



## El impacto de la variable generacional en la formación de los comportamientos de ciudadanía organizacional: El caso de una empresa siderúrgica internacional.

Terán-Cázares, María Mayela<sup>1</sup>; Cantú- González, Ma. Elvira<sup>2</sup>; González-Garza, Ivon Abigail<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración Monterrey, Nuevo León, [mayela.teran@gmail.com](mailto:mayela.teran@gmail.com)  
Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8320 4080

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración Monterrey, Nuevo León, [maria.cantug@uanl.mx](mailto:maria.cantug@uanl.mx) Av.  
Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4080

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Trabajo Social y Desarrollo Humano Monterrey, Nuevo León, México, [ivonne.gzz.gza@gmail.com](mailto:ivonne.gzz.gza@gmail.com)  
Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 26601581

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex: Revisión por pares*  
*Fecha de aceptación: Mayo 2020*  
*Fecha de publicación en línea: Julio 2020*

---

### Resumen

Actualmente los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO). Son factores que produce el éxito organizacional, debido a que proporcionan un acceso en la adaptación del entorno. Así mismo la edad se desarrolla como un elemento que contribuye directamente en la productividad y el rendimiento de los trabajadores, el estudio analiza la relación entre ambas variables, esto en los proveedores que pertenecen a la cadena de valor de una empresa siderúrgica internacionalmente. Se diseñó un estudio cuantitativo y transversal, donde se aplicó un instrumento con un total de 29 ítems, a un total de 87 proveedores de dicha empresa. Se realizaron análisis de correlación como variable independiente la variable generacional edad; la variable dependiente son los CCO. Los resultados evidenciaron que la variable independiente no influye en la variable dependiente, debido a que los niveles de significancia se encuentran por encima del rango estipulado.

**Palabras Clave:** Comportamientos de ciudadanía organizacional, Diversidad generación, edad.

### Abstract

Currently the Organizational Citizenships Behavior (OCB) are factors that make organizational success, because they provide an access on environmental adaptation, further the age develops like an element that directly contribute on the productivity and the performance worker's, this study analyzes the relationship between both variables, these in the providers that belong a valor chair on international steelmaking. It was designed a quantitative and transversal study, where was applied an instrument with 29 items, a total population of 87 provides of this company, likewise was realized a correlation analysis, like independent variable age, and dependent variable are OCB. The results are evidenced that independent variable doesn't influence on the dependent variable because the significant levels are founded above the stipulated range.

**Key words:** Organizational Citizenships Behavior, generational diversity, age.

## 1. INTRODUCCION

El término de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) se conceptualiza a partir de Driscoll y Roche (2017). Como todas aquellas actividades que se destacan por ayudar a las organizaciones, cabe señalar que no se encuentran establecidas dentro de un reglamento oficial accediendo al bienestar.

El poder llevar a cabo estas tareas es una característica relevante en un grupo de trabajo, ya que está influenciado por las tácticas de la compañía, como lo son el enriquecimiento, los beneficios de estas actividades deberían ser más evidentes, debido a que están enfocadas a la solución eficiente de tareas (Amason, 1996).

Factores como la edad, y la educación crean una influencia directa en los CCO de forma especial (Doering, et. Al, 1983). De igual manera Rioux y Penner (2001). Identifican que los trabajadores jóvenes y adultos presentan diferentes percepciones, lo cual se ve reflejado en la manera de desarrollar diversas conductas.

Cabe señalar que los factores personales tienen una influencia en la formación de comportamientos, las apariencias crecen sobre los efectos de estas actividades extra-rol (Mitonga, et. al. 2017).

A partir de ello Costanza, et. al (2012). Redactan que los trabajadores con mayor edad son quienes han permanecido por más tiempo dentro de la organización, y por ello tienden a mostrar un compromiso afectivo. Sin embargo, para Wanxian y Weiwu (2007). Argumentan que la población adulta debe de desarrollar los CCO como una obligación.

Es por lo que el presente estudio se trabajó dentro de la capacitación por la empresa siderúrgica, a partir del programa ProPymes el cual tiene como principales objetivos: -mejorar la gestión de las pymes vinculadas. Y -lograr una mejora en la competitividad, con foco en la productividad (Programa ProPymes, 2019).

Este proyecto comenzó en el año 2003, y se realiza cada año, hoy en día el programa trabaja con un total de 924 pymes, los cuales son los proveedores para dicha organización para el año 2019, se obtuvo un récord de participantes con un total de 4,734

dentro del plan (Programa ProPymes, 2019).

Existen estudios los cuales señalan que los efectos en cuanto a la diversidad de empleados en una unidad, desarrolla ciertos beneficios como lo son, encontrar una solución inmediata a un problema esto debido a las diferencias con la experiencia y los conocimientos (Elfenbein y O' Reilly, 2007).

Dentro de la investigación se establece en que consiste el término de comportamientos de ciudadanía organizacional, se menciona las diferentes generaciones que hoy en día las organizaciones cuentan, para así identificar la que tenga una mayor participación en programa de capacitación.

**1.1. Pregunta Central de la investigación:** ¿Tendrá la edad un impacto en la formación de comportamientos de ciudadanía organizacional?

**1.2. Objetivo general de la investigación:** El objetivo general de este estudio es identificar si la variable generacional, tiene una influencia en la formación en los comportamientos de ciudadanía organizacional. A continuación, mostramos el soporte teórico de dicho estudio, seguido de las definiciones de las variables consideradas.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

El rol de los CCO como parte del proceso de la administración de los empleados hace que se familiaricen en sus acciones, a partir de ello las características demográficas juegan un papel relevante (Gyekye, Haybatollahi, & Stokes 2015).

Para Schnake (1991). Los CCO son una acción funcional de carácter pro-social que dirige directamente las acciones individuales, grupales y de la organización.

Los comportamientos se desarrollan como dimensiones, las cuales son:

La ayuda. Se desarrolla a partir de acciones encaminadas a trabajar en actividades de consideración, reflejándose así la cooperación y la afiliación (Van Dyne y LePine, 1998).

Sin embargo, el comportamiento de deportivismo es definido por MacKenzie,

Podakoff y Fetter (1993) hacen mención a esta cualidad en donde establecen la importancia de poder integrar las habilidades de compromiso, el poder compartir tu percepción de un fenómeno que ocurra involucrando tu opinión (En Ojo, 2016).

Por otra parte, la lealtad, toma especial significado debido a que los miembros organizacionales contribuyen en la seguridad, reflejándose a la hora de obtener recursos de diversos grupos de apoyo (George y Jones, 1997).

El cumplimiento tiene que ver con la capacidad de internalizar y adecuar las reglas y regulaciones de la organización de forma individual que se encuentran a sí mismas y viven para obedecer y cumplir con ella (Ojo, 2016).

Los empleados que desarrollan la iniciativa, destacan dentro de la organización ya que son activos y espontáneos, se caracterizan por encontrar soluciones inmediatas esto a nivel individual y grupal (George y Jones, 1997).

El comportamiento de autodesarrollo conlleva de las acciones voluntarias que realizan los colaboradores esto para adquirir mejores conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y capacidades (George y Brief, 1992 en Podsakoff, et al., 2000).

Por último, la virtud cívica también conocido como civismo, la cual toma en cuenta la participación esto dentro del que hacer en la organización, conllevando los asuntos para sobrellevarlos (Podsakoff, et. Al, 1990).

Las ventajas del comportamiento de ciudadanía organizacional son las siguientes:

Mejorar la productividad de la gerencia y los empleados, más efectividad en el consumo y asignar recursos, reducir los costos de mantenimiento y mejorar la capacidad de la organización para emplear fuerzas cualitativas en función de los recursos de la organización.

La existencia de un CCO reduce la rotación y la ausencia de empleados. Los empleados, que están comprometidos con la organización se quedan en ella durante más tiempo, ayudando a mejorar el estado de la organización (Ahmadi, et.al 2016).

## 2.2. Variable Generacional: Edad

Hoy en día las empresas destacan por presentar diversidad “en cuanto a aspectos demográfico, así como las diferencias entre las personas, debido a su género, edad y etnias” (Knippenber, y Schippers, 2014, p.516).

Es importante destacar que los autores Hernaus y Poloski (2014). Identifican la edad como un factor que se encuentra vinculado al sentido de pertenecía de las organizaciones.

Por ello con el incremento de la edad, los comportamientos de ciudadanía organizacional dejan de ser un elemento de competencia para formarse como acciones de apoyo (Chou y Pearson, 2011).

La diversidad de edades dentro de las compañías es un factor de suma importancia debido a que los empleados, forman perspectivas compartidas acerca de cómo llevar a cabo sus funciones, interviniendo en actividades haciendo énfasis en el cumplimiento de objetivos, así mismo se forman relaciones honestas y confiables, desarrollando en mayor medida los CCO (Wayne, Shore & Liden, 1997).

De igual manera Boehm, et. al (2014). Señala que contar con personal de diversas edades en la organización se puede llevar a cabo diferentes prácticas, así como políticas en donde se pueda recompensar al colaborador, haciendo así una empresa colectiva en donde se dé prioridad al promover y mantener a sus colaboradores

Dentro de este contexto es importante señalar que la edad es un factor relevante en la formación de CCO reflejándose en que los empleados jóvenes cuentan con una necesidad de sus logros aún más mayor, que en contraste a la querer afiliarse como lo es el caso de la población adulta (Gyekye et al. 2015).

Así mismo Broke y Taylor (2005). Señalan que los colaboradores jóvenes destacan ya que cuentan con la capacidad de poder afrontar los cambios debido por medio de conocimientos en áreas como lo son la informática, y salud.

Sin embargo, Clark et al. (1996). También afirman que la alta satisfacción laboral de los empleados muy jóvenes podría ser explicado por el hecho de que "puede que no tengan suficiente información sobre el

mundo de trabajo para saber si su trabajo es bueno o malo en relación con los demás" (p. 76).

Los empleados de edad avanzada tienen una gran influencia esto gracias a que cuentan con valores como lo son la estabilidad y la seguridad, que los destacan de la población joven (Djordjevic, et. al, 2017).

Los colaboradores con más edad, son aquellos que su experiencia es mayor, es por ello que sus expectativas laborales son mínimas. Por lo tanto, durante el tiempo, la brecha entre la realidad y las expectativas tiende a ser cada vez menor, por lo que esta situación puede producir su mayor satisfacción laboral (Djordjevic, et. al, 2017).

Los factores personales tienen una influencia en la formación de comportamientos, las apariencias crecen sobre los efectos de las actividades extra-rol (Mitonga, et. al. 2017).

### **2.3. Antecedentes del problema**

Dentro de su estudio Orlando y Roger (2005). Indican la importancia de pertenecer a un grupo "interno", el cual está integrado por miembros de la misma edad social, este da una identidad social, al colaborar en conjunto la confianza es aún mayor, esto a partir de la similitud de ideas en temas de carácter ambiental, social, político y económico donde es relevante para fortalecer actitudes y valores incrementando así las relaciones interpersonales (Balkundi et al., 2007).

Actualmente existen diversos estudios, que trabajan la relación entre la edad y los CCO como lo son:

En un estudio llevado a cabo por Knight (1996). Aplico una encuesta a 2000 empleados de 20 empresas reconocidas del Reino Unido, descubriendo que existen rigideces entre los colaboradores de diferentes edades, contado con más de una cuarta parte de la población menor a 30 años, señalaron presentar problemas de comunicación con el personal mayor, mientras que un 7% de la población de 40 años indico presentar conflicto con la población más joven (En Broke y Taylor, 2005).

Cabe señalar que Iun y Huang (2007). Identifican que la población joven son los que presentan un mayor nivel de energía al

desenvolver estas acciones proactivas.

Los autores Ng y Feldman (2008). Dentro de su investigación encontraron que la edad se centra en dos décadas, a medida en que la edad aumenta, se requiere de un mayor esfuerzo físico para las actividades, de igual manera destacan que la población adulta es la que se encuentra con mayor motivación para llevar a cabo acciones voluntarias, esto a partir del control de emociones en el área, disminuyendo así comportamientos contraproducentes.

En el año Harvie et. Al (2010). Descubrieron que el rendimiento y la edad de los colaboradores dentro de una PyME, son significativos, esto a partir de las experiencias formando nuevas oportunidades en donde el empleado incrementa su utilidad.

Cabe de señalar para Hernaus, (2014). En su investigación, descubre que existe un incremento en la satisfacción de necesidades en edades más avanzadas en donde se ve implicados las relaciones entre compañeros, así como en jefaturas, y aspectos de la remuneración.

En nuestro país existen estudios en donde se desarrolla la edad, como lo es el caso de Pérez (2017). Dentro de su investigación, trabajo con 3 diferentes generaciones de mujeres, esto con el objetivo de identificar cuáles son las determinantes para la participación laboral femenina.

Para Ortiz y Flores (2014). Al poder trabajar con la variable de edad, se analiza con precisión la participación económica entre hombres y mujeres, identificando así los efectos del cambio de generación y el ciclo de vida, en ellos esto se refleja dentro de los 30 a 39 años de edad, en cambio para ellas es a partir de los 40 a 49, y ya dentro del escenario generacional, en estos últimos años se identifica una participación activa en las tasas económicas de México a aquellos adultos de 50 a 59 años (En Paez, 2017).

Cabe señalar hoy en día existen alrededor de 4 generaciones las que se encuentran laborando, los cuales presentan diferencias en común, en donde se considera su relación con los demás, las cuestiones éticas así como el desarrollo de un comportamiento laboral, la motivación es un elemento que

representa una percepción diversa, en el trabajo en equipo se desarrollan diferentes percepciones, en donde se pone en juego la comunicación, un aspecto relevante es la imagen de la jerarquía organizacional como elemento para formar un cambio trascendente (Cates, 2010; Venus, 2011).

#### **2.4. Generaciones**

Una generación se establece como un grupo poblacional el cual poseen cualidades en común como lo es el rango de edad así como diferentes eventos que se desarrollan dentro de un tiempo específico (Arsenault, 2004).

Como resultado de la categorización de personal es que los grupos funcionan de manera más tranquila cuando los colaboradores son generosos procurando el bienestar de la organización (Knippenber y Schippes, 2007).

Comparten entre si una serie de ideas sobre los hechos de carácter social e histórico que se desarrollaron durante sus años formativos (Mannheim, 1952). Las categorías de nacimiento más populares son:

**Generación Tradicionalistas:** Crecieron dentro de un entorno con dificultades económicas esto antes de 1945 Nacidos lo que los hace personas disciplinadas hoy en día se retiran teniendo una amplia experiencia en su trabajo (Birkman, 2016).

**Generación: Baby Boomers:** Son conocidos por ser leales, competitivos y adictos al trabajo (Crampton y Hodge, 2007), Están dispuestos a hacer sacrificios para sus carreras, en donde deben de pagar las cuotas de afiliación a la organización. (Citado por Shragay, Tziner, 2011).

**Generación X- Gen Xer:** Para Birkman (2016). Señala que la generación X:

- Optan por desarrollarse de forma independiente
- Están dedicados a su trabajo y las personas que trabajan.
- Son escépticos, tomadores de riesgo y quieren diversión en el trabajo.

#### **Generación Millenials:**

Desarrollada cerca de los años 1981-2000 es la primera generación en la historia que conviven con las nuevas tecnologías de la información reivindicando su autonomía en sus opiniones en su actuar, ubicándolo en su

ambiente personal a partir de consideraciones de carácter laboral así como social (Simon, 2007),

Para Tziner y Shragay (2016), los millenials tienen como deseo poder obtener una mayor autonomía y un equilibrio en cuanto a su familia sin dejar de lado el trabajo. Si estos valores no se satisfacen en el empleo, están inclinados a buscar otro trabajo (p.145).

De igual forma Twenge, et. al (2010). Indica que cada generación, se ha determinado a partir de los valores del trabajo, los cuales son el resultado que los empleados anhelan y desarrollan dentro del área laboral.

En base a Kooij (2006). En conjunto con demás autores consideran que un trabajador adulto es aquel que se encuentra en un rango de edad de 40 a 75 años.

Por otra parte, Levinson (1978). Indican que la población joven dentro de las organizaciones son aquellos colaboradores que tienen entre los 20 y 34 años.

A medida que los trabajadores permanecen mayor tiempo en la organización su condición física, así como la cognitiva disminuye, los cuales son factores críticos para el desempeño, por otro parte los factores personales tienen una influencia en la formación de comportamientos, las apariencias crecen sobre los efectos de las actividades extra-rol (Mitonga, et. al. 2017).

#### **2.5. Planteamiento del problema de investigación**

Hoy en día en las empresas se ve reflejada una falta de comprensión hacia el personal esto a la larga puede generar inconvenientes debido a la limitación de las habilidades así mismo la poca comprensión hacia las actitudes y comportamientos que se puedan desarrollar en el entorno (Hernaus Poloski & Vokic, 2014).

Resaltando que, con el avance de la tecnología, y los cambios socioculturales en estos últimos años afecta principalmente en el proceso de la comunicación, así mismo el impacto de cambio de las generaciones tiene una repercusión en la motivación y satisfacción del personal McMurray y Simmers (2019).

Así pues, si existen efectos positivos de la diversidad de edades para el rendimiento del grupo, varios factores como la diversidad

de mentalidades, los tipos de tareas y diferencias en la complejidad de las tareas, se han discutido como posibles variables moderadoras. (Wegge et al, 2008).

La diversidad puede perfeccionar la utilidad de las tareas, esto a partir del proceso de información en donde se considera importante como es que cada generación tiene ideas creativas e innovadoras esto para la solución de inconvenientes (En Schneid, et. al, 2016).

### 3. METODOLOGIA

El estudio quiere encontrar la relación en cuanto a la edad y los comportamientos de ciudadanía organizacional, que tienen los proveedores de la cadena de valor, esto dentro de la capacitación que organiza una empresa reconocida por su producción siderúrgica a nivel internacional, analizando si existe una correlación entre la edad.

En referencia al diseño de la investigación es transversal ya que se mide el efecto de los proveedores en un solo momento, la variable dependiente corresponde a los comportamientos de ciudadanía organizacional esta variable con sus 7 dimensiones como variable independiente se consideró la edad, esto por medio de rangos los cuales están catalogados de la siguiente manera:

- Grupo 1: Tienen menos de 30 años
- Grupo 2: Tienen entre 30-40 años
- Grupo 3: Tienen entre 40 y 50 años
- Grupo 4: Tienen más de 50 años

El diseño de la encuesta cuenta con un total de 29 preguntas, en la primera sección se muestra los ítems de cada una de las dimensiones de los comportamientos de ciudadanía organizacional, para las respuestas se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos.

Estos van del 1 al 5 donde el 1 representa totalmente en desacuerdo, 2 poco de acuerdo, 3 neutro, 4 poco de acuerdo, y 5 es totalmente de acuerdo. En la segunda parte del instrumento se encuentran preguntas para obtener información acerca del sujeto de estudio, preguntando los datos demográficos, como lo son el género, escolaridad, edad, y experiencia laboral.

Cabe señalar que los sujetos de estudio son proveedores que pertenecen a la cadena de valor, de una empresa siderúrgica internacional, lo cual participaron en la capacitación que lleva a cabo de manera consecutiva la organización, en su programa PROPYMES, cada uno de ellos se mostró interesado en el instrumento por lo que se solicitó su apoyo para la aplicación de las encuestas, esto como parte de la capacitación. Obteniendo como resultado un total de 89 encuestas de proveedores que forman parte de la cadena de valor de dicha organización.

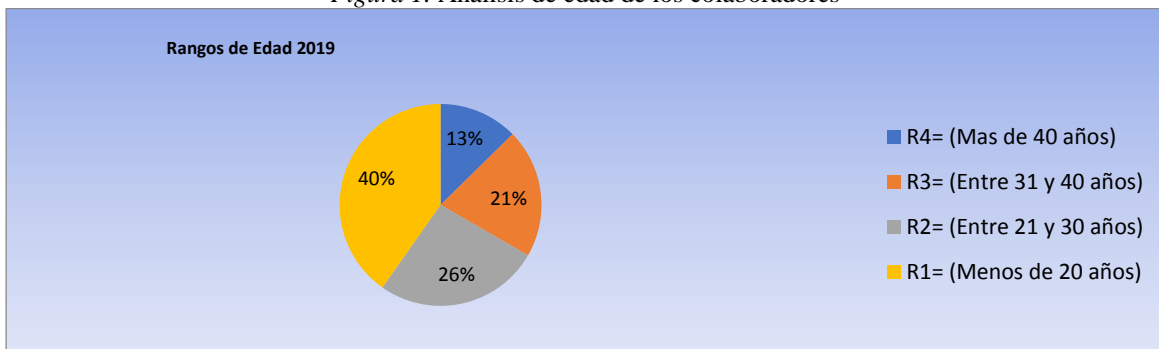
### 4. ANALISIS DE RESULTADOS

En esta sección se muestran los datos recopilados dentro de este estudio, por medio de la aplicación del instrumento. En primera instancia se representa el porcentaje de edades que conforman los sujetos de estudio.

Se identifica con precisión que el rango de proveedores menores a 30 son los que más participan en la investigación, así mismo se refleja que el rango # 2 que pertenece a la edad de 21 a 30 también son parte de la población activa dentro de la capacitación de dicha organización.

En seguida se presentan las tablas que muestran el coeficiente de correlación en donde Restrepo y González (2007). Señalan que este mide "el grado de asociación existente entre dos variables aleatorias" (p.185).

Figura 1. Análisis de edad de los colaboradores



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo Laguna (s/f). Señalan que existen diferentes rangos para medir la correlación del estudio, por lo que si una correlación se encuentra por debajo de un 0.30 se considera mínimo, asociación moderada entre el 0.40- 0.70, y es aceptable se está por encima del 0.70. (Laguna, s/f).

Dentro del estudio se trabaja la significancia “que indica que la asociación es estadísticamente significativa ha sido arbitrariamente seleccionado y por consenso se considera en 0.05” (Fernández y Díaz, 2001, p.2).

Tabla 1. Correlación De Ayuda- Edad

Correlaciones						
		VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR. EDAD.
VAR00002	Correlación de Pearson	1	<b>.392**</b>	<b>.571**</b>	<b>.328**</b>	.072
	Sig. (bilateral)		<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.002</b>	.507
	N	87	87	87	87	87
VAR00003	Correlación de Pearson	<b>.392**</b>	1	<b>.428**</b>	<b>.381**</b>	.018
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.000</b>	.867
	N	87	87	87	87	87
VAR00004	Correlación de Pearson	<b>.571**</b>	<b>.428**</b>	1	<b>.595**</b>	.201
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.062
	N	87	87	87	87	87
VAR00005	Correlación de Pearson	<b>.328**</b>	<b>.381**</b>	<b>.595**</b>	1	.147
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.000		.175
	N	87	87	87	87	87
VAR EDAD	Correlación de Pearson	.072	.018	.201	.147	1
	Sig. (bilateral)	.507	.867	.062	.175	
	N	87	87	87	87	87

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla se observa una correlación relevante, esto entre los ítems de esta

dimensión, así mismo la significancia permanece por debajo del rango establecido.

Tabla 2: Correlación De Deportivismo- Edad

Correlaciones						
		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR EDAD
VAR00006	Correlación de Pearson	1	<b>.521**</b>	<b>.674**</b>	<b>.558**</b>	.009
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.934
	N	87	87	87	87	87
VAR00007	Correlación de Pearson	<b>.521**</b>	1	<b>.584**</b>	<b>.523**</b>	.034
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.752
	N	87	87	87	87	87
VAR00008	Correlación de Pearson	<b>.674**</b>	<b>.584**</b>	1	<b>.650**</b>	.025
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.818
	N	87	87	87	87	87
VAR00009	Correlación de Pearson	<b>.558**</b>	<b>.523**</b>	<b>.650**</b>	1	.020
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.854
	N	87	87	87	87	87
VAR EDAD	Correlación de Pearson	.009	.034	.025	.020	1
	Sig. (bilateral)	.934	.752	.818	.854	
	N	87	87	87	87	87

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 el deportivismo mantiene su correlación regular identificando con mayor estimación entre las variables 6-8, 8-9, de igual

manera la significancia permanece dentro de su valor, esto en los ítems de esta misma.



Tabla 3. Correlación de Lealtad- Edad

Correlaciones					
		VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAREDA
VAR00010	Correlación de Pearson	1	<b>.272*</b>	<b>.286**</b>	.085
	Sig. (bilateral)		<b>.011</b>	.007	.432
	N	87	87	87	87
VAR00011	Correlación de Pearson	<b>.272*</b>	1	<b>.351**</b>	-.002
	Sig. (bilateral)	.011		.001	.983
	N	87	87	87	87
VAR00012	Correlación de Pearson	<b>.286**</b>	<b>.351**</b>	1	.151
	Sig. (bilateral)	.007	.001		.163
	N	87	87	87	87
VAR EDAD	Correlación de Pearson	.085	-.002	.151	1
	Sig. (bilateral)	.432	.983	.163	
	N	87	87	87	87
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta dimensión, se interpreta que la relación entre ambos ítems es relevante como lo es en las variables 10-12, ,11- 10 y 11-12 e

incluso se arrojan resultados mínimos, observando como la significancia se mantiene dentro del rango

Tabla 4. Correlación de Cumplimiento- Edad

Correlaciones							
		VAR0001	VAR00014	VAR0001	VAR00016	VAR00017	VAREDA
		3		5			D
VAR000 13	Correlación de Pearson	1	<b>.391**</b>	<b>.397**</b>	<b>.256*</b>	<b>.459**</b>	-.114
	Sig. (bilateral)		<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.017</b>	<b>.000</b>	.291
	N	87	87	87	87	87	87
VAR000 14	Correlación de Pearson	.391**	1	<b>.456**</b>	<b>.473**</b>	<b>.362**</b>	.179
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.001</b>	.098
	N	87	87	87	87	87	87
VAR000 15	Correlación de Pearson	.397**	<b>.456**</b>	1	<b>.431**</b>	<b>.361**</b>	.022
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.001</b>	.837
	N	87	87	87	87	87	87
VAR000 16	Correlación de Pearson	.256*	<b>.473**</b>	.431**	1	<b>.405**</b>	.209
	Sig. (bilateral)	.017	<b>.000</b>	<b>.000</b>		<b>.000</b>	.052
	N	87	87	87	87	87	87
VAR000 17	Correlación de Pearson	<b>.459**</b>	<b>.362**</b>	<b>.361**</b>	<b>.405**</b>	1	.020
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	<b>.001</b>	<b>.001</b>	<b>.000</b>		.853
	N	87	87	87	87	87	87
VAR EDAD	Correlación de Pearson	-.114	.179	.022	.209	.020	1
	Sig. (bilateral)	.291	.098	.837	.052	.853	
	N	87	87	87	87	87	87
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).							
* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).							

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se destaca la significancia entre los ítems de esta misma dimensión, la

relación entre estos ítems se destaca en las variables 13-17, 14 -17, 15-16, aproximándose al .500 como se puede observar.

Tabla 5. Correlación de Iniciativa- Edad

Correlaciones							
		VAR0001 8	VAR00019	VAR0002 0	VAR0002 1	VAR0002 2	VARED AD
VAR00018	Correlación de Pearson	1	<b>.694**</b>	<b>.474**</b>	<b>.390**</b>	<b>.316**</b>	.198
	Sig. (bilateral)		<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.003</b>	.066
	N	87	87	87	87	87	87
VAR00019	Correlación de Pearson	<b>.694**</b>	1	<b>.607**</b>	<b>.561**</b>	<b>.529**</b>	.122
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	.262
	N	87	87	87	87	87	87
VAR00020	Correlación de Pearson	<b>.474**</b>	<b>.607**</b>	1	<b>.703**</b>	<b>.573**</b>	.185
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.000</b>	.086
	N	87	87	87	87	87	87
VAR00021	Correlación de Pearson	<b>.390**</b>	<b>.561**</b>	<b>.703**</b>	1	<b>.552**</b>	.026
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>		<b>.000</b>	.813
	N	87	87	87	87	87	87
VAR00022	Correlación de Pearson	<b>.316**</b>	<b>.529**</b>	<b>.573**</b>	<b>.552**</b>	1	-.137
	Sig. (bilateral)	<b>.003</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>		.206
	N	87	87	87	87	87	87
VAREDA	Correlación de Pearson	.198	.122	.185	.026	-.137	1
	Sig. (bilateral)	.066	.262	.086	.813	.206	
	N	87	87	87	87	87	87

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

La iniciativa se encuentra en un rango regular entre sus mismos ítems destacando el caso de la variable 20 y 21, que supera el .700, se identifica que la significancia es importante, debido al rango en que se encuentra.

En la tabla 6 interpretamos que la virtud cívica entre los mismos ítems la correlación se

aproxima al .700 tal es el caso de las variables 24 y 25. En cuanto a la edad se interrelacionan de manera muy mínima, e incluso se arrojan resultados negativos, así mismo la significancia sobrepasa el rango marcado.

Tabla 6. Correlación de Virtud cívica- Edad

Correlaciones					
		VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAREDA
VAR00023	Correlación de Pearson	1	<b>.475**</b>	<b>.393**</b>	-.158
	Sig. (bilateral)		<b>.000</b>	<b>.000</b>	.144
	N	87	87	87	87
VAR00024	Correlación de Pearson	<b>.475**</b>	1	<b>.689**</b>	.009
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>		<b>.000</b>	.934
	N	87	87	87	87
VAR00025	Correlación de Pearson	<b>.393**</b>	<b>.689**</b>	1	.126
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	<b>.000</b>		.245
	N	87	87	87	87
VAR EDAD	Correlación de Pearson	-.158	.009	.126	1
	Sig. (bilateral)	.144	.934	.245	
	N	87	87	87	87

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla identificamos que los ítems se encuentran relacionados como lo es el caso de los ítems 26 y 27, 28 y 29, 28 y 30, de

igual manera la significancia sobrepasa lo establecido

Tabla 7 Correlación de Autodesarrollo- Edad

Correlaciones							
		VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAEDAD
			7	8		0	
VAR00026	Correlación de Pearson	1	<b>.597**</b>	<b>.376**</b>	<b>.259*</b>	<b>.209</b>	<b>-.125</b>
	Sig. (bilateral)		<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.015</b>	<b>.053</b>	<b>.249</b>
	N	87	87	87	87	87	87
VAR00027	Correlación de Pearson	<b>.597**</b>	1	<b>.511**</b>	<b>.392**</b>	<b>.291**</b>	<b>-.114</b>
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.006</b>	<b>.293</b>
	N	87	87	87	87	87	87
VAR00028	Correlación de Pearson	<b>.376**</b>	<b>.511**</b>	1	<b>.641**</b>	<b>.523**</b>	<b>-.036</b>
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.744</b>
	N	87	87	87	87	87	87
VAR00029	Correlación de Pearson	<b>.259*</b>	<b>.392**</b>	<b>.641**</b>	1	<b>.624**</b>	<b>.104</b>
	Sig. (bilateral)	<b>.015</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.337</b>
	N	87	87	87	87	87	87
VAR00030	Correlación de Pearson	<b>.209</b>	<b>.291**</b>	<b>.523**</b>	<b>.624**</b>	1	<b>-.010</b>
	Sig. (bilateral)	<b>.053</b>	<b>.006</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>		<b>.928</b>
	N	87	87	87	87	87	87
VAREDA	Correlación de Pearson	<b>-.125</b>	<b>-.114</b>	<b>-.036</b>	<b>.104</b>	<b>-.010</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>.249</b>	<b>.293</b>	<b>.744</b>	<b>.337</b>	<b>.928</b>	
	N	87	87	87	87	87	87

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

## 5. CONCLUSIONES

A partir del análisis desarrollado se encontraron resultados significativos en donde existe una relación entre cada uno de los ítems del instrumento, esto entre las dimensiones de los CCO, como lo es en los siguientes casos:

La dimensión de ayuda, como parte de los CCO se enmarca un impacto favorable, en las cuestiones encaminadas a obtener un beneficio mutuo, adquiriendo un aprendizaje colaborativo, así mismo los proveedores dentro de las organizaciones realizan de manera voluntaria acciones con otros compañeros esto con la finalidad de tener un nuevo aprendizaje y replicarlo en su jornada.

En cuanto a la dimensión de deportivismo los proveedores evitan generar un problema, ya que no se invierte tiempo a acusar al personal si no que se destina a encontrar una solución frente a las necesidades esto en conjunto como organización, de igual manera se evita generar conflictos de gran magnitud, para que este no pueda repercutir en la compañía.

La dimensión de lealtad presenta relaciones significativas lo cual es relevante, ya que detalla con precisión que los proveedores defienden a su compañía esto contra amenazas externas, que representen peligro, así como es de forma interna entre

compañeros se recomienda formar parte de ella, esto gracias a su compromiso lo cual es parte de la imagen de la compañía.

El cumplimiento hace referencia en aspectos de la puntualidad, se hace hincapié y respeto en los descansos necesarios destinados por el personal de recursos humano. Así mismo con la edad esto se observa en un aspectos encaminados a la puntualidad, y los descansos considerados, por lo cual se presenta como la dimensión que más genera influencia en la capacitación llevada a cabo por la empresa siderúrgica

En cuanto dimensión de iniciativa también reflejo resultados relevantes, el cual se ve reflejado en expresar si opinión con honestidad, en cuestiones que no estén de acuerdo, aquí la motivación juega un papel importante ya que se anima a los demás para que realicen sus actividades de forma diferente, en donde el ambiente laboral es dinámico.

En este estudio se identifica que la

virtud cívica que implica al proveedor, se apoya en funciones las cuales no le son requeridas para él, pero repercuten favorablemente en la imagen de la organización, aquí participan en las capacitaciones que las organizaciones llevan a cabo para poder adquirir nuevas habilidades.

Por último, el autodesarrollo como dimensión de los comportamientos de ciudadanía organizacional se refleja haciendo del crecimiento personal es lo más fundamental, en donde el salario no representa un problema ya que este es producto del esfuerzo y su creatividad.

Con el estudio se identifica que la variable generacional, no presenta una influencia en la formación, dentro del ambiente laboral siendo esta una ventaja competitiva entre los empleados ya que permite el respeto hacia las diferencias que la persona tenga, tal como lo es la edad haciendo de esto una contraste significativo para el crecimiento de la compañía (Betchoo, 2015).

## REFERENCIAS

- Ahmadi, S., Bagheri, M., & Peymanfard, M. (2016). Relation between Organizational Citizenship Behavior and Human Resources Response: Case Study: 6th District of Iran Gas Transmission Operations, *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7 (3), 140-147. Recuperado de: <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/viewFile/9190/8873>
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.
- Arsenault, P. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, (2), 124–141 <https://doi.org/10.1108/01437730410521813>
- Balkundi, P., Kilduff, M., Barsness, Z., Michel, J. (2007). Demographic antecedents and performance consequences of structural holes in work teams *Journal of organizational behavior* 28 (2), 241-260 Recuperado de: <https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/demographic-antecedents-and-performance-consequences-of-structura>
- Betchoo, N. (2015). Sub-Saharan Africa's of Distance Learning. *International letters of social and humanistic sciences*, 48 185-191. Recuperado de: <https://www.learntechlib.org/p/177246/>.
- Birkman, E. (2016). *How Generational Differences Impact Organizations & Teams*. Recuperado de: [https://brandmanvirtualteam1.weebly.com/uploads/7/5/8/7/7587559/generational\\_differences\\_article\\_706.pdf](https://brandmanvirtualteam1.weebly.com/uploads/7/5/8/7/7587559/generational_differences_article_706.pdf)
- Boehm, S., Kunze, F., Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: the impact of age-inclusive hr practices on firm- level outcomes *Personnel Psychology* 67 (3), 667-704 <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society*, 25(3), 415-429. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0144686X05003466>
- Cates, S., (2010). Generational management in corporate America: The differences and challenges in management of four generations of working adults. *Chinese Business Review*, 9, (8),46–54 DOI:10.17265/1537-1506/2010.08.005
- Chou, Y., & Pearson, J. 2011. 'A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behaviour', *Journal of Management Research*,3(2),1–15. <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i2.625>
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in age? *Journal of occupational and organizational Psychology* 69(1): 57-81 <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Djordjević, B., Ivanović-Djukić, M. & Lepojević, V. (2017). Relationship of ages and gender of the employees in organizations in the Republic of Serbia and their job satisfaction. *Economic Themes*, 55(2), 263-280. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0015>
- Doering, P., (1983). Clinical Pharmacy: Two Steps Forward, One Step Back, *Annals of Pharmacotherapy* 17 (8), 564-565 <https://doi.org/10.1177/106002808301700725>
- Driscoll, M., & Roche, M. (2017). Age, Organizational Citizenship Behaviors, and Counterproductive Work Behaviors. *Encyclopedia of Geropsychology* Singapore, Australia: Springer ScienceBusiness Media Singapore, Recuperado de: [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-981-287-082-7\\_196.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-981-287-082-7_196.pdf)
- Elfenbein, A., & O'Reilly, A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group and Organization Management*, 32, 109–142 <https://doi.org/10.1177/1059601106286882>
- Fernández, P., y Diaz, P. (2001). *Significancia estadística y relevancia clínica*, obtenido de: [https://www.fisterra.com/mbe/investiga/signi\\_estadi/signi\\_estadisti2.pdf](https://www.fisterra.com/mbe/investiga/signi_estadi/signi_estadisti2.pdf)
- George, J., y Jones, G. (1997). Organizational Spontaneity in context. *Human Performance*. 10(2), 153-170.

- Gursoy, D., Geng-Qing, Ch., Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International Journal of Hospitality Management* 32: 40-48 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Gyekye, A., Haybatollahi, M., Stokes, P. & Stokes, P. (2015). 'Organizational citizenship behavior: an empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers', *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 285-301. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2012-0586>
- Harvie. C., Narjoko. D., & Oum. S. (2010). Firm Characteristic Determinants of SME Participation in Production Networks. ERIA Recuperado de: <https://econpapers.repec.org/paper/erawpaper/dp-2010-11.htm>
- Hernaus, T., Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4), 615-641 <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104>
- Iun, J., & Huang, X. (2007). How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 793-806. DOI: 10.1016/j.ijhm.2006.08.002
- Kooij, J., Buitelaar, J., Van Den Oord, J., Rijnders, C., & Hodiament, P. (2005). Internal and external validity of attention deficit hyperactivity disorder in a population-based sample of adults. *Psychol med* 35(6), 817-827 Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15997602>
- Laguna, C. (s/f). Correlación y Regresión lineal, obtenido de <http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T04.pdf>
- Levinson, H. (1978). The Abrasive Personality. 24/02/2020, de Harvard Business Review Home Sitio web: <https://hbr.org/1978/05/the-abrasive-personality>
- Mannheim, K. (1952). "El problema de las generaciones". *Ensayos sobre la sociología del conocimiento por Karl Mannheim* [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_062\\_12.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf)
- McMurray, A., & Simmers, C. (2019). The impact of generational diversity on spirituality and religion in the workplace *Vision: The Journal of business perspective* 23 <https://doi.org/10.1177/0972262919884841>
- Mitonga, J., Flotman, A., & Cilliers, F. (2017). Organizational Citizenship behavior among railway employees in a developing country: effects of age, education and tenure *Southern African Business Review* 21, 385- 406 <https://www.ajol.info/index.php/sabr/article/view/162616>
- Ng, W., & Feldman, C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Ojo, E. (2016). ORGANIZATIONAL JUSTICE AND SELF-ESTEEM AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR. *Ife Psychology* 25 (2), 32-46 <https://www.ajol.info/index.php/ifep/article/view/162256>
- Orlando, R., & Shelor, R. (2002). Linking Top management team age to heterogeneity firm performance juxtaposing two mid range theories , *the international journal of human resource management* 13(6), 958-974 <https://doi.org/10.1080/09585190210134309>
- Páez, O. (2017). Determinantes de la distribución de la población en edad de trabajar: un estudio de cambios y continuidades en tres cohortes de mexicanas *Realidad, Datos y Espacio. Revista internacional de estadística* 8(1): 59-75 Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/rde/rde\\_20/doctos/rde\\_20\\_opt.pdf](https://www.inegi.org.mx/rde/rde_20/doctos/rde_20_opt.pdf)
- Podsakoff, M., MacKenzie, B., Moorman, R., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J., & Barchrach, D., (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26(3), 513-563 <https://pdfs.semanticscholar.org/b2c3/a1f19d7f425dce3485beac95e0264441736f.pdf>



- Programa PROPyMES. (2018). Nosotros: Sobre PROPyMES. 20/04/2020, de TERNIUM Sitio web: <http://www.programapropymes.com/nosotros>
- Restrepo, L., González, J. (2007). De Pearson a Spearman *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias* 20: 183-192. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n2/v20n2a10.pdf>
- Rioux, S., & Penner, L. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Schnake, M., (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda, *Human Relations* 44 (7), 735-759 <https://doi.org/10.1177/001872679104400706>
- Shragray, D., Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27 (2), 143-157. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200006&script=sci\\_abstract&tlng=ES](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200006&script=sci_abstract&tlng=ES)
- Simon, C. (2007). Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Recuperado de: <http://www.iegd.org/links/pdf/7.Generacion-Y-y-mercado-laboral-Modelos-de-gestion-de-Recursos-Humanos-para-los-jovenes-profesionales.pdf>
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., y Lance, Ch. (2010). Generational differences in work values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and intrinsic values decreasing *Journal of Management* 36(5): 1117-1142 <https://doi.org/10.1177/014920630952246>
- Van Knippenber, D., Schippers, M., (2007). Work Group Diversity, *Annual Review Psychology* 58: 515-541 Recuperado de: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Wanxian, L., & Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, 42(2), 225–234. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.06.014>
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management* 40 (1), 82-11 DOI: 10.2307/257021
- Wegge, R., Neubach, B., Schmidt, K., & Kanfer, R., (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*,