discusión con diferentes gerentes de RR. HH. de 10 diferentes empresas para construir un cuestionario cuantitativo que permitiera conocer si existen conflictos intergeneracionales en las organizaciones.

### Ítems del cuestionario

1. \_\_\_\_ Apoyo la idea de involucrar a colaboradores de cualquier edad en una empresa.
2. \_\_\_\_ Acepto que compañeros fuera de mi rango de edad me enseñen nuevos procesos o me corrijan.
3. \_\_\_\_ Apoyo la diversidad de género en mi organización.
4. \_\_\_\_ Reconozco la iniciativa de mis compañeros sin importar la edad.
5. \_\_\_\_ Tengo conflictos al tratar con compañeros fuera de mi rango de edad.
6. \_\_\_\_ Estoy de acuerdo en renovar procesos y usar cada vez más tecnología en el trabajo.
7. \_\_\_\_ Apoyo el uso de redes sociales en el trabajo.
8. \_\_\_\_ Considero un reto trabajar con tecnología de vanguardia.
9. \_\_\_\_ Tengo problemas al argumentar mis ideas en un debate con compañeros de otra edad.
10. \_\_\_\_ Es difícil comunicar mis ideas a compañeros de cualquier edad.
11. \_\_\_\_ Logro adaptarme de buena manera a las exigencias de mi jefe inmediato.





12. \_\_\_\_ Me relaciono tan sólo con trabajadores de mi edad.
13. \_\_\_\_ Prefiero trabajar de manera individual antes que apoyar a un equipo.
14. \_\_\_\_ Colaboro en proyectos que involucren a empleados de varios rangos de edad.
15. \_\_\_\_ Tengo un fuerte compromiso con la responsabilidad social.
16. \_\_\_\_ Tengo un fuerte compromiso con el medio ambiente.
17. \_\_\_\_ Participo activamente en diferentes roles sociales (trabajo voluntario, club, asociaciones, etc.)

