

# EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, SUS VARIABLES MÁS ESTUDIADAS EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Dr. C. Ileana Sarmentero Bon<sup>1</sup>, Dr. C. Yadamy Rodríguez Sánchez<sup>2</sup>

1, 2. Universidad de Matanzas, sede «Camilo Cienfuegos», Vía  
Blanca Km.3½, Matanzas, Cuba. [ileana.sarmentero@umcc.cu](mailto:ileana.sarmentero@umcc.cu)

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis bibliográfico sobre las concepciones y fundamentos teóricos y metodológicos relativos al comportamiento organizacional y las variables más estudiadas en el sector empresarial. Se exponen aspectos relacionados con el surgimiento del comportamiento organizacional, definiciones y modelos, variables del comportamiento organizacional entre ellas el liderazgo, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y la descentralización del poder. Se pudo concluir que el comportamiento organizacional es un campo de la ciencia de la Administración que ha sido estudiado a través de variables, siendo amplio el número de variables presentada, algunos autores agrupan las variables en tres niveles que denominaron: individual, grupal y de sistemas organizativos o estructura. El amplio número de variable y la interrelación entre ellas evidencian la necesidad de aplicar concepciones con enfoque holístico para su estudio.

**Palabras claves:** *Comportamiento organizacional; sector empresarial; variables del comportamiento organizacional.*

---

## Introducción

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de la administración de empresa que se vincula con las competencias organizacionales; estas valoran los altos desempeños como resultado de la combinación del desempeño interno-externo y la necesidad de su desarrollo adecuado como factor clave del éxito (Mier 2013, Poveda 2017).

El protagonismo de los empleados y el peso de su comportamiento es objeto de investigaciones del CO, que se puede sintetizar como: el impacto de los individuos y grupos en el comportamiento de las organizaciones al aplicar sus conocimientos con eficacia en las actividades de las organizaciones Cuevas (2012); Dailey (2011); Robbins et al. (2013); Chiavenato (2014), este campo de la administración ha sido estudiado por diversos autores a través de un conjunto de variables que precisan la existencia de tres dimensiones o grupos de variables (individuo, grupo y estructura) en el CO y su interrelación, Chiavenato (2012); Bauer y Erdogan (2012); Robbins et al. (2013), Gibson y Nelson (2016).

En la actualidad hay muchos desafíos y oportunidades donde los investigadores utilizan los conceptos y teorías del CO de base para evaluar el clima y la cultura organizacional, estilos de liderazgo, estos proporcionan un contexto para estudiar el CO (Kasser, 2012; Segredo, 2013; Cardona y Zambrano, 2014; Escorcía, 2014; Ferrando, 2015), sus variables y el impacto de estas en las competencias organizacionales.

Para el estudio de las variables del CO la literatura especializada e investigaciones realizadas en el sector empresarial e instituciones han empleado diversos instrumentos y técnicas; Gonzáles (2014), Jaquinet (2016), Gonzales (2016) que expresan ciertos puntos comunes pero no una similitud, algunos agrupan en un solo instrumento varias variables, encontrándose en estos puntos comunes con el clima organizacional (Fernández 2004; Aburto y Bonales, 2011; Cardona y Zambrano, 2014; Riba y Ballart, 2016), otros presentan de forma independiente las variables del CO (Robbins y Coulter, 2010; Luthans, 2011; Dailey, 2011), esto evidencia diferentes enfoque para el estudio de las variables del CO y expresan la necesidad de continuar investigando en esta dirección dada su alta complejidad, y variabilidad de las organizaciones y las competencias organizacionales requeridas por ellas.

El objetivo de este trabajo es ofrecer una revisión de las variables que se presentan actualmente para el estudio del CO y las más frecuentes, aplicadas en investigaciones en el sector empresarial.

## Desarrollo

### 1.1. Surgimiento del Comportamiento Organizacional (CO)

El comportamiento organizacional ha estado unido a la evolución de la gestión de las organizaciones, la Revolución Industrial, colocó la primera piedra, al lograr el mejoramiento de los empleados como consecuencia del aumento de la productividad en las empresas y la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los encargados de la administración del personal; concediéndose mejores salarios, reducción en los horarios y un incremento en los niveles de satisfacción (Stoner, 2007).

En el surgimiento de este campo de la administración se destaca los trabajos de Robert Owen en el año 1800, cuando hizo hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores, sus condiciones de trabajo y la educación de estos en aspecto de limpieza Davis y Newstrom (1990, 2000). En esta evolución cabe resaltar los aportes de Adam Smith y Charles Babbage, quienes «pusieron de manifiesto la importancia de la división del trabajo, para aumentar la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador» Robbins y Judge (2013). Surge el concepto dado por Mayo (1880-1949) «hombre social» (relación del hombre con los demás) el cual propone el ambiente social de trabajo como uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. «El nuevo concepto de organización social generó nuevas necesidades, tales como, un método y una técnica elementales para mejorar los negocios comunes del grupo». (UNAM, 2003).

En la década de 1920-1930, Elton Mayo y F.J Roethlisberger, incluyeron el estudio de la conducta humana en el trabajo en la universidad de Harvard, al considerar que «una organización es un sistema social y el trabajador, es el elemento más importante» Davis y Newstrom (1990). En los años 50, las ideas de Abraham Maslow, Mc Gregor y Frederick Herzberg, entre otros, «captaron la atención de los administradores, con sus teorías de la autorrealización del hombre en su medio laboral, su propuesta consistió en modificar las estructuras organizacionales y administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial productivo de los empleados». (Middleton, 2002).

Los estudios realizados demostraron el rol protagónico de los empleados, la vinculación del éxito de las organizaciones a su comportamiento y la dependencia de este con el propio diseño de las organizaciones y sistemas de trabajo, fortaleciendo el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones hasta convertirse en una disciplina bien definida.

## 1.2. Comportamiento Organizacional. Definiciones y modelos

Alrededor de los años 60 del pasado siglo, se comienza a darle la denominación de Comportamiento Organizacional (CO) y aparece con fuerza este término en la literatura. El cual ha sido tratado por autores como: Gronroos (1990), Hersey et al. (1998), Gordon (2000), Brief y Weiss (2002), Luthans (2011, 2014), Robbins (2009, 2010, 2013), Chiavenato (2009, 2012, 2014), Davis y Newstrom (1990, 2000), Kinicki y Kreitner (2003), Gibson et al. (1996, 2007, 2016), Amorós (2007), Middleton (2002), Orozco et al. (2010), Genesis (2011), Arredondo et al (2011), Rouquette y Saleme (2000), Gary (2014), Ávila (2015), entre otros. Se creó, como un campo particular, dentro de las ciencias de la

administración de empresas, que «agrupa conocimientos para estudiar el comportamiento en las organizaciones [...] aunque, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas». Chiavenato. (2012)

Este campo del conocimiento se apoya en ciencias como: la Psicología, la Sociología, las Ciencias sociales, la Antropología, según Gibson et al (1996), Kinicki y Kreitner (2003), Ivancevich et al (2006), Robbins (2009, 2010, 2013), Chiavenato (2009, 2014), por lo que su evolución está vinculada a aportes brindados en estas ramas del conocimiento. Al respecto Chiavenato (2009) plantea que «es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones».

El CO ha sido definido por diferentes autores, desde sus perspectivas; la autora considera importante destacar los aportes dados por Robbins et al. (2013), Gibson et al. (1996), Cuevas (2012), Amorós (2007) y Avalos (2011) al señalar; es el impacto de los individuos y grupos en el comportamiento de las organizaciones al aplicar sus conocimientos en la eficacia de las organizaciones y resulta de interés otros elementos aportados como los de Chiavenato (2009, 2012), Cárdenas et al (2009), Bauer y Erdogan (2012), Robbins et al. (2013) que precisan la existencia de tres dimensiones o grupo de variables (individuo, grupo y estructura) en el CO y su interrelación. Davis y Newstrom (1990) agregan que es una «herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización». Por su parte, Brunet (2000, 2002, 2004), Alarcón (2011), Contreras (2016) estiman que el tema más importante estudiado por el CO es el cambio, y destacan el rol concedido de este campo a las transformaciones en las organizaciones. Otros autores como Gibson (2016) lo consideran como «política para estudiar las percepciones, valores, capacidad de aprendizaje y acciones de las personas que trabajan en grupo dentro de las organizaciones». Rouquette y Saleme (2000) enfatizan que es el «campo de estudio que utiliza métodos, teorías y principios de distintas ciencias de la conducta»; Orozco et al. (2010) agrega que depende de procesos y procedimientos que lleva la organización y plantea que el CO debe reflejar condiciones situacionales que moderan la relación entre variables dependientes e independiente lo que para este autor es esencial para la innovación.

Según la literatura consultada, las autoras consideran que: el CO juega un rol importante para las organizaciones, abarca, el estudio de la forma de actuar de las personas y los grupos dentro de una organización y la repercusión de esta organización en ellos, existiendo una interdependencia que transforma el comportamiento de ellos en la medida que interactúan, su estudio tiene el objetivo de mejorar la eficiencia y desempeño de la organización y el mejoramiento de sus trabajadores.

En la actualidad, hay muchos desafíos y oportunidades donde los investigadores utilizan los conceptos y teorías del CO, utilizándose de base para estudios de clima y la cultura organizacional, estilos de liderazgo, y estos proporcionan un contexto para estudiar el

comportamiento organizacional González (2006), Steckerl (2006), Gelfand et al (2007) Guillén y Aduna (2008), Kasser (2012), Cardona y Zambrano (2014), Escorcía (2014) y Ferrando (2015).

De este análisis se puede resumir que el CO:

- Es un campo del conocimiento que se puede definir como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones, que se fundamenta en comportamientos observables y en acciones que adoptan las personas grupos y organizaciones.
- Retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas, los grupos y las organizaciones.
- Es un importante campo de conocimiento para administradores e investigadores y las decisiones que estos adopten en la formación, dirección y posibles cambios en las organizaciones.
- Constituye un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia.
- Es una herramienta humana para beneficio de los humanos que se apoya y orienta hacia el recurso humano, a fin de mejorar el ambiente, para hacerlo más humano y para ayudar a las personas desarrollar su potencial (Robbins y Judge, 2009).

#### Modelo del comportamiento organizacional

Para el estudio del CO, se han generado diferentes teorías que describen diversos estilos y modelos de comportamiento organizacional: Cole (1997), Perozo (2015) y Solórzano (2014) los identifican con las tendencias de la administración y sus exponentes, como siguen: **Clásica** 1880-1940 (Fayol, H.Taylor, E. Urwick, L. Weber, M); **Relaciones Humanas** 1927-1936 (Mayo, E. Roethlisberger y Dickinson); **Psicológica-social** 1950-1969 (Maslow, McGregor, Likert, Argyris, McClelland); **Liderazgo** 1950- 1970 (McGregor, Tannernbaum y Schmidt, Argyris, Blake y Mouton. Fiedler, Vroom, Reddin) **Sistémicas** 1950-1960 (Trist, Burns y Stalker); **Contingencia** 1950-1980 (Woodward, Lawrence y Lorsch. Mintzberg); **Calidad** 1970-1980 (Deming, Juran, Porter). Por su parte Dailey (2011) y Colín (2013) sintetizan la variedad de modelos existentes en cuatro tipos: Autocrático, De custodia, De apoyo, Colegial. Para Chiavenato (2009, 2012), Bauer y Erdogan (2012) y Robbins (2013) la concepción de un modelo del CO es presentado a través de los tres niveles (individual, grupal, organización) y plantea un modelo que vincula Insumos, Procesos y Resultados. Ivancevich (2006) plantea un modelo de tres capas que tiene puntos con los niveles del CO. A partir de la revisión realizada, se aprecia la tendencia a identificar como modelo, los estilos y escuelas de la administración, y es el más difundido el presentado por Robbins y Judge (2013) y Chiavenato (2009, 2012), de los niveles que marca una relación entre las variables de inclusión de una en otra.

Dado el aspecto cambiante de cada uno de los elementos anteriores, el modelo de comportamiento organizacional no puede ser rígido ni estático y los elementos que lo componen se interrelacionan, pero mantienen independencia; no es totalmente inclusiva esta relación.

### 1.3. Variables del Comportamiento Organizacional

Del análisis de la bibliografía consultada se puede apreciar un conjunto de variables estudiadas dentro del CO, en ellas se presentan dos vertientes: las variables que dependen del CO y las que son valoradas como parte del CO que determinan el mismo, variables independientes.

Como variables dependientes del Comportamiento Organizacional, Chiavenato (2009, 2014) y Amorós (2007) presentan las siguientes: Desempeño, Compromiso, Fidelidad, Satisfacción con el trabajo Ciudadanía organizacional (el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad, un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo). Chiavenato declara, además, un conjunto de variables intermedias: Productividad, Adaptabilidad y flexibilidad, Calidad, Innovación, Satisfacción del cliente (capacidad de la organización para cumplir con las expectativas del cliente interno y externo)

Según Brunet (2004), Robbins y Judge (2013) Ivancevich et all (2006) y Luthans (2011, 2014) el CO repercute en situaciones relacionadas con el trabajo, como el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, el desempeño, entre otros. En este aspecto coinciden los autores consultados, aunque no enuncian de forma específica la influencia del CO en los resultados y niveles de desempeño de las organizaciones.

#### Variables independientes

Para el estudio del CO, según la revisión realizada, se han planteado variables independientes. Autores como Robbins y Judge (2009, 2013), Amorós (2007) Cuevas (2012) Chiavenato (2009, 2012) Orozco et al (2010) las concentran en tres (3) grupos de variables: Individuo, grupo y sistemas organizativos o estructurales, las cuales desagregan en subvariables. Middleton (2002) considera dos grupos a las que denomina dimensiones: externas e internas dentro de las internas menciona las variables individuales, grupales y organizacionales, otros autores asocian estas subvariables directamente al CO, como Ivancevich *et al* (2006) y Dailey (2011). Para Páez (2010) las variables se agrupan en dos niveles: micro y macro. Todos consideran que el estudio del CO se realiza a través de las variables planteadas.

Del análisis bibliográfico, se encontró un total de 31 variables-subvariables, la frecuencia con la que aparecen se presenta en la figura 1.1. Se pudo observar que el mayor número de subvariables se corresponden a aquellas que se pueden incluir en la variable de sistemas organizacionales o estructura, encontrando entre ellas, subvariables como: procesos, tecnología, sistemas, informativo, visión, misión, valores organizacionales. Las variables relacionadas con los sistemas organizativos se enuncian en textos y materiales editados recientemente, así como la

tendencia a darle un enfoque de sistemas o procesos Ejemplos: sistemas ambientales, procesos de grupo. El amplio número de variables reclama la necesidad de integrar para su análisis.

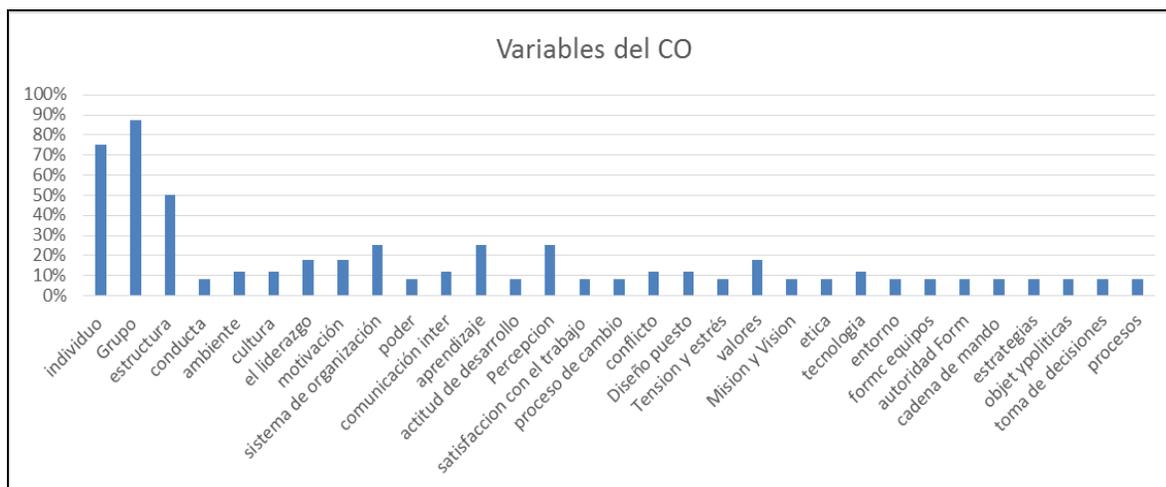


Figura 1.1 Variables independientes del CO

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto encontrado en el análisis de las variables y subvariables del CO, es que se hace mayor énfasis en algunas de ellas y, existe una tendencia a precisar con mayor detalle algunas de estas variables. Entre el 75 % y el 50 % de los autores consultados enuncia las variables: individuo, grupo y estructura, a juicio de la autora, algunas de las variables presentadas presentan relación con más de un nivel o dimensión y no existe plena concordancia en sus definiciones.

Investigaciones realizadas en el marco de las organizaciones presentan algunas de las variables del CO como decisivas para el éxito de su gestión, y a partir de ellas han desarrollado estudios como: el liderazgo y la cultura, Alabart (2003) y Arnaiz *et al* (2014); la motivación, Cuadra y Veloso (2010); la comunicación, Lauzao y Rodríguez (2012) y Jaquinet (2016); los valores, Sarmentero et al. (2012); los equipo de trabajo, Serrate (2014); el liderazgo, Hernández (2009); la lealtad y satisfacción, Gonzales (2017), entre otras.

Agrupamiento de las variables por niveles o dimensiones:

A nivel individual Chiavenato (2012, 2014) ha presentado variables como: edad, sexo, personalidad (estabilidad, extrovertido, dinámico), aptitudes, actitud de aprendizaje, conocimientos, habilidades, competencias, creencias, valores, motivaciones, gustos; Amorós (2013) presenta como variables a este nivel: percepciones, valores, motivación, satisfacción, toma de decisión individual; Robbins y Judge (2013) plantean: aprendizaje, motivación, habilidades, características biográficas, características de la personalidad, valores; mientras Robaina (2015) propuso la edad, sexo, motivaciones, preparación, conocimiento, percepciones.

Para su estudio, se utilizan test y cuestionarios de personalidad y valores, técnica para ordenar las preferencias mediante similitud a la solución ideal (Tabares, 2013).

A nivel grupal se presentan variables relacionadas con las actitudes y relaciones que se adoptan entre el individuo y otras personas con las que interactúa para obtener las metas, este criterio es común para autores como: Middleton (2002), Chiavenato (2012, 2014), Amorós (2013) y Robbins et al. (2013). Entre las variables tratadas se encuentran: los grupos, la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, conflicto y negociación, estrés y tensión.

En el nivel de estructura o sistema organizacionales se presentan por: Chiavenato (2012), Amorós (2013) y Robbins et al. (2013): misión, visión, estructura, valores organizacionales, poder, descentralización, diseño de puesto de trabajo, sistemas de estimulación, cultura organizacional y proceso de cambio, procesos, tecnología, formación de equipos, autoridad formal, estrategias, ética, entre otras.

Para la investigación de las variables, se utilizan instrumentos que responden a los constructos definidos para cada variable. Entre las variables estudiadas se encuentran las siguientes:

### 1.3.1. Liderazgo

El liderazgo es una de las variables tratada con mayor énfasis dentro del comportamiento organizacional, por su vínculo con el éxito de las mismas Castro (2006), Suarez (2009), Cuadra y Veloso (2010), Pedraja, et al (2012), Pérez y Azzollini (2013). Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como: «la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad». El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las «cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos».

Aunque «existen tantas definiciones de liderazgo como personas» Robbins et al. (2013), se aprecia en las consultas realizadas una tendencia a asociar el liderazgo con el uso de influencia o un tipo de poder sobre otras personas Robbins et al. (2013), Pedraja et al. (2012), Koontz et al (2012) y Codina (2014). «El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas». Chiavenato (2012) considerado por Robbins y Judge (2013) como: «la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas». Es necesario precisar que esta influencia es aceptada por los miembros del grupo, considerando al líder como aquella persona que es reconocida y seguida dentro de un contexto determinado, mientras que el liderazgo es el fenómeno que permite el surgimiento de los líderes.

Cabe señalar, que el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda; pero el concepto de liderazgo no es igual al de administración (Castro, 2006 y Codina, 2014).

La investigación del liderazgo se explica a través de diversas teorías, que recogen estudios «desde diferentes perspectivas a través de los años» Murillo (2006), Robbins y Judge (2013); entre ellas: teoría con enfoque de los rasgos, enfoque de conducta, basado en la contingencia, teoría del intercambio líder-miembro; y se han clasificado los estilos de liderazgo a partir de diferentes criterios, como es el uso del poder, el nivel de comunicación y la participación de los subordinados, la importancia que le dan a la tarea o las personas, dando lugar a diferentes clasificaciones o tipos de estilos como: autocráticos, participativos, situacionales, carismático, transformacional, transaccional, *laissez-faire*, Stoner (2007), Murillo (2006), Castro (2006), Cuadra y Veloso (2010), y Pérez y Azzollini (2013). Se señalan diversas características y cualidades de los líderes. Ellas coinciden en que los líderes movilizan a los trabajadores y facilitan el cumplimiento de las metas, influye en el nivel de motivación y satisfacción de los empleados y requiere estar en consonancia con la cultura de la organización: Castro (2006), Steckerl (2006), Suarez (2009), y Pérez y Azzollini (2013). Existe por tanto una dependencia entre liderazgo y comportamiento organizacional; los líderes aportan al mismo, pero al mismo tiempo factores de la organización influye en los estilos de liderazgo que están presentes en la organización.

En cuanto a las cualidades que se le asocian a un líder, resultan interesantes los planteamientos de Salas y Glickman (1990), Brief y Weiss (2002), Zaleznik (2004), Cecchin et al. (2005), Zuloaga y Goledman (2007), Hellriegel y Slocum (2009), y Parra y del Pilar (2009); quienes coinciden de forma general, en puntos como la relación entre los líderes y sus seguidores, el ser visionarios, comunicadores, emprendedores, demostrar confianza en sí mismos. Otros autores consideran que deben ser líderes efectivos, que conduzcan ante un entorno altamente cambiante a sus empleados, que creen un clima de consulta y consenso e incrementen el nivel de participación de las personas en la empresa, a través de una influencia, no solo de carácter individual, sino también de carácter colectivo (Bacallao y Quevedo (2003), Aburto y Bonales (2011) y William (2016)).

Zuloaga y Goledman (2007) dieron importantes aportes al estudio del líder, desde el punto de vista de la inteligencia emocional, señalando que su éxito no depende tanto de lo que hacen, sino del modo en que lo hacen. Espinoza et al. (2017) señala que «El líder proporciona a las demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones».

Además, las herramientas empleadas para su estudio utilizan las cualidades y concepciones, teorías con las que se identifica el investigador y es la variable que abarcan una mayor gama de aspectos relacionados con otras variables del CO.

### 1.3.2 Motivación

La motivación se estudia en el ámbito empresarial por su repercusión; unido a otros factores, con los niveles de desempeño de sus empleados y su incidencia en comportamientos de los mismos, como: el nivel de compromiso, el esfuerzo y la intensidad con que se desarrolla un trabajo, según Chiavenato (2014), Robbins et al. (2013), y Dávila y Velasco (2013). Asimismo, está

«condicionada por la habilidad y el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual». Cecchin et al (2005) y González (2014).

La motivación está vinculada con la perspectiva microscópica del CO del individuo (Chiavenato, (2011, 2014)). Sobre ella se ha emitido definiciones por autores como Zuloaga y Goledman (2007), Esquivel (2014), y Riba y Ballart (2016). Plantean que la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable. Es un proceso que resulta de una evaluación que el individuo realiza de una situación determinada (García et al (2009), Manosalvas et al (2015), Pecino et al (2015)).

En las definiciones dadas por Álvarez (2003), Cecchin et al. (2005), García et al (2009), Chiavenato (2012), Robbins et al. (2013), Amorós (2007), Cuadra (2010), Cequea et al (2011), Luthans (2014) y William (2016) se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, intensidad, motivos e incentivos. Pero se distinguen tres aspectos esenciales en la motivación: necesidad, intensidad y sentido (o dirección) y se evidencia el vínculo entre: los esfuerzos, las necesidades de los empleados y las metas de la organización. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.

La motivación es el proceso psicológico básico esencial; ímpetu que hace que un individuo se centre en alcanzar un objetivo, una meta, que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, donde la necesidad constituye su resorte esencial. (Chiavenato (2009), Stoner (2007) y Robbins et al. (2010, 2013)). La motivación puede ser la diferencia para que los trabajadores tengan un mayor desempeño en la organización.

Estudiar la motivación de los empleados «resulta complejo por la diversidad de factores con los que se entrelaza» Cardona Echeverri (2012). Este estudio se ha afrontado desde diferentes teorías: teoría de la satisfacción o contenido (se centra en las necesidades), teoría del proceso de motivación (estudia el proceso del pensamiento a partir del cual se decide la manera de actuar) y teoría de reforzamiento o refuerzo (basada en el esfuerzo y las consecuencias de la conducta adoptadas) Stoner (2007), Chiavenato (2009, 2012, 2014), Ivancevich et al (2006) y Robbins et al (2013). Así como, tres perspectivas fundamentales: la conductista que resalta papel de las recompensas externas, la humanista que aborda capacidad del ser humano para desarrollarse, y la cognitiva que enfoca el poder del pensamiento y su incidencia en lo que realmente sucede (Pereira, 2011).

Las teorías motivacionales se vinculan con la posibilidad de logro de las necesidades, distinguiendo entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas Cecchin et al (2005) y Riba y Ballart (2016). A través de esta teoría se fundamenta el vínculo y dependencia de la motivación de los empleados con su entorno; existen investigadores que la asocian como una condicionante para una actividad o fin (la motivación como algo propio del individuo): Morejón (2012), Zúñiga (2012), Filgueiras (2013), Vilariño (2012), Martínez (2013), Ortiz (2014), Espino (2014),

González (2014), Pérez (2014), Ochoa (2014), Esquivel (2014), Monzón (2014) López (2014) y Ormaza (2015). Otros investigadores, como Viteri (2012), Espinosa (2011), Comas (2012), Félix (2015) y Jaquinet (2016) señalan la motivación de los empleados como una resultante de acciones que se adoptan en la organización como: el liderazgo, programas de capacitación, la gestión económica-financiera, diseño ergonómico, posibilidades de participación, autocontrol, comunicación efectiva, autonomía. Gonzáles (2017) la vincula a la satisfacción que alcanza el empleado en la organización. Investigadores, como Monagas (2012) y Macías (2015), plantean que la motivación se debe estudiar para hacer planes de mejora y gestionarla.

El vínculo entre motivación y satisfacción es estrecho. La satisfacción laboral se produce cuando el empleado recibe, de la organización o del medio, estímulos positivos ante la conducta generada por una necesidad, cubriendo la expectativa del empleado; esto requiere el estudio de las motivaciones, para gestionarla mediante la comprensión de los niveles de satisfacción – insatisfacción.

Se puede resumir que:

- ✓ Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
- ✓ El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- ✓ La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- ✓ Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

Una representación simplificada del proceso de motivación y su relación con la satisfacción puede ser la siguiente:

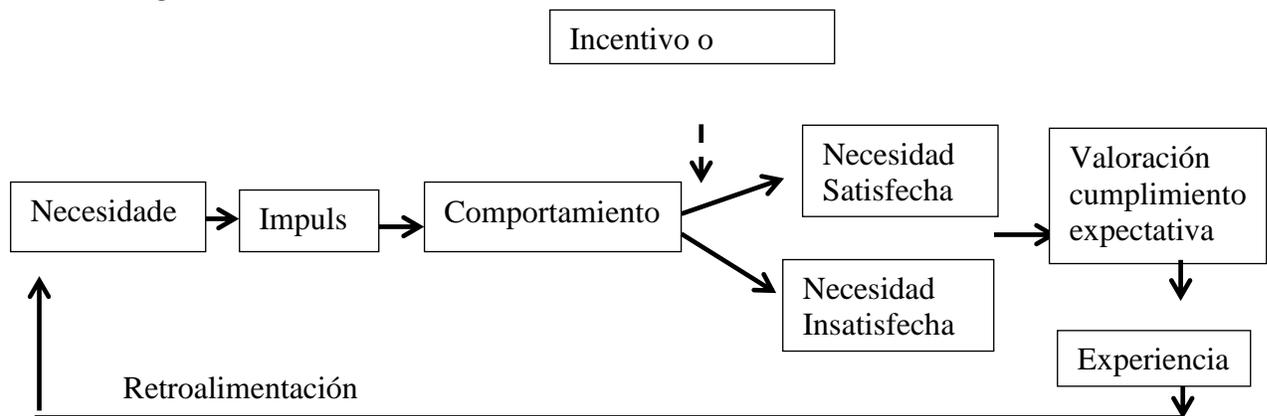


Figura 1.3 Proceso de motivación y su relación con la satisfacción.

Fuente: elaboración propia

### 1.3.3 Comunicación

La comunicación es una variable de gran importancia en el CO de las organizaciones, Chiavenato (2009, 2011), Stoner (2007) y Luthans (2011, 2014); en parte, porque las organizaciones trabajan con información sobre los acontecimientos que en la misma suceden. Esta importancia se ha ido incrementando con los años, por la rapidez con que se necesita obtener, procesar y entregar la información para que las organizaciones actúen en tiempo real, y el papel que juega sus diferentes funciones, en la organización, y en particular por la regulación que hace sobre el comportamiento de los empleados Robbins y Judge (2013) y Robbins et al (2013).

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común; entre los términos utilizados con mayor frecuencia para definirla se encuentra: la transmisión de información, intercambio, interpretación, interacción social, intercambio de símbolos comunes, arte de dar y recibir, comprensión, influir sobre otro(s), Amoró (2007), Chavenato (2009, 2011, 2012) Robbins et al. (2010, 2013) y Queris et al (2012). La comunicación no se define bajo un solo horizonte, implica la interacción y puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios, para influir de alguna manera en el comportamiento de los demás, en la organización y en el desarrollo de los sistemas sociales, esto la hace esencial en el estudio del CO.

El proceso de comunicación más utilizado en la literatura especializada es el presentado por Shannon y Weaver (1948) y Schramm (1953) enfocado en un modelo general, utilizado además por Chavenato (2009, 2014), Robbins (2013), Lauzao y Rodríguez (2012), Contreras (2016) y Jaquinet (2016), que identifica entre sus elementos: emisor, mensaje, codificación, decodificación, receptor, ruido o barreras y retroalimentación. Este proceso sigue vigente, aunque en la actualidad se ha variado la forma en que se lleva a cabo, con las nuevas tecnologías y sistemas organizativos utilizados para la formalización de la comunicación y los sistemas informativos en la organización. Algunos autores en sus investigaciones le han dado un mayor peso a uno de los elementos del proceso de comunicación, por la influencia en el comportamiento de las organizaciones Jaquinet (2016) y Roca (2012).

La comunicación está ligada a las necesidades y motivaciones de los empleados y se manifiesta a diferentes niveles de la vida laboral y social del hombre, mediante ella se logra la integración del mismo a diferentes sectores o esferas. Es estudiada en las organizaciones bajo diferentes perspectivas, entre las más frecuente están: a nivel de las relaciones personales y a nivel organizacional. La Comunicación Organizacional es un campo que vincula la organización y la comunicación, como elementos inseparables; este enfoque presenta mayor importancia para el Comportamiento Organizacional. Los estudios de comunicación, como disciplina científica, comienzan a partir de los años setenta, cuando adquieren un carácter independiente en el campo de las Ciencias Sociales, con la publicación del libro, *Communication Within Organization*, de Charles Redding.

La comunicación organizacional comprende un conjunto de técnicas y acciones para facilitar la transferencia de mensajes entre los miembros de la organización, conformar una cultura que propicie aptitudes y conductas de los empleados, favorables para el cumplimiento de estrategias

y objetivos de la organización, y una efectiva relación con el medio externo y la imagen que proyecta Cano (2012) y Contreras (2016). La comunicación organizacional considera elementos como la comunicación externa, la comunicación interna y las relaciones con los clientes.

La comunicación organizacional ha sido presentada a través de cinco perspectivas: la comunicación interna, externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional, Vaca (2012) y Pérez (2014). Dentro de esta perspectiva se introduce «el referente», un elemento dentro de la comunicación, que aporta la guía para saber conducir ante un público o grupo de persona cómo expresar un mensaje, aspecto este de utilidad para investigar la comunicación en contextos específicos, la figura 1.4 representa este proceso.

Y que puede ser representado como muestra la figura 1. 4

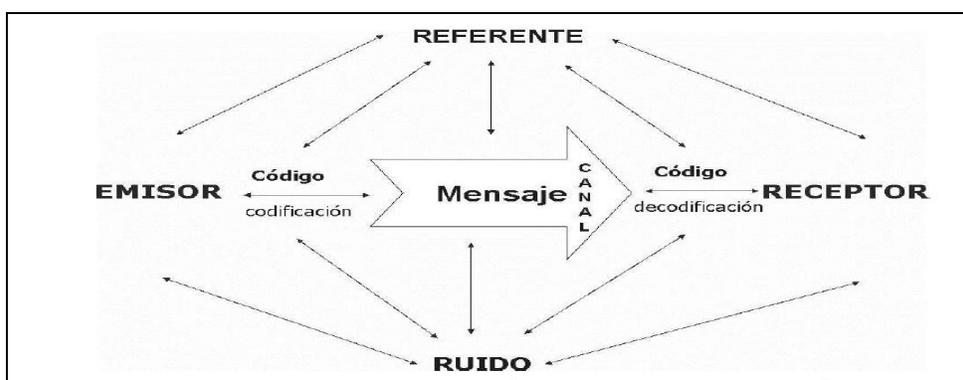


Figura 1.3 Representación del proceso de comunicación

El mensaje es uno de los elementos más estudiados, para ello es necesario tener presente que todo mensaje es percibido como una combinación de atributos, lo que facilita su medición y evaluación Kotler (1991), Jaquinet (2016), Aira (2014) y los resultados se reflejan en comportamientos Predišcan (2004), Robbins y Coulter (2010), Vélez (2013), Portuondo (2014), lo que es de gran utilidad para el estudio del CO y el diseño de herramientas investigativas.

### 1.3.4 Trabajo en equipo

La concepción de la relación e interdependiente que se da entre los miembros del grupo para alcanzar los objetivos condicionan la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el CO.

La definición de equipo de trabajo en las organizaciones está vinculada a la de grupo y existen puntos de contacto entre ellas. El equipo es considerado una etapa superior de los grupos Chavenato (2009, 2014), Robbins et al. (2013) y Serrate (2014); el grupo es un antecedente del mismo; pero con características que lo distinguen. Chavenato (2012) considera que se ha usado indistintamente el término de grupo y equipo, pero este autor plantea: «el desempeño de un

grupo depende de lo que hace cada uno de sus miembros, y en un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real». Para Serrate (2014) el equipo tiene la peculiaridad de poseer «una visión común, producto de su convivencia, manifestando una relación afectiva entre ellos».

El equipo como unidad organizativa es un concepto que tomó auge a partir de la década del 50 del pasado siglo, con los preceptos de Calidad de Juran; lo que más tarde trascendió a todo el ámbito de las organizaciones.

Las condiciones en que se desarrollan las organizaciones contemporáneas, como: tareas más complejas y diversas, entorno altamente cambiante, fuerte competencia, necesidad de diversificar mercado, potenciar la innovación, el aprendizaje organizacional y el desarrollo de nuevas tecnologías, entre otras, reclama la formación de equipos de trabajo como una condicionante para lograr los objetivos con resultados eficientes, Kozlowski y Ilgen (2006), Genesi (2011) y Serrate (2014).

Entre las definiciones emitidas por diferentes autores sobre equipos de trabajo, se encuentran las siguientes: «son pequeños grupos interdependientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones», Sundstrom (1999), Kozlowski y Ilgen (2006). Estos autores no señalan dimensiones, condicionan una «interrelación que puede darse o no cara-cara, demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; tengan diferentes roles y responsabilidades» e insisten en que deben pertenecer a una organización mayor y ser relevante la actividad que realizan.

Los integrantes pueden ser personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta; sus miembros aportan diversidad de conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias; y su integración le permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de las personas bajo la conducción de un coordinador Llama (2009). Serrate (2014) plantea que sus resultados «son producto de las experiencias compartidas en el día a día y son un todo sistémico o interconectado y tiene definida una tarea y roles que determinan su perfil estructural».

Estudios han demostrado el rol de los equipos de trabajo en las condiciones organizativas que actualmente se desarrollan como vías para lograr interfaces, sustituyendo incluso el papel del líder, perfeccionando el clima, la satisfacción laboral y el mejoramiento humano; los esquemas de equipo de trabajo contribuyen a que las estructuras organizativas se desarrollen exitosamente Gronroos (1990), Dailey (2011), García et al. (2009), Cárdenas (2009), Mena (2012), Pérez y Azzollini (2013), Serrate (2014), Robles (2014) y Espinoza et al. (2017). Aunque, para lograr su efectividad, se deben dar ciertas condiciones, como la existencia de valores compartidos en sus integrantes.

Las características de los equipos de trabajo, según Chavenato (2009) y Serrate (2014) consisten en que: el liderazgo es compartido, la responsabilidad es individual y compartida, pueden tener responsabilidades específicas que coinciden parcialmente con la organización, crean productos colectivos, las reuniones son más frecuentes y espontáneas que en los grupos, la eficacia se mide por productos/servicios creados colectivamente y las decisiones se ejecutan por todos. Es posible caracterizarlas en estudios de CO.

La importancia de los equipos de trabajo para el CO se resalta en los planteamientos de Bello et al (2016): «Las actuales condiciones en que se desarrollan las organizaciones requieren que las mismas adopten estructuras de trabajo sustentadas en equipos y que el rol de estos es esencial dentro del Comportamiento Organizacional ya que deben resolver tareas comunes de forma colaborativa para alcanzar un cierto objetivo» y Chavenato (2012) planteó que «En lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren juntarlas e integrarlas en equipos cohesionados y de alto rendimiento».

### 1.3.5 Descentralización del poder

La descentralización del poder es una dimensión estrechamente relacionada al diseño de estructuras organizativa y el diseño organizacional Parra y del Pilar (2009), en las condiciones en que actualmente se desenvuelve las organizaciones es necesario diseñar bajo una óptica nueva, con una visión holística de la organización, reconociendo que existen puntos comunes entre la estructura organizativa y el diseño organizacional, que influyen directamente en el comportamiento de sus empleados y grupos.

La importancia de los elementos estructurales dentro del CO se puede apreciar a partir del enfoque estratégico, en este sentido la estructura es una consecuencia de la estrategia Mintzberg (2000, 2003), Bernal y Sierra (2008), Thompson et al. (2012). Para enfatizar esta dependencia, se presentan modelos creados para orientar la implementación de estrategias, que resaltan la estructura como una de las variables determinantes en la gestión y supervivencia de la organización, unida a la distribución del poder (Pérez, 2014 y Melagon, 2015). La relación entre las estructuras y el poder están muy vinculadas; se denomina por algunos autores como estructura de poder.

La estructura organizativa tiene entre sus elementos de diseño líneas de autoridad y comunicación que fluyen a través de las distintas líneas formales de responsabilidad, ellas describe las relaciones internas, y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización, Strategor (1995), Parra y del Pilar (2009), Quintero et al (2013) y Castellanos et al. (2014); se adaptan a las necesidades de cada empresa, definiendo las relaciones de autoridad-responsabilidad, niveles jerárquicos, canales de comunicación y formalización; para ello utilizan manuales y procesos documentados (Robbins et al. (2013), Manucci M. (2013) y Méndez (2014)).

Asimismo, la descentralización del poder es el proceso mediante el cual se otorga poderes formales (autoridad) a niveles inferiores de la estructura, vinculado a una responsabilidad que facilite el cumplimiento eficiente de los objetivos en la organización.

Lograr organizaciones eficientes donde exista un adecuado balance de distribución de poderes (Arnold, 2002), autoridad, responsabilidad, funciones y tareas, es uno de los mayores retos que se enfrenta en el proceso de organización. A la estructura formal se le suma la existencia de una autoridad no formal, surgida de relaciones entre empleados inter y extra departamentales, que influye en el funcionamiento de las mismas, haciendo sumamente complejo el proceso de distribución de poder. «En él se vinculan elementos intangibles y tangibles» (Rico, 2002 y 2004). Las particularidades de cada organización requieren formas específicas para asumir este proceso (Stratego, 1995), aunque en la literatura se presentan elementos que sirven de guía para su estudio.

Resulta de suma importancia los aportes en cuanto a diseño estructura y diseño organizacional realizado por Mintzberg (2000, 2003) donde, a través de cuatro parámetros de diseño (diseño de posiciones individuales, diseño de superestructura, diseño de encadenamiento lateral y diseño de sistema decisor), los va vinculando a la distribución de poderes y autoridad, resaltando la necesidad de diseño de las organizaciones, en dependencia de un conjunto de factores situacionales, con distinción entre estructuras formales y orgánicas, y diferentes tipos de configuraciones.

Dentro de los aspectos estructurales se insiste en la necesidad de utilizar estructuras planas que permiten la colaboración a través de descentralizar el poder Strategor (1995), Luthans (2011). A nivel de la organización, la descentralización del poder se vincula con la participación de los trabajadores y la posibilidad de involucrarse en el proceso de dirección, aspecto esencial en el CO. También es utilizada la delegación de autoridad (Codina, 2014 y Robles, 2014) en busca de mejorar la efectividad de las organizaciones y para elevar el nivel de participación, implicación y compromiso de los empleados; este mecanismo generalmente no está formalizado en la estructura, pero sí en el diseño organizacional, a través de procedimientos establecidos. La combinación deliberada de estos recursos genera capacidades que, con el tiempo, se internalizan en el comportamiento organizacional en «forma de normas y rutinas que se mantienen en las estructuras y culturas organizacionales» (Orosco et al., 2010); en este proceso se tendrán en cuenta las características del puesto en cuestión, de la organización y de factores situacionales (Mintzberg, 2000 y Dailey, 2011).

La participación en el trabajo es un componente central de la satisfacción. Además, «contribuye a las percepciones de autoestima» (Luthans, 2014). «Se debe delegar una cantidad razonable de autoridad a los empleados, siempre que sea posible en aquellos empleados que se sienten más capaces y seguros de sí mismos en el trabajo» (Rabinowitz y Hall, 1977 y Dailey, 2011).

El estudio de la descentralización del poder resulta necesario en el campo del CO por su influencia en los empleados y su relación con otras variables. Para esto es necesario conocer condiciones y factores presentes en la organización. Este estudio se puede realizar a partir de la

observación a procedimientos y parámetros de diseño establecidos por Mintzberg (2000), partes de estructuras y nivel de formalización del comportamiento. Para su estudio, se han realizado cuestionarios con preguntas cerradas y una escala Likert (Pertuz Beloso, 2013 y Lester, 2013).

## Conclusiones

El CO es un campo de la ciencia de la Administración que ha sido estudiado a través de variables. Es amplio el número de variables presentadas; algunos autores las agrupan en tres niveles, denominados: individual, grupal y de sistemas organizativos o estructura. El amplio número de variables y la relación entre ellas evidencian la necesidad de aplicar concepciones con enfoque holístico para su estudio.

No existe un criterio unificado sobre modelo para el estudio del CO, el de mayor divulgación es el que presenta la inclusión total de un nivel en otro (individual-grupal-sistema organizativo), sin especificar relaciones entre ellos.

## Referencias bibliográficas

ABURTO, H. y BONALES, J. Habilidades directivas. Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*. (51), 41-45, 2011.

AGUDELO J. *Cooperar al desarrollo y desarrollar la cooperación: Desafío Post 2015*. Universidad de San Buena Ventura Cartagena, Escuela Latinoamericana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2015.

AIRA, M. Las Instituciones y su incidencia en el Comportamiento Organizacional. *Negotium*, 33(11), 2014. Venezuela.

ALABART, Y. *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. Tesis doctoral. Instituto Superior Politécnico «José Antonio Echeverría». La Habana, 2003.

ALARCÓN, D. Guía para el comportamiento organizacional de un agente líder de cambio. *Negotium*. 7(19) 2011. ISSN 1856-1810. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78219156005>

ÁLVAREZ, M. Motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalario. *Revista Enfermería Clínica Elservie*, 13(1), 16-25, 2003. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1130-8621\(03\)73777-2](https://doi.org/10.1016/S1130-8621(03)73777-2)

AMORÓS, E. Comportamiento Organizacional. En busca de Ventajas Competitivas. Perú. Editado por: Escuela de Economía USAT Lambayeque. 2007. Recuperado de: <http://corladlima.org.pe/2/download/comportamiento%20organizacional.pdf>.

ARNAIZ A., PIZARRO J. P., CASTELLANOS S. y GONZÁLEZ C. La cultura organizacional y emprendedora en los centros educativos. *Revista de Psicología*. Universidad Viña del Mar 2014, Vol. 4, N° 7, 93-108.

ARNOLD, M. *Modelos culturales en organizaciones sociales participacionales*. Chile: Bravo y Alledes Editores, 2002.

ARREDONDO, F., ROSAS, J. y VILLA, L. *Comportamiento ciudadano organizacional y RSE*. Cuadernos de Administración, 24(43), 221-239, 2011.

AVALOS, M. Modelos de comportamiento organizacional. 2011. Recuperado de <https://prezi.com/g9nq79jglgqzq/modelos-de-comportamiento-organizacional/>.

ÁVILA, A. *Diagnóstico Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2015.

BACALLAO, E. y QUEVEDO, N. *Innovación y Perfeccionamiento Empresarial herramientas indispensables para la competitividad*. La Habana: Editorial Academia, 2003.

BAUER, T. y ERDOGAN, B. An Introduction to Organizational Behavior. 2012. Recuperado de [http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm\\_source=header](http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header)

BERNAL, C., y SIERRA, H. *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Prentice Hall, 2008.

BRIEF, P., y WEISS, M. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology* (53), 279-307. 2002. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>.

BRUNET, L., y BELZUNEGUI, A. *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. Barcelona: Editorial Ariel, 2000.

BRUNET, L. *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas, 2002.

BRUNET, L. *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, 2004.

CÁRDENAS L, ARCINIEGA y, BARRERA M. Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127, 2009, ISSN 2011-2019.

CARDONA D., y ZAMBRANO, R. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189. 2014. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>.

CASTELLANOS, J. y CRUZ, N. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional 2014. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*. 1(3). 2014.

CASTRO, A. Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22(1), 89-97. 2006. ISSN: 1695-2294. Recuperado de [www.um.es/analesps](http://www.um.es/analesps).

CECCHIN J., GONZÁLEZ, C., LÓPEZ, J., y BRUSTAD, J. Relación del clima motivacional percibido con la orientación de meta, la motivación intrínseca y las opiniones y conductas de Fair Play. *Revista Mexicana de Psicología*, 22(2). 2005. ISSN: 0185-6073. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243020634010>.

CEQUEA, M., RODRÍGUEZ C., y NÚÑEZ M. *Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano*. En: XV Congreso de Ingeniería de Organización. Cartagena, 2011.

CHIAVENATO, I. *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2 ed.). México: McGraw-Hill, 2009.

CHIAVENATO, I. *Administração para não administradores. A gestão de gestão de negócios ao alcance de todos*. (2 ed.). Brasil: Manole Ltda., 2012.

CHIAVENATO, I. *Comportamiento Organizacional*. (2 ed). México: McGraw Hill, 2014.

CODINA, A. *Habilidades directivas*. La Habana: Editorial Academia. 2014.

COLE, M., RAYNER, A., y BATES, J. The Environment Kuznet Curve: an Empirical Análisis. *Environment and Development Economics*. (2), 401-416. 1997.

COLÍN, M. (). Modelos Organizacionales Citado por Universidad interamericana para el desarrollo UNID en comportamiento organizacional. 2013. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=VbjAAAlfXuQ>.

CONTRERAS, H. *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela / grupo Santander Portal de Relaciones Públicas*. 2016.

CUADRA, A., Y VELOSO, C. Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Ingeniería*. 18(1). 2010. ISSN 0718-3305. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>.

CUEVAS, P. *Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad politécnica Salesiana Cuenca*. Tesis ingeniería. Universidad politécnica Salesiana Cuenca. Ecuador, 2012.

DAILEY, R. Modelos de comportamiento organizacional. (En línea). 2011. Disponible en: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>.

DÁVILA A., y VELASCO, A. *La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing*. Tesis de licenciatura. Universidad EAN. Bogotá, 2013.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. (7 ed). México, 1990.

DAVIS, K., y NEWSTROM, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F: Mc Graw Hill, 2000.

ESCORCIA, L. *Análisis Organizacional de la Empresa Herrera y Duran LTDA basado en el modelo de la 7' S de Mackinsey*. Tesis de ingeniería. Universidad de Cartagena. Colombia, 2014.

ESQUIVEL, R. *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas*. Tesis doctoral. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas. Santa Clara, 2014.

ESPINO, A. *Contribución al control de gestión para Empresas de Campismo Popular soportado en una plataforma de cambio*. Tesis doctoral. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas. Santa Clara, 2014.

ESPINOZA, R., TERÁN, D., ARTEAGA E., PEÑAHERRERA G., Y JORDÁN, E. La Inteligencia Emocional y el Comportamiento de los individuos en las organizaciones: Caso Almacén Guzmán. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. 2017.

FÉLIX, M. *Metodología para la implantación y evaluación socioeconómica de los programas de intervención ergonómica*. Tesis doctoral. Universidad de Matanzas. Matanzas, 2015.

FERNÁNDEZ, T. Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad eficiencia y cambio en Educación*. 2(2). 2004.

FERRANDO, A. Análisis de la Cultura Organizacional de las Empresas de Servicios de Lima Metropolitana. *Revista Anales Científicos*, 76(1), 168-176. 2015. ISSN 2519-7398. doi: <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.778>.

FILGUEIRAS, GARCÍA., R. *Creación y desarrollo de Capacidad de Absorción de Tecnología en organizaciones de base productiva de la generación distribuida cubana*. Tesis doctoral. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. La Habana, 2013.

GÁLVEZ, E., RIASCO, S., y CONTRERAS, F. Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de la micro y medianas empresas colombianas. *Revista*

*Estudios gerenciales*. 133(133). 2014. ISSN: 0123-5923 recuperado de <http://www.Redalyc.org/articuloaa?id=21232399004>

GARCÍA, M., GÓMEZ, G. Y LONDOÑO, P. Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá. *Revista Diversitas, Perspectivas en Psicología*. 5(1), 141-159. 2009.

GELFAND, M., EREZ, M., y AYCAN, Z. Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*. 58, 479-514. 2007. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>.

GENESIS, M., ROMERO, N., y TINEDO, Y. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales Negotium*, 6(18). 102-128. 2011.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J., y DONNELLYJR, H. *Las organizaciones. Comportamiento. Estructura*. México: McGraw Hill, México, 1996.

GIBSON, C., PORATH C., BENSON, G., y LAWLER, E. *What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1467-1480. 2007.

GIBSON, J., y NELSON, M. Change in institutional support for the us supreme court. Is the court's legitimacy imperiled by the decisions it makes? *Public Opinion Quarterly*, 80(3), 622-641. 2016. doi:10.1093/poq/nfw011.

GRONROOS, CH. Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Review Journal of Business Research*. 20(1), 1990. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)9003](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)9003)

GONZÁLEZ, M. *Modelo de Gestión del cliente interno en procesos hoteleros orientado al endomarketing*. Tesis doctoral. Universidad de Matanzas. Matanzas, 2017.

GONZÁLEZ, E. *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de Instituciones de Educación Superior Cubanas*. Tesis doctoral. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas. Santa Clara, 2014.

GONZÁLEZ, J. Satisfacción al cliente cuestionarios cuestionables. *Revista Apuntes EAEHT*, No10: 12 -16. 2006.

GORDON, J. *Comportamiento Organizacional*. (5 ed). México: Prentice Hall, 2000.

GUILLÉN, I., y ADUNA A. La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa. *Revista Estudios Gerenciales*, 24(106), 47-64. 2008.



HELLRIEGEL, D., y SLOCUM, J. *Comportamiento Organizacional*. México: Editado Internacional Thomson. 2009.

HERNÁNDEZ, V. *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario*. Tesis doctoral. Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos». Matanzas, 2009.

HERSEY, P., BLANCHARD, H., y JOHNSON, E. *Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional*. (7 ed.). México: Prentice Hall. México, 1998.

IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R., MATTESON, M. *Comportamiento organizacional*. (7 ed.). McGraw Hill, 2006.

JAQUINET, R. *Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional*. Tesis doctoral. Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos». Matanzas, 2016.

KASSER, T. Climate in human relations. *Journal of Personality Assessment*, 95(2), 163-169. 2012.

KINICKI, A. y KREITNER, R. *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill, 2003.

KOONTZ, H., WEHRICH, H. y CANNICE, M. *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14 ed.). México: McGraw-Hill, 2012.

KOZLOWSKI, S., y IIGEN, D. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science*. 7(3). 2006

LAUZAO, N. y RODRÍGUEZ, R. Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional. *Revista Ciencias*. 18(2). 2012.

LLAMA, L. *Desarrollo de roles en equipos de trabajo: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico*. Tesis de maestría. Universidad de La Habana, 2009.

LESTER, M. *Análisis Organizacional de una O.S.F.L. desde la perspectiva de los trabajadores de dos programas de empleabilidad*. Tesis de licenciatura. Universidad de Chile. Santiago de Chile, 2013.

LUTHANS, F. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. (12 ed.). McGraw Hill, 2011.

LUTHANS, F. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Review Perspective Academy of Management*. 31(2). 2014.

MANOSALVAS, C., MANOSALVAS, L. y NIEVES, O. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Revista AD minister* (26). 2015. ISSN 2256-4322. doi: 10.17230/ad-minister.26.1.

MARTÍNEZ, R. *Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el municipio de Mayarí*. Tesis doctoral. Universidad de Holguín. Cuba, 2013.

MELAGON, F. Empresa, actividades económicas y estructura orgánico funcional. 2015. Recuperado de <https://prezi.com/ek2i1g6vwyx1/empresa-actividades-economicas-y-estructura-organico-funcional/>.

MIER, M. Características del emprendedor. Dirigida a negocios ambientalmente responsables. Retrieved from: CINEPOLIS SEED CAMP- Transformadora CIEL, p 10. 2013

MIDDLETON, J. Organizational Behavior. Express Exec books. 2002. ISBN 1-84112-285-8. Recuperado de <http://www.capstoneideas.com>.

MINTZBERG, H. *Diseño de organizaciones eficientes*. Barcelona: El Ateneo, 2000.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. *En Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico*. Buenos Aires: Granica, 2003

MOREJÓN, M. *Tecnología para la gestión de la propiedad intelectual en la empresa estatal cubana. Aplicación en organizaciones empresariales de la provincia Holguín*. Tesis doctoral. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Holguín, 2012.

MURILLO, J. Una dirección escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 2006.

OROZCO, L., CHAVARRO, A., y RUIZ, C. Los departamentos de i+d y la innovación en la industria manufacturera de Colombia: análisis comparativo desde el comportamiento organizacional. *Revista Innovar*. 20(37). 2010. ISSN: 0121-5051.

PÁEZ, LL. La Influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Revista Estudios Gerenciales*. 26(116). 2010. Recuperado de [www.elsevier.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales).

PARRA, C. y DEL PILAR, A. La Estructura Organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Revista Gestión & Sociedad*. 2009

PECINO, V., MAÑAS, M., DÍAZ, P., LÓPEZ, J., y LLOPIS, J. Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Revista anales de psicología*, 31(2). 2015. ISSN: 1695-2294. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>

PEDRAJA, L., RODRÍGUEZ, E., y VILLARROEL, C. Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Revista chilena de Ingeniería*. 20(3). 2012. ISSN 0718-3305. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052012000300012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052012000300012&script=sci_arttext).

PÉREZ, M. *Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano*. Tesis doctoral. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara, 2014.

PÉREZ, P. y AZZOLLINI, S. Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*. 31(1). 2013.

PEROZO A. Comportamiento Organizacional. 2015. Recuperado de [https://es.slideshare.net/Angeliz\\_Perozo/comportamiento-organizacional-49806779](https://es.slideshare.net/Angeliz_Perozo/comportamiento-organizacional-49806779).

PERTUZ BELLOSO, R. Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos *Revista electrónica de investigación educativa (REDIE)* Ensenada México vol.15 no.3. 2013.

PORTUONDO, A. *Dirección y gestión empresarial. Texto de apoyo para el diplomado en dirección empresarial*. Cuba, 2014.

POVEDA, T. Determinación de las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la Provincia de Tungurahua. Tesis de maestría. Universidad Pontificia Católica del Ecuador-Sede Ambato. Ambato, 2017.

PREDIȘCAN, M. *Schimbare organizational. ce, când, cum sã schimbãsm?*. Editura Universitãții de Vest, Timișoara. 2004

QUERIS, M., ALMIRALL, A., CAPOTE, L., y ALFONSO, D. Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Revista Ingeniería Industrial*. 33(2). 2012.

QUINTERO, H., CANIZALES, K., y FIGUEROA, M. *Modelos organizativos de la educación universitaria*. Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPEU), 2013.

RIBA, C., y BALLART, X. La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 154, 65-82. 2016. ISSN-L: 0210-5233. Doi: <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.154.65>.

ROBAINA, D. Clases del Módulo de Administración Empresarial. VIII edición de Diplomado de Cuadros. Escuela Nacional Superior de Cuadros y Reservas. La Habana, 2015

ROBBINS, S. y JUDGE, T. *Comportamiento Organizacional*. (13 ed.). México: Pearson Educación, 2009.

- ROBBINS, S. y COULTER, M. *Administración*. (10 ed.). México: Pearson Educación, 2010.
- ROBBINS, S. y JUDGE, T. *Comportamiento Organizacional*. (15 ed.). México: Edición Pearson, 2013.
- ROBBINS, S., COULTER, H., BLACK, PORTER, AHMED, SHEPHERD, HUERTA, RODRÍGUZ, FILION, CISNEROS, MEJÍA-MORELOS. *Administración, un empresario competitivo*. (3 ed.). México: Pearson, 2013.
- ROBLES, M. *Orientación del uso de un desarrollo organizacional para las empresas comerciales en la ciudad de Hermosillo, sonora para que incrementen la efectividad de su equipo de trabajo*. En: XII Congreso internacional de análisis organizacional / organizaciones e instituciones, tradición desarrollo y multiculturalidad. Cancún, 2014.
- ROCA, S. *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, periodo 2009-II*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú, 2012.
- ROUQUETTE, J. y SALEME, M. Estadística y comportamiento organizacional. *Revista Política y Cultura*, 13, 113-135. 2000.
- SALAS, E., Y GLICKMAN, A. Comportamiento organizacional, teoría de sistemas socio-técnicos y calidad de vida laboral: la experiencia peruana. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 22(1). 1990. ISSN: 0120-0534. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80522105>.
- SARMENTERO I, PORTUONDO A., FALCÓN O. Una propuesta de evaluación de los valores organizacionales mediante indicadores cuantitativos. *Harvard Deusto Business Review* No 208- enero 2012 p.74-78. 2012.
- SERRATE, A., PORTUONDO, A., SÁNCHEZ, N., et al. Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Revista Ingeniería Industria*, 35(1), 2-12. 2014.
- SERRATE, A. *Modelo y procedimientos para la evaluación y mejora de los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo*. Tesis doctoral. La Habana, 2014.
- SEGREDO, A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*, 39(2). 2013.
- SHANNON, C. y WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press. Urbana, 1948.

SCHRAMM, W. *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press, 1953.

SOLÓRZANO, M. *Evaluación de las Variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en empresa comercializadora de productos cárnicos del cantón Portoviejo*. Tesis de ingeniería. Ecuador, 2014

STECKERL, V. Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 20. 2006. ISSN: 1657-6276. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602006>.

STONER, J. *Administración*. (Sexta Edición). Editorial Pretina Hispanoamericana, 2007.

STRATEGOR. *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Barcelona: Biblioempresa, 1995.

SUAREZ, L. *Propuesta de una herramienta para evaluar el liderazgo de los directores generales en empresas cubanas*. Tesis de maestría. Universidad de Matanzas. Cuba, 2009.

SUNDSTROM, E. *Supporting Work Team Effectiveness: Best Management Practices for Fostering High Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

THOMPSON, A., PETERAF, M., GAMBLE, J., y STRICKLAND, A. *Administración Estratégica. Teorías y Casos*. México: Mac GrawHill decimotava, 2012.

VÉLEZ, M. Aprender significa perfeccionarse siguiendo un camino; el proceso de toma de decisiones estratégico y el aprendizaje organizacional. *Revista Semestre economía*, 10(19), Medellín, 2013.

VILARIÑO, C. *Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia empresarial. Caso Empresa del Níquel Comandante Ernesto Che Guevara*. Tesis doctoral. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. La Habana, 2012.

WILLIAM R. Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Published by Elsevier Inc. 2016. doi: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-DGet](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-DGet).

ZULOAGA, K., y GOLEDMAN, D. Liderazgo, motivación. 2007. Recuperado de <http://www.especial-liderazgo-motivación.com.htm>

ZÚÑIGA, L. *Gestión ambiental urbana de recursos contruidos de valor patrimonial. Aplicación en Gibara, Holguín*. Tesis doctoral. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Holguín, 2012.