

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

El comportamiento organizacional, pieza clave para la gestión del talento humano

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y negocios internacionales

**Autor:**

Freddy Junior Arce Retete  
Manuel Salvador Pérez Pérez

**Asesor:**

Amado Arce Cobeñas

Tarapoto, diciembre 2020

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Amado Arce Cobeñas de la Facultad de Ciencias empresariales , Escuela Profesional de Administración , de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“El comportamiento organizacional, pieza clave para la gestión del talento humano”** constituye la memoria que presenta el (la) / los estudiante(es) Freddy Junior Arce Retete, Manuel Salvador Pérez Pérez para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y negocios internacionales , cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Tarapoto, a los días del mes de diciembre del año 2020



---

Amado Arce Cobeñas

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En San Martín, Tarapoto, Morales, a 13 día(s) del mes de diciembre del año 2020 siendo las 17:00 horas; HOJAS 206  
CALLE LOS SANTOS Nº 1041  
S.M. - T. - P. - 062-4545  
se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Tarapoto, bajo la dirección del (de la) presidente(a) D. Mario Manuel Silés Naves  
secretario(a) Mtra. Kelita Guillen Lopez y los demás miembros Mtra. Jhin Oro Sanchez Salazar  
y el (la) asesor (a) \_\_\_\_\_

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: "El comportamiento organizacional pieza clave para la gestión del talento Humano."

de los (las) egresados (as): a) Freddy Junior Arce Retete  
b) Manuel Salvador Pérez Pérez  
conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en

Administración y Negocios Internacionales  
(Denominación del Grado Académico de Bachiller)

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad Semi Presencial invitando a los candidato (a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absorbidas por los candidato (a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado. Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato/a (a): Freddy Junior Arce Retete

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>15</u>	<u>B-</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy Buena</u>

Candidato/a (b): Manuel Salvador Pérez Pérez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>15</u>	<u>B-</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy Buena</u>

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó a los candidato (a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente/a

\_\_\_\_\_  
Asesor/a

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

Esta sustentación fue realizada de manera virtual u online, sincrónica, conforme el Reglamento General de Grados y Títulos.

# El comportamiento organizacional, pieza clave para la gestión del talento humano

Arce Retete Freddy Junior <sup>a1</sup>, Pérez Pérez Manuel Salvador <sup>a</sup>

*<sup>a</sup>EP. Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión*

---

## Resumen

El propósito de este trabajo fue realizar una revisión bibliográfica sobre el comportamiento organizacional, donde se estudió los conceptos y teorías de diferentes autores, esto con la finalidad de impulsar el estudio del comportamiento organizacional como parte clave en la gestión de las personas. Asimismo, ver de qué manera las personas por medio de sus comportamientos impactan en las organizaciones. El método utilizado es de revisión bibliográfica en artículos sobre el comportamiento organizacional de diferentes bases de datos como Scielo, Redalyc, y también del libro Gestión del talento Humano de Chiavenato, fuentes en las que resaltan la importancia del comportamiento organizacional en la gestión de las personas; se concluyó que en una organización se debe mantener un ambiente armonioso y en constante coordinación, esto ayudará a una mejor gestión de las personas y al logro de los objetivos organizacionales.

*Palabras clave: Comportamiento Organizacional, Organización, Recursos Humanos, Gestión del talento humano*

## Abstract

The purpose of this work was to carry out a bibliographic review on organizational behavior, where the concepts and theories of different authors were studied, this in order to promote the study of organizational behavior as a key part in the management of people. Also, see how people through their behaviors impact organizations. The method used is a bibliographic review of articles on organizational behavior from different databases such as Scielo, Redalyc, and also from Chiavenato's Human Talent Management book, sources that highlight the importance of organizational behavior in the management of people ; It was concluded that an organization must maintain a harmonious environment and in constant coordination, this will help better management of people and the achievement of organizational objectives.

*Keywords: Organizational Behavior, Organization, Human Resources, Human talent management.*

---

---

<sup>1</sup> Autores: Arce Retete Freddy Junior – Pérez Pérez Manuel Salvador  
Jr. Francisco Bolognesi N° 218 - Tarapoto  
Tel.: 949543363 - 951907074  
E-mail: autor1fredyjarce7@gmail.com, autor2manuelperez@upeu.edu.pe

## 1. Introducción

El propósito de este artículo es desarrollar una revisión bibliográfica sobre el comportamiento organizacional, puesto que este constructo ha sido estudiado por muchos investigadores, muchos han resumido los resultados de sus indagaciones y han determinado esta rama del conocimiento.

Desde la aparición de grupos para alcanzar metas en común, una de las preocupaciones fue la de obtener ganancias. Con el pasar del tiempo este propósito ha tratado de lograrse con diferentes enfoques, en ellos los gerentes se han ocupado en mejorar el comportamiento de sus organizaciones y el de los empleados. En un principio se apreciaba a las organizaciones como un instrumento de competencia en el mercado y alcanzar lucro sobre la base de una división homogénea del trabajo y centralización de las decisiones, donde la participación y la misión de los empleados eran muy bajas (Consuelo, Sarmentero, Gómez y Falcón, 2018, p.25).

Conjuntamente con la creación del campo de la Psicología Corporativa se defiende el estudio científico de la conducta humana, para proporcionar modelos distintos y universales de conductas individuales, grupales y organizacionales. He aquí surgen las denominaciones de comportamiento individual, grupal y organizacional (Garc y Conductista, 2000, p.14).

Es verdad que todos, no somos capaces de adaptarnos rápidamente a un cambio, para muchos es más rápido y para algunos, demora, razón por la cual las organizaciones corren el riesgo de perder a un trabajador cuando es nuevo.

Salas, (2000) La tenacidad al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, siendo que, dentro de un período de equilibrio, avista la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que llevan consigo las modificaciones. Por lo que, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que dificultan un cambio.

El comportamiento organizacional es un área de la investigación que contribuye al desempeño profesional de los gestores en recursos humanos desde un perfil multidisciplinaria, con fuertes bases en la psicología y psicología social. Los textos sobre esta disciplina publicados hasta hoy, han tenido dos retos fundamentales: el primero, comprender de modo suficiente cada uno de los temas que se plantea como área de dominio; y el segundo, abrir la puerta a la relación de los contenidos de información con la aplicación práctica en el quehacer profesional (Tamashiro, 2004, p.23).

Por su parte al referirnos sobre la gestión del talento humano se tiene que en autores como Saldarriaga (como se citó en Campuzano, Ziadet y Echevarria, 2016) en una revisión de las tendencias de la gestión humana señalaron que las teorías actuales de la gestión humana se integran teniendo como parámetro fundamental las aproximaciones de otras disciplinas, así se puede abordar el estudio de un constructo teórico complejo como es la organización empresarial. El autor citado señaló un aspecto central con respecto las tendencias de la Gestión de los Recursos Humanos: Poco a poco cobra más vigor el estudio de las tendencias de Gestión Humana, la cual se respalda en discursos que pretenden “rescatar” al ser humano

perteneciente a la organización, lo que no necesariamente se convierte en los procesos de gestión humana que se presentan en las empresas nacionales e internacionales, lo que se puede corroborar en la variedad de tendencias que se aproximan en las prácticas administrativas y en la carencia de reflexión en su aplicación.

## **2. Desarrollo o Revisión**

## **Evolución del Comportamiento organizacional**

Robbins (2004), desde el decenio de 1970, hace referencia al comportamiento organizacional en su obra *Comportamiento Organizacional*, que abarca muchas ediciones y más de dos millones de ejemplares vendidos en todo el planeta, en la actualidad editada por Pearson, y difundido a través de los medios académicos universitarios.

A la propuesta de Robbins, trascendieron otros autores como: Daft, Steers, Hall, Zepeda, Rodríguez, Davis, Newstrom, Kreitner & Kinicki, etc., que abandonaron la psicología organizacional y se transportaron al comportamiento organizacional, y que fueron compartiendo esta forma de comprenderlo como producto de los anteriores cuatro elementos. En ese sentido, se comenzó por acordar como punto de inicio que las empresas se comportaban, y el estudio de ese comportamiento le concerniría a un saber llamado comportamiento organizacional. Esto, debe ser tratado en cuatro niveles, el más importante del hacer en el mundo real de las organizaciones, la mirada empírica, que se podría suponer como un saber técnico. Ese hacer, presume exigencias de construcciones explicativas básicas que se denominó conocimiento tecnológico, la mirada conceptual, tipo de saber que abarca un incuestionable conocimiento y probablemente muchas aplicaciones en numerosos campos técnicos. Frente a las tecnologías, las interrogantes sobre su construcción teórica y las respuestas comprensivas de las mismas, razonaron un tercer nivel científico, cuerpo de conocimientos. Cuando la presunta ciencia, sea sociología, psicología, antropología, economía y el resto de disciplinas que ingresan en los niveles de explicación científica, se preguntan por los fundamentos e ideas principio, se entra en un debate epistemológico con los alcances de objeto, método y validación de su propia realidad (Romero, 2010). La definición de organización y sus elementos teóricos que da lugar a un pensamiento organizacional, impropio a la conducta voluntaria del individuo. La Ingeniería Industrial de Frederick Winslow Taylor de 1911, la definición operacional del trabajo, los métodos para definir ese trabajo, como el de Tiempos y Movimientos, abrió la puerta para crear una superestructura que definía la conducta del individuo en el medio organizacional. De tal modo, la Ingeniería Industrial señala cómo deben conducir los trabajadores, a través del estudio y diseño de cargos, lo enseña para que conforme fue diseñado, y está alerta para que la conducta opciones voluntarias del individuo se van a ver coartadas por la definición de la organización; esto es, como taylorismo de la persona, la comprensión de la organización, ocurre apreciando la teoría que en la actualidad la constituye el mundo de la Administración.

Por esta razón, el mundo de la organización ambiciona en su perspectiva teórica, ellas son: la Teoría Clásica de la Organización. Sin embargo, se debatieron aún más cuando Elton Mayo, tal como lo hizo Chiavenato asume en 1927 la dirección de investigación de los estudios de Hawthorne, encuentra que el incremento de la producción y aparece un nuevo elemento, la conducta social de los colaboradores, cambiando de un enfoque rigurosamente individual a uno de conducta en grupo. Fue el momento para que autores como Mc Dougall, Allport y Kurt Lewin engrandecieran los planteamientos de Mayo, con la psicología social que se encontraba en desarrollo teórico y temático, perfilando una sucesión de temas que eran ligadas a la Teoría de las Relaciones Humanas que planteó Elton Mayo (Romero, 2008).

Así se abrió la dimensión de que la conducta organizacional constituía el comportamiento individual y grupal. La conducta del colaborador se cambia al resultado de tres grandes influencias, el de la naturaleza del individuo, interacciones de grupo y definiciones de cargo, de área y de la organización. No obstante, la presentación del problema no tenía ningún referente concordante a como se ha hecho en este documento.

De esta forma, con las aportaciones de Elton Mayo, la Teoría de las Relaciones Humanas se mantuvo debido a los contratiempos y estímulos de la Crisis del año 1929 y la Segunda Guerra Mundial en 1939. Pasado los años de 1950, podría decirse que se gesta una perspectiva adicional para las organizaciones, pues hasta el momento ejerce una gran influencia en los autores que trabajan el Comportamiento Organizacional.

Sin la pretensión de generar discusión, la publicación de “Psicología social de las Organizaciones” de Katz y Kahn en 1986, se traza la nueva dimensión del comportamiento de los empleados en las organizaciones, y esa dimensión es el ambiente, el mundo social. Hay un cuerpo de teorías de la psicología individual con las que quiere explicar el comportamiento de los empleados en las organizaciones, a través del psicoanálisis, el conductismo, la teoría del campo. En el otro extremo, las teorías sociológicas como la doctrina supe orgánica y la socioeconómica, el marxismo, Durheim, cuyos bosquejos sostienen que son los aspectos sociales, culturales y económicos los que definen la conducta de los individuos en las organizaciones.

Rivero y Dabos, (2017) Con tales planteamientos se añade a los tres componentes anteriores, este cuarto, el ambiente, el mundo social en el cual se encuentran las organizaciones.

La reflexión, la investigación y construcción de teoría entonces, era necesario cambiar su enunciación, puesto que se debía juntar al ambiente social y definir cómo éste generaría y determinaría la conducta de las personas en la organización. Menudo problema de la teoría en la segunda mitad del siglo XX y del siglo XXI. Hasta dónde, cómo y por qué aspectos como los mercados, la economía, la política, la cultura de las sociedades, influyen el comportamiento de las personas en la organización. Pero el asunto ya no se reduce sólo a mirar el dominio sobre el individuo, los grupos y la organización, vale decir cómo el ambiente establece una interrelación con estas dimensiones.

Hay otro aspecto interesante cuando se repasa la teoría de sistemas estudiada a la comprensión de la empresa, esto es, la definición del proceso. Un sistema abierto es un objeto que tiene relaciones esenciales e importantes para ese objeto. No es el mero problema de la ubicación de un objeto en un ambiente, sino que ha sido el resultado complejo de formación a partir de ese ambiente (Parra y Toro, 2014).

En efecto, el origen de la organización estimula variedad de elementos que guardan una relación con éstos. Así surgen los procesos, que podrían equipararse a las formas de articulación de lo constituido con el medio. Se consideran factores que se emplean en las empresas y son regresados al ambiente como otros elementos que él necesita, pero así mismo, otros que sería como retazos. Esa definición de proceso va a reformar los planteamientos de las funciones organizacionales tal como las planteaba Fayol y la administración tradicional. De manera tal, el proceso será la forma de conversión de los elementos del sistema respecto de otros que son recabados del medio para transformar su naturaleza o función y regresarlos al ambiente. De tal manera, se plantea que la dinámica del conocimiento sobre la empresa y el comportamiento organizacional va a girar en torno a las teorías como la Contingencia, modelos como Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, inclusive las llamadas modas como Coaching, Reingeniería, Outsourcing, intentarán de integrar en sus concepciones el nuevo nivel del problema. Pero aún esto no aprueba, la teoría persigue mejores grados de entendimiento que la lleva a formular con mayor destreza, cuál es el problema. Ya fueron identificados el individuo, el grupo, la organización y el ambiente en un solo objeto, la organización, sin embargo, cómo hace la inclusión de dichas dimensiones, sin tropezar, por un lado, en las cancelaciones, por el otro, en las integraciones artificiales. Ello pues, el nivel al cual deberá llegar el análisis sobre el comportamiento organizacional (Romero, 2010).

## **La Organización**

Antes de abordar la definición del comportamiento organizaciones, se debe hacer referencia a la organización, la misma que consiste en un sistema socio-técnico comprendido en otro más amplio que es la sociedad con la que se interrelaciona influenciando ambas. Además, puede ser conceptualizada como un sistema social, integrado por personas y grupos de trabajo que pertenecen a una estructura y dentro de un contexto al que supervisa en parte, desarrollan labores aplicando recursos en afán de determinados valores comunes (Quintero, 2016).



La estructura organizacional es esencial en todas las empresas, delimita muchas características de cómo se va a organizar, tiene la misión principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones y otros. Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional acorde a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, a través de una correcta estructura que le asienta establecer sus funciones y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un apropiado control para conseguir sus metas y objetivos (Vásquez, como se citó en Bravo et al., 2016).

**Los principios de la organización son:** Bravo et al. (2016) lo clasifican en:

*Eficacia:* una estructura organizativa es eficaz si reconoce el aporte de cada empleado para alcanzar las metas de la organización.

*Eficiencia:* la estructura organizativa es eficiente cuando permite alcanzar las metas deseadas con el mínimo coste posible.

*La organización formal:* es la forma de agrupamiento social que se establece muy elaborada y con el propósito de definir un propósito específico. Se distingue por las normas, procedimientos y arquitectura jerárquica que ordenan las interacciones entre sus miembros.

*La organización informal:* son las interacciones sociales que nacen de modo natural entre el personal de una empresa. También, es un complemento a la formal si los directores están al corriente y pueden controlarla con habilidad.

El modo de dirigir y administrar las empresas ha mostrado numerosos cambios a través del tiempo, sin embargo, diversos factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe beneficiar la adaptación a nuevas tendencias del mercado por medio de estructuras flexibles que permitan ser mucho más competitiva (Cruz, como se citó en Bravo et al., 2016).

### **Concepto de comportamiento organizacional**

Para Molina et al. (2016) el comportamiento organizacional consiste en la conducta o el quehacer de personas, grupos o estructuras que intervienen en la eficiencia y eficacia de las instituciones. Se plantean tres niveles de análisis: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social).

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que contribuye al desempeño profesional de los gestores en recursos humanos desde un perfil multidisciplinaria, con fuertes bases en la psicología y psicología social. Los textos sobre esta disciplina publicados hasta hoy, han tenido dos retos fundamentales: el primero, comprender de modo suficiente cada uno de los temas que se plantea como área de dominio; y el segundo, abrir la puerta a la relación de los contenidos de información con la aplicación práctica en el quehacer profesional.

Por otra parte, la Antropología Cultural desarrolla algunas temáticas que pueden convertirse en aspectos interesantes del comportamiento grupal. Cuando se elaboran los artefactos culturales y el desarrollo de la tecnología, indubitadamente son elementos importantes para relacionar con el comportamiento organizacional, en lo referente a procesos, procedimientos y derivados de la estructura. No obstante, frente a este argumento, es evidente, incluida la perspectiva de la Antropología Cultural, la Revolución Industrial, como una fase o etapa de la cultura Occidental, con los principios de universalidad, que envolverían en una discusión muy fructífera, pero en otro contexto. La Antropología aporta aspectos globales y generales, que habla de que todo comportamiento humano tiene factores culturales fundamentales que se tendría que descifrar para entender. Tales consideraciones llevan a plantear un trabajo interdisciplinario entre la Antropología y el Comportamiento Organizacional.

Para Morejón (2018) todo comportamiento necesita en primera instancia de una selección consiente o no consiente de las diversas acciones que naturalmente puedan ser realizables para el que actúa y también para el grupo de personas que se involucran, así se denote autoridad e influencia pasando a la utilización del término selección sin que resulte algo deliberado. En otros supuestos la selección se transforma en una compleja sucesión de actividades que se pueden denominar diseño y planificación, haciendo un ejemplo reflexivo para este asunto, se identifica a un profesional en un ámbito determinado el cual requiere que su grupo de trabajo o de colaboradores persigan un diseño plasmado y, a la vez cojan planes detallados y como consecuencia se obtengan una cadena completa de distintos comportamientos de los individuos que realizan tal actividad.

Comportamiento organizacional: “Trata sobre el análisis y estudio de conocimientos relacionados a forma cómo las personas se comportan dentro de las organizaciones. Es el instrumento humano para beneficiar a las personas y se aplica de en forma general al comportamiento de los colaboradores de todo tipo de organizaciones” (Davis y Newstrom, como se citó en Morejón, 2018).

Rouquette y Saleme (2000) indican que el comportamiento organizacional es el ámbito de estudio que aplica métodos, teorías y principios de diversas ciencias de la conducta para analizar tanto el modo en que actúan los individuos en una organización como las consecuencias de esas conductas y de la estructura organizacional en la eficacia de las organizaciones.

Los estudiosos convienen en tres niveles de análisis:

- a. **El nivel individual:** aquí la psicología contribuye con teorías para exponer la conducta de los trabajadores desde distintos enfoques y consiente formular alternativas de solución a los problemas que se presentan.
- b. **El nivel grupal:** estudia el comportamiento de los diversos grupos dentro de las organizaciones, toda vez que las personas cuando están agrupados actúan de modo diferente cuando lo hacen en forma individual. La sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política favorecen al conocimiento y análisis de los procesos de grupo.
- c. **El nivel de la estructura organizacional:** consiste en el modo cómo se clasifican, agrupan y coordinan formalmente las labores a efectuarse en los diferentes cargos. El objetivo sería analizar cómo dicha estructura marca influencia en el comportamiento de los colaboradores tanto en lo individual como grupal. En este nivel la Administración coopera con los conceptos y avances sobre las formas cómo se pueden integrar las actividades que tienen que ser ejecutadas para lograr los objetivos de las instituciones.

Para Molina, Briones y Arteaga (2016) el comportamiento organizacional consiste en la conducta o el quehacer de personas, grupos o estructuras que intervienen en la eficiencia y eficacia de las empresas. Se plantean tres niveles de análisis: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social).

**Desde el nivel jerárquico:** Bretones y Mañas (2008) refieren que un apropiado comportamiento organizacional debe apoyarse en 4 líneas fundamentales:

- Observar metódicamente el comportamiento de los colaboradores en condiciones diversas. Conseguir esto permite a la gerencia una mejor comunicación con los trabajadores, reconociendo la utilización de un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo, de manera tal que puedan analizarse las situaciones dadas sin provocar conflictos que puedan incidir en un ambiente emocionalmente negativo.

- Conocer por qué las personas actúan de una determinada manera. Los gerentes o directores se frustrarán bastante si sólo pudieran hablar respecto del comportamiento de sus empleados sin comprender las razones subyacentes. Por tanto, directivos interesados,

aprenden a investigar en busca de explicaciones, con el fin de encontrar soluciones apropiadas a cada situación.

- Pronosticar la futura conducta de los trabajadores. En teoría, los directores estarían en la aptitud de conocer cuáles empleados contaría con la disposición en el trabajo y quiénes sería productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en un momento dado, así se podrían promover acciones preventivas que limitarían los incumplimientos.

- Controlar, al menos en parte, y desplegar cierta actividad humana en el trabajo. Los gerentes son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que importa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los trabajadores. Se requiere mejorar los resultados a través de sus acciones y las de sus trabajadores, y el desarrollo de acciones conjuntas con los empleados puede colaborar obtener dicho propósito.

**En el nivel relacional:** Para Arias (2001) el comportamiento organizacional se orienta en dos direcciones sustanciales:

- Adaptabilidad al medio laboral y social. Esto significa respetar el espíritu y cumplir las normas de la empresa, tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias conectadas con el trabajo. Para alcanzar esto se requiere de un alto nivel de motivación hacia la actividad que se ejecuta y gran sentido de pertenencia hacia la empresa.

- Respeto hacia las normas y reglamentos. Las empresas urgen que sus empleados demuestren comportamientos de “buenos ciudadanos”, tales como: Ayudar a los demás de su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo extra, evitar conflictos innecesarios. También, requiere evitar conductas contrarias a las normas de comportamiento del trabajo y que incidan convertir un clima negativo en la empresa, tales como: Insultos a un compañero de trabajo, robo, realizar chistes en exceso, sabotaje, escuchar música a volumen alto o violación de la individualidad de los colegas.

En este nivel concurren una serie de factores que prescriben la existencia de un correcto comportamiento organizacional y a la vez intervienen en la cristalización de altos niveles de responsabilidad social, motivación y sentimientos de pertinencia e identificación con la empresa lo que converge inevitablemente en un acrecentamiento de la eficiencia y la eficacia de esta en el cumplimiento de su objeto social. Estos factores son: el cambio organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional.

El cambio organizacional consiste en la facultad de adecuación de las empresas a los distintos cambios que se presentan en el medio ambiente interno o externo, a través del aprendizaje. También puede definirse como el conjunto de variaciones de orden estructural que atraviesan las empresas y se traducen en un diferente comportamiento organizacional

### **Enfoques del comportamiento organizacional**

a. **Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que comienzas su desempeño laboral:** Madero y Olivas (2016) indican que desde la perspectiva teórica, se advierte que el factor económico fue investigado desde diferentes enfoques y continua siendo un factor determinante en la satisfacción y motivación en el trabajo; es vital mencionar que existe escasa información vinculada con el balance vida-trabajo en el principio de la experiencia laboral. Así, se aprecia que cuando un empleado se siente favorable emocionalmente como resultado de las relaciones interpersonales y de los procesos de comunicación en su centro de labor, engrandece su productividad y conserva una estabilidad laboral. De esta manera, el inicio en la carrera profesional se debe alcanzar esta comunicación entre la empresa y el joven trabajador, siendo ello, un factor importantísimo en la retención de los empleados. Sin embargo, en los últimos años, los

jóvenes egresados conocen que el nivel de estabilidad o permanencia en la empresa es cada vez más corto.

Por otro lado, Bolaños (2011) indica que al estudiar la variable «satisfacción» y sus elementos (bienestar por el ingreso, apoyo con su equipo de trabajo, condiciones de trabajo, clima laboral, etc.) los resultados obtenidos demuestran que, aparte de los estadísticos reflejados en los análisis de regresión entre las muestras, no se encontraron diferencias estadísticamente reveladoras de las medias de las muestras de la investigación, provocando mucha consistencia en las pruebas mostradas en las hipótesis de la investigación. Sobre el instrumento de medida aplicado en la investigación, presentó niveles de validez y confiabilidad estadísticamente favorables en todos los constructos del modelo. De esta forma, la materia en estudio, en el inicio de la vida laboral, podría considerarse como una línea de investigación de mayor importancia en el futuro.

Espinoza (2016) menciona que entre los primordiales aspectos a tomar en cuenta se mencionan que el tema de la SL tiene muchas vistas para su análisis, o sea, si se analiza a partir de elementos internos o externos, o por el impacto positivo o negativo que producen en las personas, o los resultados de la empresa, para cuyo efecto se debe tener en cuenta otros factores de análisis y/o investigación. Es importante indicar que el tamaño de muestra es un tema determinante en todos los proyectos de investigación, y obtener 58 datos puede diagnosticar alguna debilidad en las pruebas estadísticas que se realicen. Por ello, para profundizar más en el asunto de la SL y de primigenia experiencia profesional, es provechoso seguir analizando estos temas y recabar datos con muestras mayores teniendo distintas empresas, así como personas con distintos rasgos demográficos, como la labor ejecutada, el ingreso recibido y la escolaridad y otros.

- b. La dimensión grupal en el comportamiento organizacional:** Romero (2010) trata la dimensión grupal en el comportamiento organizacional de la siguiente forma:

***Papel de la Antropología en el comportamiento grupal:*** Todos los documentos sobre antropología coinciden que su objeto central es el hombre, la que el convierte en la “ciencia madre” por excelencia. La conducta del hombre tiene como base de conocimiento la biología y la cultura, con un marco de referencia que es el ambiente. Lo humano puede mostrarse en tres dimensiones, la Antropología Física, que estudia el trance del hombre de la especie animal que le da origen. La Antropología Cultural que estudia al hombre en el mismo tiempo que genera historia y de allí la construcción de la cultura en sus amplias demostraciones, que en sí es el estudio de la ciencia propiamente dicha. Y finalmente, el estudio del hombre como ser en toda su dimensión, su humanidad, que constituiría la Antropología Filosófica. La Antropología explicita su reflexión sobre el objeto, el método y las metodologías, y en los fundamentos, que son las herramientas como ciencia. Lo visto lleva a una comunidad de aspectos, no obstante, también muestra una diversidad, eso que le cataloga como una ciencia viva. El concepto de cultura está centrado, por autonomía, en lo que no es biológico, o sea, lo que es aprendido, o creado. De tal forma, lo cultural es todo aquello que el hombre adquiere por la vía del aprendizaje de la sociedad y del ambiente en que le rodea. Eso incluye, el lenguaje con todas las consecuencias que él trae, como el pensamiento, los sistemas simbólicos y representativos. Comprende su conducta social, que rige desde lo más simple como la alimentación, hasta la complejidad de la conducta sexual, familiar, comunitaria, política y religiosa. Y son los estudios comparados, vale decir, provenientes de diferentes culturas los que conducen a la formulación de características que identifican tales procesos culturales. Y por último, el problema de la cultura en su distribución espacio y tiempo, que tiene en su fuente en la profunda discusión sobre la aparición del hombre y la formación de la raza, y desde ese enfoque la diferenciación cultural de los diferentes grupos humanos según ese espacio y la historia de la cultura.

Ante la expresión documental de la antropología, la conclusión eminente es que la Antropología es una ciencia social macro y probablemente mega, donde están contenidas

las demás ciencias sociales, como la sociología, si se aceptara la psicología, el derecho, la administración, la economía, la política, etc. Y la esencia fundamental, es que todas estas ciencias, en sus contenidos, tienen sumergida la cultura del hombre, tanto en lo general como en lo particular, indistintamente del origen espacial o temporal. Los materiales sobre la antropología salvaguardan los lineamientos generales sobre su objeto. En opinión de los autores se pueden presentar más o menos temas, de mayor o menor profundidad, pero en todos se confirma lo enunciado.

Por otra parte, la Antropología Cultural desarrolla algunas temáticas que pueden convertirse en aspectos interesantes del comportamiento grupal. Cuando se elaboran los artefactos culturales y el desarrollo de la tecnología, indubitadamente son elementos importantes para relacionar con el comportamiento organizacional, en lo referente a procesos, procedimientos y derivados de la estructura. No obstante, frente a este argumento, es evidente, incluida la perspectiva de la Antropología Cultural, la Revolución Industrial, como una fase o etapa de la cultura Occidental, con los principios de universalidad, que envolverían en una discusión muy fructífera, pero en otro contexto. La Antropología aporta aspectos globales y generales, que habla de que todo comportamiento humano tiene factores culturales fundamentales que se tendría que descifrar para entender. Tales consideraciones llevan a plantear un trabajo interdisciplinario entre la Antropología y el Comportamiento Organizacional.

Finalmente, al estudiar la formación de los grupos, de los sistemas complejos de lenguaje y comunicación, de la acción colectiva frente a la supervivencia humana, todo aquello es contenido de investigación muy importante para contestar interrogantes fundamentales sobre la organización, sus procesos, su estructura y su funcionamiento. De lo que surgen temas como arqueología organizacional, paleontología organizacional e historia de las organizaciones humanas.

***Papel de la Sociología en el comportamiento grupal:*** La otra dimensión teórica del comportamiento grupal es la Sociología, como se indicó no está desligada a la Antropología. La sociología se plantea como una ciencia que enuncia su objeto en la comprensión de una dimensión de lo humano cual es la sociedad. Se la puede definir como la ciencia que trata de las condiciones de existencia y desenvolvimiento de las sociedades humanas. Así, coinciden todos los documentos examinados, la sociología es el estudio del hombre como sociedad, lo cual envuelve diferentes niveles de análisis.

De este modo, la sociología deriva de la antropología, en cuanto el hombre en su proceso de construcción cultural se constituyó como grupo, agrupaciones de varios hombres, y esos grupos han ido manifestándose históricamente en sociedades con grados de complejidades cada vez mayores, hasta constituir grandes conglomerados sociales, casi de orden planetario. El análisis de esos aspectos de lo social es el estudio de la sociología y su marco de referencia es la antropología, vale decir, los grupos humanos y las sociedades soportan las culturas. Tal como hace la antropología, la sociología trabaja en las dimensiones de espacio y tiempo, caracterizando diversidad y diferenciación social. Del mismo modo que la antropología deposita en sí la naturaleza del hombre, la sociología es la estructura cómo el hombre se manifiesta. Razón por el cual muchas de las temáticas presentadas por la sociología abarcan temas como son la cultura, la familia, el género, la economía y la producción, afirmando puentes de relación entre estos aspectos.

Otro aspecto que muy importante es la relación entre individuo y sociedad, un problema teórico muy trascendental para el presente tema de investigación. Desde la Antropología no es posible concebir el hombre sin su referente cultural que se encuentra en la sociedad a la que pertenece, y ello no es posible. No obstante, lo individual tiene una naturaleza en sí independiente de lo cultural y lo social, o sea, existe en sí. En lo social, el problema se reproduce, el individuo es el resultado del mundo social, pero constituye por su naturaleza un ser en sí y por sí autónomo. Esta reflexión orienta a la sociología a proyectarse en dos campos, la microsociología, que estudia el tejido del individuo como

agente activo en el grupo. Y la macrosociología que estudia el problema de la Sociedad como totalidad, al margen de los individuos o protagonistas de esa sociedad.

Cuando nos referimos a la sociedad industrial y capitalista se está refiriendo al nivel de lo macrosociológico, con ello se incurre en la discusión de la totalidad de la sociedad, sus integrantes, su estructura, su dinámica, su desarrollo. Pero, en el análisis del grupo como microsociología se busca la comprensión de los aspectos que articulan los individuos y esos grupos, como el poder, el conflicto, la cohesión, la pertenencia, la comunicación, su estructura, el liderazgo y demás componentes con los cuales se distinguen los grupos.

El mundo de las organizaciones es un producto social, lo cual remite a referenciar este tema en lo concerniente a la formación de la organización como producto social y por lo tanto a su entendimiento. En ese orden de ideas, la Revolución Industrial, el Capitalismo, el Estado nación, son el resultado del desarrollo social, y en ellos la formación de grupos sociales como son las organizaciones.

La Sociología, conservando ese enfoque diferenciador entre la macrosociología y la microsociología, por un lado se tratan las grandes manifestaciones sociales como son la cultura, la economía, la política, la religión, el matrimonio, la familia, la población, la urbanización, las clases sociales y los estratos, educación y salud, los más comunes, en términos de las relaciones e interacciones de los individuos y los grupos, y restituyendo estos temas hacia la formación e integración de los grupos y su acción sobre los individuos.

Desde otro punto de vista, la sociología contribuye con reflexiones relativas a la socialización, la estructura social, la interacción, la desviación y el control social, la estratificación, clases sociales, sexo y género, edad, raza y etnicidad, como aspectos de la diversificación social y la complementación entre los grupos sociales, en la formación de la sociedad. De esta forma, estos conjuntos de aspectos reconocen la comprensión de la sociedad a través de sus componentes. En forma semejante derivan dos aspectos, uno que aporta la comprensión de las organizaciones y del comportamiento organizacional mediante la mirada de los aspectos relevantes de esa sociedad. Y de otro lado, el enfoque de los grupos en la organización que podrán tener referentes en los aspectos relacionados, por ejemplo, el rol de la edad, como reflejo social, que al agregar a la organización tendrá efectos que permitan su comprensión.

Sin embargo, desde otro enfoque se abren los parámetros en la microsociología con el análisis de los grupos, su forma, su estructura, la articulación, la integración, el control social, y las características que entrarían a definir esos grupos. Como se ha dicho, estos componentes son marcos de referencia para comprender las características de los grupos en las organizaciones y entender su comportamiento. Pero lo fundamental es que se convierte en la sustentación del problema de la articulación del individuo en el grupo, que corresponde al problema central de trabajo de la psicología social.

***Papel de la psicología social en el comportamiento grupal:*** Se aprecia muy claro el vínculo entre la Psicología Social y la Sociología, pero como se dijo anteriormente, la psicología social toca, en la gran mayoría de los autores, la particularidad de ser esencialmente un desprendimiento de la microsociología. Empero, dar la razón que los grupos son parte de la gran sociedad. Como en la Antropología y la Sociología, los autores parten sus obras en la búsqueda de un estatuto de ciencia y de fundamento para su disciplina. No hay un consenso general conceptual, de objeto, metodológico y temático específico. No obstante, desde el visto de cada autor se manifiesta explícitamente la indagación de un estatuto científico, independientemente de la posición epistemológica que cada cual posea. De otra manera, aun cuando existe consenso sobre lo básico de la psicología social como en el estudio de los grupos, sin embargo, al constituir una disciplina puente, entre lo social y lo psicológico, los autores se distribuyen sin distinción desde una o desde otra posición.

En lo que respecta a la participación del individuo, son muchos los aspectos que van apareciendo, y que constituyen la diferencia en cuanto a la teoría. Un factor central es la consideración de que solo mediante la acción el individuo mantiene vínculos con el grupo. Se identifican algunos aspectos plasmados en el individuo como son la persona, el sí mismo, la identidad, la motivación, la percepción y la atribución, que podrían enunciarse como propios de la Psicología. En tanto que, en otro sentido, se entraría al debate de varios aspectos como son el rol social, la interacción, la comunicación con toda su diversidad de enfoques, el estatus o posición de la persona en el grupo, la normatividad y el funcionamiento del grupo, los objetivos, el control social, el poder la autoridad, el liderazgo, el conflicto, la negociación, la cohesión, la solución del problema, entre otro.

En un primero momento, se pueden apreciar todos estos componentes, aptos de ser incorporados como temas, además del objeto planteado, el problema del método, y las metodologías, como aspectos de la base del comportamiento grupal en el comportamiento organizacional. Es correcto anotar que en las organizaciones existe una estructura exógena a los grupos formales, en tanto que los grupos informales desarrollan sus propias estructuras.

Se agrega, la elaboración conceptual del grupo como entidad real, en condiciones y situaciones especiales, dan origen a las diversas tipologías de grupo. Dentro de éstos, en la realidad están las organizaciones y los subgrupos en las organizaciones. Así, la aproximación temática es muy fuerte, explicando que no todos los grupos son organizacionales, y que el comportamiento de los grupos no organizacionales responde a condiciones distintas. Empero, para que estos elementos se incluyan a la investigación, es preciso determinar el marco de referencia específico donde se aplican las anteriores consideraciones. En especial, para el Comportamiento Organizacional, lo que se considera por los autores el comportamiento grupal.

***Papel del comportamiento organizacional en el comportamiento grupal:*** El Comportamiento Organizacional, diseña los procesos como el comportamiento, sobre la estructura y la gestión como la dirección de ese comportamiento, etc. Son pocas la información que conciertan con este planteamiento, y entre ellos existe una multiplicidad de diferencias muy amplia. Todos no hacen mención explícita al problema del comportamiento del grupo y los factores importantes a tomar en cuenta en la organización. Los que hacen las relaciones humanas, la influencia y la interacción social, el poder, la autoridad, el liderazgo, la comunicación y todos sus componentes, la presión, colaboración, coerción, el conflicto, la dirección, la estructura del grupo y la motivación extrínseca, para señalar unos tanto. Hallar algunos aspectos y apreciar la ausencia de otros, es un factor de discusión sustancial.

Los documentos nuevos varían la anterior percepción, y mucho más en la medida en que se acerca al presente. Reportan como áreas del comportamiento individual, grupal, de la organización y el ambiente. Y en especial, los temas relativos al comportamiento grupal, tienen una gran coincidencia en la gran mayoría de los autores. En tanto el comportamiento organizacional son selectivos, y muchos aspectos de la psicología social y de la sociología quedan fuera de su contemplación.

Como conclusión del tema de los grupos en las organizaciones es un "tipo" particular de grupo, dentro del universo grupal trabajado por la psicología social o la sociología. Lo grupos en la organización forman una "red", o sea, los diferentes grupos se integran y se relacionan, por ejemplo: ventas, tesorería, producción, en la totalidad que se define como organización.

De manera, en el comportamiento organizacional se encontraría el complemento de los aspectos de la integración de los grupos, inclusive la formación de la estructura de los mismos, destacados en las temáticas de la psicología social y de la sociología.

En el estudio del material organizacional, el vínculo entre las temáticas, algunas veces son referencias generales que se presume se aplican al mundo de las organizaciones, por ejemplo, cuando se trabaja el poder, se vinculan teorías sociológicas del poder, por ejemplo, Weber, etc., y no son trabajadas con perspectiva específica a la organización. Esta perspectiva lleva a la consideración extendida de que el comportamiento organizacional es una reunión de múltiples y diversos campos del conocimiento.

Ahora bien, es importante destacar que la Antropología y la Sociología guardan una profunda sincronía e integración entre sus objetos, ambas disciplinas tienen cuando menos un capítulo dedicado a esta integración.

Finalmente, el comportamiento organizacional se sabría equiparar a un gran organismo social, integrado por personas, que se vinculan entre sí bajo una serie de condiciones, que están definidas en los procesos de la organización, que se comporta en un medio social donde entabla una serie de relaciones que aportan a la sociedad y que la sociedad le aporta. El estudio de ese objeto vendría a ser el comportamiento de la organización.

- c. **Liderazgo en el comportamiento organizacional:** Tamés (2006) estudiando la obra de Liderazgo en el Comportamiento Organizacional de Salvador F. Loya Loya, indica que el tema central del libro El liderazgo, en su segundo apartado y se define al liderazgo como: “la actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que le han sido encomendados”, luego afirma: “El líder es responsable de la vida y el destino de su gente”. Menciona antecedentes de liderazgo. El líder trascendente, se alimenta de tres elementos:
- a) Trato personal orientado al crecimiento de la persona. Las capacidades individuales que debe propiciar el líder: la concentración de valores, la orientación de propósitos, generar contexto de participación; cuyo proceso lo especifica estableciendo un marco de referencia, creando opciones necesarias, cambiando de estado, significando el trabajo y dignificando a la persona. Por último, dar sentido a la colaboración individual en la empresa común.
  - b) El segundo elemento, desarrollado en la línea derecha del modelo abarca las responsabilidades y las facilidades otorgadas a los trabajadores para ejecutar su labor. Se capacita, faculta, participa, reconoce, responde y apoya.
  - c) El tercer elemento, a la izquierda del modelo, representa la dualidad obligación-beneficio de las particularidades del líder y las organizaciones, como el poder, la calidad, la libertad, la confianza, el compromiso y la responsabilidad: “El líder cumple con la misión especial: hacer que sus colaboradores consigan sus objetivos con entusiasmo y, además, con la misión específica de la organización”.

El capítulo sobre el poder, lo clasifica en coercitivo, de recompensa, de experto, de referencia y legítimo. Este último menciona que trae sobrentendida la responsabilidad de ejercer los otros tipos de poder, no en vano, sino por obligación. Clarifica que un líder, aunque tenga el poder y no lo aplica se convierte en un evasor de su responsabilidad y el abuso en el uso del mismo lo convierte en un prepotente. Ambas situaciones llevan paradójicamente a perder el poder. Por ende, el uso del poder debe hacerse en la medida y la circunstancia que se necesite.

Continúa el capítulo “Facultamiento o empowerment” que debería utilizar el término empoderamiento que es el que en referencia al término del inglés es aceptado por la RAE.

Este capítulo menciona según la definición de Wellins que “el facultamiento ocurre cuando el poder pasa a los empleados, quienes experimentan el sentido de propiedad y supervisión sobre sus trabajos”. Lo define como un proceso que necesita de tiempo y donde intervienen varios factores tales como la capacidad de los empleados, la esencia y la estructura de la tarea, la cantidad de trabajo, la eficiencia de procesos y métodos, la



tecnología y los recursos. Se estudian los aspectos vinculados con el respeto —que no puede enseñarse con capacitación—, la definición de responsabilidades, límites de

autoridad —que se delega por respeto y para evitar conflictos—, estándares de calidad y dotar reconocimiento al logro.

El tercer apartado refiere sobre las organizaciones en sí. En cuanto a la estructura de las mismas, recalca la importancia de la flexibilidad y alude que la mejor manera de trabajar es con una estructura base y puestos virtuales que permiten aparecer y desaparecer de acuerdo con el trabajo. El trabajo debe organizarse en resultados, procesos y gente. La demanda y respuesta de la empresa a un bien o un servicio puede ser temporal por lo que las sólidas estructuras fijas, generan sobrecarga en los empleados en temporada alta o en la situación, están invariablemente desperdiciando recursos.

Instituye y define las políticas organizacionales que son guías de conducta. Menciona políticas que intervienen en el ánimo de las personas y también la ineficacia de políticas generalizadas de reconocimiento, políticas que plantean normas de conducta y políticas que se practican temporalmente. Las políticas de desarrollo de personal suelen tener efectos motivacionales entre los mismos. Señala finalmente las políticas de calidad que dan los lineamientos de lo que se espera de los colaboradores en términos de producción y servicio, desempeño y actitudes hacia los demás, dentro y fuera de la empresa. Las políticas son pautas de comportamiento en el hacer y el actuar, están provistas de bases filosóficas, valores, técnicas de diseño y pueden afectar la motivación de los empleados. Influye en el producto o servicio.

Estudia la cultura organizacional cimentada en seis elementos: jefes, empleados, normas y políticas —como guía de actitud lenguaje de la empresa—, valores y principios de la misma y costumbres creadas por ella en términos de funcionalidad y fortaleza que aceptan y estimulan cambios, que genera un clima de apoyo, contribución e interdependencia.

Termina el libro analizando el conflicto y el estrés como factores que tienen facciones tanto positivas como negativas. Presentan conflictos difíciles de enfrentar, los de tipo cognoscitivo que enfrentan a la persona con sus valores. Alude métodos para arreglar los conflictos: el dominio, la dilación (que tiene el riesgo de amplificarlo) y la negociación, acomodándose a la negociación por principios.

Finalmente se analiza el ‘distrés’ como elemento negativo causando tanto por saciedad de actividad como por la falta de la misma y el estrés como sensación que provoca el estado emocional adecuado para la solución de retos dentro de la organización.

**d. El comportamiento organizacional y su relevancia para la administración de empresas:**

Molina et al. (2016) refieren que el estudio del comportamiento organizacional es un reto determinado para la administración de empresas, toda vez que permite definir modelos de gestión de recursos humanos que favorezcan al aumento de la eficiencia y eficacia de los servicios en un ambiente favorable, para que esto ocurra resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que permitan facilitar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos.

Para la implementación de nuevas estrategias encaminadas al manejo correcto de los recursos humanos, es necesario tomar en cuenta que las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son fundamentales en la interacción de los diferentes ámbitos de la vida organizacional de la empresa; puesto que estas son el punto central del estudio de la acción humana en el contexto de las empresas.

Lograr un apropiado comportamiento organizacional, teniendo en consideración todos los factores que en él intervienen, sobreviene en el aumento de la competencia de la empresa al generar un clima armónico entre los empleados que incide en el incremento de la producción y la calidad de los bienes y servicios.

**e. El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES:** La productividad y competitividad son el propósito por los cuales se integra un sistema

adecuado de dirección de la calidad en una empresa; no obstante, se requiere que dichas entidades combinen los dos temas tratados en el artículo, por un lado definir el esquema productivo que pueda identificar cada uno de los procesos que se gestan en la cadena productiva; por otro lado y no menos vital, determinar cuál es el comportamiento organizacional y relacionarlo al proceso productivo con el afán de controlar y mejorar tanto, los sistemas de producción como, la actuación del equipo de trabajo (Bravo et al., 2016).

- f. **El comportamiento organizacional-Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública:** En palabras de Morejón (2018) el comportamiento organizacional debe de ser tratado esencialmente como un comportamiento humano e individual, de esta forma se avanza con el estudio del comportamiento grupal de aquellos integrantes de la organización en la dirección de la administración pública y, muchas veces se hace prevalecer al individuo como maquina o un ente que únicamente debe dedicarse a la realización de su labor, para alcanzar los objetivos que requiere la organización hacia las metas establecidas. Por lo consiguiente, el ser humano es el integrante principal e importante en una organización, puesto que es un ente social que debe tener prioridades determinadas por medio de los derechos y obligaciones, así también, poniendo el análisis de los integrantes de la organización de manera individual y grupal, en muchos casos resulta de valiosa importancia la participación de ciencias que deben ser tratadas por expertos en el tema como (la sociológica, psicológica) siendo que ayudan a acopiar los diversos comportamientos individuales y, así se produzca la comunicación y la interrelación en la organización pública. Por tanto, debe de existir un gerente organizacional con conocimientos en el área de comportamientos individuales y grupales, para crear un buen comportamiento que lleve a obtener el mayor rendimiento en la organización y, un comportamiento negativo va a generar un ambiente laboral en el que la realización de objetivos van a ser quitados por comportamientos individuales, que trasladan los objetivos grupales hacia una visión parcelada, para esto, se requiere de habilidad continua donde los integrantes estén motivados y no afectados por comportamientos negativos en la organización.

Por tal razón, se sugiere que se sigan realizando análisis exhaustivos e investigaciones que conduzcan a determinar nuevos preceptos, comenzando de la aplicación del comportamiento organizacional en de la gestión de la administración pública, donde se detalle la integración de los comportamientos humanos encaminados desde la parte individual hasta el contexto grupal, todo esto, con la finalidad de contar con nuevas aportaciones que vayan a generar mayor utilidad e importancia en el avance de la administración pública.

## **Gestión del talento humano**

### **Los recursos humanos**

A los recursos humanos se les identifica como el conjunto de personas que laboran e integran una organización pública o privada, en ella llevan a cabo distintas tareas que les son asignadas de acuerdo a sus capacidades, sus talentos y conforme las necesidades que se presenten a diario (Hernández y Quezada, 2016).

### **Desarrollo del talento humano.**

En la sociedad del conocimiento y el progreso de la administración moderna, la capacitación consiste como uno de los procesos de talento humano, el cual provee obtener y afinar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos en función a las labores, desarrollo, oportunidades de crecimiento empresarial para mejorar su calidad de vida. Motivo por el cual, la inversión que hacen las organizaciones en capacitación y perfeccionamiento de su talento humano, rebosa claramente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la

imagen que programa dentro y fuera de ella como employer branding, garantizando un aprendizaje permanente en alerta con los cambios del ámbito externo de la organización.

Visto e otro modo, los motivos que conllevan a las organizaciones para invertir en el perfeccionamiento y desarrollo de su talento humano se relacionan con las necesidades de un mercado cada día más exigente en lo que respecta a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento mejor cualificado y dispuesto hacia el aprendizaje. También, las empresas descubren en sus colaboradores por medio de diferentes métodos internos diferencias entre lo que hacen respecto de lo que deberían hacer, lo que conocen respecto de lo que deberían conocer y lo que deben saber ser respecto de lo que deberían saber ser; de esta manera las estrategias de capacitación permiten acortar o eliminar las brechas entre estos factores envueltos en el desempeño y competencias de las personas en la organización.

### **Evolución de la gestión del talento humano**

Aguilar (2014) indica que la gestión del talento humano en el curso de la historia estuvo relacionada con el acto de trabajar, habiendo generado la atención de diferentes maneras e interpretada de muchas formas. A partir de los conocimientos desvalorizadores del trabajo efectuados en la polis griega y encarnados en sus filósofos más ilustres, hasta las interpretaciones religiosas de la ética protestante referidas por Calvino, el trabajo arribó hasta su máxima expresión de relevancia social y económica con la entrada en escena de la economía industrial, precisamente en los momentos en que más se necesitó y peor interpretado; de manera tal, la administración del talento humano como se sabe, tradicionalmente fue concebida desde que las personas tuvieron la necesidad de constituirse en grupos y trabajar para alcanzar propósitos comunes. Sin embargo, como toda rama relacionada con la administración, ha sufrido cambios importantes desde sus orígenes hasta la actualidad, con el fin de acomodarse a las continuas exigencias del mercado.

Lo anterior ratifica que en la actualidad no puede observar a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, sino como aliados estratégicos, activos que toman las decisiones, promueven las acciones, generan la innovación en las organizaciones y la ventaja competitiva (Barney y Wright, como se citó en Aguilar, 2014); son personas conferidas de características y puntos de vista particulares y sobre todo heterogéneos, es verdad todo este talento por sí no garantiza alcanzar mejoras inmediatas y tangibles en la empresa o el grupo, toda vez que los resultados y beneficios solamente se consiguen con una administración eficiente de la fuerza de trabajo (Jayne y Dipboye, como se citó en Aguilar, 2014); liderada por la gerencia de recursos humanos, la misma que de involucrase en la administración de los procesos de transformación y mejoramiento de la capacidad organizacional (Shahrabi, como se citó en Aguilar, 2014); si desean cambiar su papel en la organización.

Dentro del grado de importancia para la organización del rol de la gestión del talento humano Bravo, Delgado y Parrales (2016) esboza de la misma manera que “la función de RRHH tiene que tener la capacidad de medir, contar y calcular la eficacia de sus operaciones internas y el impacto de las estrategias del personal de la empresa. Una de las causas que los RRHH está por debajo del departamento financiero en el tótem corporativo actual es que a frecuentemente los dirigentes de RRHH no saben medir sus éxitos”, La escases de interacción y certeza de su aporte es lo que conduce a relegarla dentro de los ámbitos funcionales de la organización.

En la actualidad, la gestión del talento humano es definida como “la ejecución de estrategias o sistemas trazados para incrementar la productividad en el trabajo, optimizando los procesos que permitan traer, desarrollar, conservar y recurrir a personas con las habilidades y aptitudes suficientes para gestionar las necesidades presentes y futuras del negocio”, lo que traslada a identificar las estrategias de la empresa, a fin de que desde allí se defina la dirección en que debe encaminarse el talento humano viendo a futuro como aliado estratégico de la organización, idóneo para conducir la estrategia del negocio.

El desarrollo histórico de la humanidad ha trazado transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales y políticas, y como consecuencia natural se han afectado las organizaciones de una forma multidimensional y particularmente con mucho más peso en la gestión del talento humano. Para contextualizar las tendencias actuales en esta área es fundamental citar algunos referentes de cambio en la gestión del talento humano de las organizaciones.

Actualmente, la gestión del talento humano es de gran interés de estudio en atención al nacimiento del enfoque de recursos y capacidades en las empresas, el mismo que pone a hombre como la primordial fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991); esto condujo a que su puesta en ejecución y la repercusión en las grandes empresas sean muy estudiadas (Degrip y Sieben, 2005); aunque se conoce poco respecto de la ciencia y la práctica del talento humano en las pequeñas empresas. Sobre este tema, los tratados de Heneman, Tansky y Camp (2000) identifican que la investigación científica en gestión del talento humano en esta clase de empresas tuvo poco interés, aunado a que la teoría de recursos humanos se direcciona a la gran empresa, postura que impidió que el conocimiento de las prácticas habituales en las pequeñas y medianas empresas, así como en la organización de estas últimas no proporcione un área de recursos humanos; empero, no es una razón explicable para confinar las prácticas de recursos humanos, toda vez que depende en gran manera, el éxito o el fracaso de las empresas.

La gestión del talento humano emerge como un nuevo sistema de aprendizaje y progreso tecnológico de la gerencia moderna para conducir y potenciar el desarrollo de competencias de los colaboradores, a través del trabajo coordinado y de la elaboración de estrategias de mejoramiento del conocimiento. Por ende, la llamada inteligencia corporativa pende en gran manera de las políticas de recursos humanos que se realizan en cada organización. La función de todo director de cualquier empresa es dirigir al personal a alcanzar la eficacia mediante el trabajo grupal y coordinado, para conseguir conjuntamente la efectividad de la empresa en las respuestas que da al entorno.

### **Concepto de gestión del talento humano**

La gestión humana considera el diseño de un sistema integrado de labores relacionadas con la organización laboral en su interrelación con las personas que avale el uso eficaz y eficiente del talento humano para lograr las metas estratégicas de la organización. De lo señalado, son relevantes las actividades claves como el inventario de personal, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, los planes de comunicación, los planes de formación y de carrera, los tratados del clima y motivación, la organización del trabajo, la ergonomía, el análisis de las condiciones, seguridad y salud en el trabajo, la planificación del talento humano y optimización de plantillas, los sistemas de compensación, la estimulación psicosocial y la auditoría (Macías y Aguilera, 2012).

### **Enfoques del talento humano**

- a. **Desarrollo del talento humano como elemento determinante para el desarrollo organizacional:** Pardo y Díaz (2014) indican que en la investigación efectuada sobre este tema fue urgente invitar a empresas de diversos tamaños y sectores económicos, así como de naturaleza públicas y privadas; con la finalidad de obtener un nivel de comparación que fuese un referente para comprender la relación entre el fortalecimiento del talento humano y el desarrollo empresarial. Así, obtener información proporcionada por los líderes de talento humano o sus delegados, es importante para diagnosticar la efectividad del mismo, el efecto de las acciones y el aporte de los programas en los resultados organizacionales.

Desde otro enfoque, estudios como este con diversos sectores y tamaños de empresa, contribuyen al conocimiento del contexto local como referente nacional, siendo que los estudios que se presentan y son publicados en revistas de radio nacional, sobre el desarrollo organizacional, entorno laboral desde los más cómodos lugares para trabajar,

etc., comprende del mismo modo la variable desarrollo de personal, se hicieron para grandes y medianas empresas sin contar con datos significativos para pequeñas.

No obstante, son estudios de corte netamente cuantitativo y encaminado a los colaboradores de la empresa, y este escucha la voz de quien diseña e implementa los programas y tantea su impacto en el alcance de los objetivos de la empresa. Desde la perspectiva de los resultados de la investigación se puede finiquitar adicionalmente que los líderes de talento humano distinguen un tenue impacto ocasionado por los cambios, al elaborar planes de capacitación y desarrollo de competencias y que as su vez, favorece a incrementar o a disminuir la tensión en el ambiente organizacional como consecuencia de los cambios y transformaciones organizacionales, reduciendo la duda, atenuando el impacto del rumor y optimizando la participación de los equipos y sus integrantes como elemento de protección o favorecedor del cambio.

Resulta interesante tener en cuenta que es necesario revisar los esquemas de gestión de conocimiento que hacen las empresas analizadas, toda vez que aun cuando existe un impacto positivo sobre el desempeño a corto y largo plazo de los colaboradores; empero, se desaprovecha potencial al hacer a un lado la sensibilización de los procesos para mejorar competencias antes del cambio, del mismo modo como la socialización y aporte de conocimientos y la medición permanente del efecto de la retroalimentación de la capacitación sobre lo obtenido por el cambio organizacional.

El líder es un director del proceso, un calificador del impacto, y un aval de la efectividad del proceso, puesto que entiende en primer lugar sobre las particularidades, cultura y ambiente empresarial previo al cambio, tiene interiorizado los beneficios del mismo y conoce de las competencias de sus colaboradores.

- b. La gestión del talento humano y su relación con la gestión del conocimiento:** Macías y Aguilera (2012) señalan que si se hace una distinción entre la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento, se advierte que existen cosas en común, puesto que la gestión del talento humano se orienta al capital humano de la empresa y, si el conocimiento se ha convertido en el recurso más importante aportado por las personas, así, una y otra están íntimamente aparejadas, puesto que comparten propósitos comunes en el afán de diseñar sistemas de trabajo, trabajo en equipo, cooperación intra-organizacional, al igual que redes y flujos de conocimiento dentro y más allá de la organización.

También tenemos que, por un lado, la gestión del talento humano no debe desinteresarse administrar conocimiento y re-inventarse para sí, para acomodar sus sistemas y conceptos en aras de la naturaleza de ese recurso; por otra, la administración del conocimiento no puede desinteresarse de la gestión efectiva de las personas y su red social interna y externa a la empresa.

Hay autores que han dado un enfoque de gestión del conocimiento con énfasis en los individuos que debe tener en cuenta que las labores primordiales de la gestión del talento humano deben centrarse en manejar, medir e intervenir en la construcción, personalización, diseminación y utilización del conocimiento de los empleados (Yahya y Goh, como se citó en Macías y Aguilera, 2012).

Aunque el reconocimiento encontrado en la literatura sobre la valoración de la gestión del talento humano en el destaque organizacional, hay pocas investigaciones que examinan de manera práctica los efectos del uso del conocimiento procedentes de dicha gestión y se solicita realizar más estudios longitudinales para rellenar el vacío existente en este campo.

Se hicieron estudios que exponen la estrecha relación entre aspectos de la gestión estratégica del talento humano y la gestión del conocimiento, y de ésta con el desempeño de éstos. No obstante, el enfoque del conocimiento está influenciando el pensamiento científico sobre cómo debe re-inventarse a la gestión del talento humano de una

economía fundada en ese recurso, del cual se puede afirmar que incluso estos esfuerzos están en sus inicios. Escasos estudios reconocen que los sistemas de gestión tradicionales no son distinguidos para los procesos de administración del conocimiento, toda vez que los planteamientos teóricos, que señalan mientras más labores importantes, eficaces y eficientes ejecute una organización, mejor será su efectividad, pueden ser pertinentes o no para un vínculo de la gestión del talento humano-conocimiento-desempeño.

Se ha podido determinar que existe un cuidado exagerado por los investigadores en las actividades de formación y desarrollo y de compensación laboral respecto de su afectación directa en los procesos de gestión del conocimiento; pero debe ocuparse más sobre otras variables, pues aún son pocos los estudios teóricos en esa dirección.

- c. **Gestión del Talento Humano en las PYMES:** Campuzano et al. (2016) refirieron que de acuerdo con los datos reportados en Google Académico se pudo comprobar que existe un número muy reducido de publicaciones sobre la Gestión del Talento Humano en PYMES. Las pocas reportadas aportan poco en relación con poder categorizar las particularidades de la Gestión del Talento Humano en PYMES. Estos artículos no identifican de forma explícita los métodos utilizados en la investigación, ni las mismas características de las PYMES consideradas y se limitan por tanto a una enumeración de las que se suponen debilidades de las PYMES.

El mismo término PYMES abarca en la práctica a un grupo muy diverso de empresas y una de las debilidades de estas investigaciones es no identificar los sectores económicos de estas y conducen a una caracterización general y superficial de lo que se dicen sean las debilidades de las PYMES.

Las publicaciones encontradas en Science Direct reconocieron establecer con mayor claridad tres posibles tendencias investigativas:

- a) Estudios para sustentar una estrategia de Gestión del Talento Humano en una PYMES.
- b) Identificación de los factores que influyen el rendimiento de las PYMES.
- c) Análisis de los probables factores moderadores que puedan influir la percepción que los empleados tienen de las políticas de recursos humanos.

- d. **Competencias que deber tener los encargados de la gestión del talento humano para el desempeño eficaz empresarial:** Medina y Castañeda (2010) afirman que teniendo en consideración los estudios anteriores, donde se concluye la exigencia de lo que significa un requerimiento para los encargados de recursos humanos (EGRH), o sea, tener un perfil de competencias más extenso, que en el nivel individual se amplíe a la especialización técnica en procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, entre otros, y tenga una orientación hacia el pensamiento estratégico y en el entendimiento del negocio. Agregan, en la dimensión relacional, el EGRH debe ajustarse en la competencia de influencia, la forma de impactar positivamente en los otros, y sustentar con efectividad sus ideas para obtener los resultados esperados.

Será entonces primordial revisar los púsumes académicos para vigorizar la formación crítica con respecto a lo que siempre se ha enseñado, así, permita a los EGRH, el almacenamiento de conocimientos de diferente especialización a fin de convertirse en conocimiento más integrales al momento de llevarlos a la práctica de sus competencias al servicio de cualquier empresa o cargo.

De la misma forma las paradojas del medio, el ambiente cambiante en el que se desenvuelven los EGRH y la exigencia de competencias como el conocimiento del negocio que son prioritarias en la investigación, tanto para los EGRH y como sus jefes, sugieren una visión más extensa que acceda ver el trabajo del EGRH en una forma integral, reconociendo que sus funciones no deben concluir en los procesos tradicionales de RR.HH., sino que tiene que saber más del negocio y generar planes que impacten a la

organización en forma positiva. Por ejemplo, se requiere el desarrollo de competencias técnicas más de lo operativo en Gestión del Talento Humano para abarcar otras áreas del conocimiento como la economía y la administración y el comportamiento organizacional.

Bajo este contexto, es necesario examinar la labor pedagógica, los métodos de aprendizaje y la gestión educativa en las universidades, a fin de que los estudiantes participen en actividades experienciales de campo, practiquen dichas competencias y puedan llegar a las organizaciones con los conocimientos y nivel de capacidad exigidos.

Se recomienda, para nuevos estudios, analizar si los resultados de este estudio se pueden estandarizar a otros sectores. Por ejemplo, ¿serán las mismas competencias las que necesiten desarrollar los EGRH en una empresa de servicios?

Es interesante también, sobre los nuevos estudios, realizar un análisis más extenso para conocer si las empresas adoptan contextos que generen el desarrollo de las competencias que se les exige a los EGRH, o si el desarrollo de competencias se concentra sólo para algunos cargos de la organización que, de otro enfoque pueden gestar más impacto en los resultados del negocio, impidiendo así que el EGRH pueda contribuir efectivamente a la estrategia, no porque no haya competencia sino porque el clima en el que se desarrolla no hace sencillo su uso.

Algunas más interrogantes sugeridas para futuras investigaciones corresponden a lo siguiente: ¿será que el desarrollo previo de carácter profesional podrá dar razones de las competencias que se requieren para confrontar la vida laboral?, ¿el ambiente de formación será la academia o la experiencia misma?, o ¿la suma de ambas? Por tanto, no obstante, los EGRH cumplen un papel fundamental en la gestión empresarial fundada en personas, la responsabilidad es compartida con los directivos de la empresa. Tal como señalan Puga y Martínez (2008), los directivos actuales necesitan para obtener una positiva gestión de cinco competencias esenciales: dirección al conocimiento, liderazgo, capacidad para comunicar, valores éticos y trabajo en conjunto. Desde allí, se propone para futuras investigaciones examinar la relación entre competencias de los EGRH y sus jefes, en función con el desempeño organizacional.

#### **El comportamiento organizacional y la gestión del talento humano**

Las organizaciones existen porque tiene objetivos por cumplir, los objetivos de las mismas están plasmadas en sus visiones, las organizaciones cuentan con un área responsable de la gestión de las personas denominada: en algunos casos gestión del talento humano, recursos humanos, área del personal, etc; el área responsable de la gestión de las personas tiene por objetivo: Dotar a la organización del personal idóneo el cual ayude con sus capacidades a concretar el objetivo de la organización.

Para captar al personal idóneo el área de gestión de las personas se vale de diversos mecanismos, pero es fundamental conocer a las personas que laboran en la organización, conocer el comportamiento organizacional que se desarrolla, dado es el caso que un factor de éxito para una empresa son las personas; a las cuales se debe conocer para entender sus motivaciones y determinar porque se comparan como lo hacen.

Es importante que las personas dedicadas a la gestión de personas conozcan el comportamiento organizacional y lo utilicen para unificar esfuerzo en miras de conseguir el objetivo de la organización.

### **3. Conclusiones**

El comportamiento organizacional es una ciencia social aplicada, que es fundamental en la gestión del talento humano, ayuda en la gestión de las personas para mejorar el funcionamiento de las instituciones y las experiencias de trabajo en el entorno laboral de sus empleados ya que así su desempeño sería mucho mejor, la empresa tendría mejores resultados y alcanzarían el cumplimiento de sus objetivos.

El comportamiento organizacional utiliza la estrategia del desarrollo organizacional como estrategia de intervención que se vale de los procesos humanos de grupo para centrarse en la cultura global de una empresa, con objeto de lograr el cambio planeado.

Se concentra en el proceso decisorio porque cada individuo es un tomador de decisiones, cada momento se toma decisiones y más basadas en la información que recibe de su ambiente en que se desarrolla, es por esto que a la organización se la considera como un sistema de decisiones, donde todos se comportan de forma racional.



En la gestión de las personas se propicia la capacitación del personal como una excelente práctica para introducir el cambio y la renovación de las empresas, así como también toda organización se caracteriza por los conflictos entre los objetivos y los organizacionales, porque a medida que estas presionan para alcanzar los objetivos que están trazados, privan a los individuos de satisfacer los suyos y viceversa. Por esta razón el comportamiento y desarrollo organizacional es muy importante dentro de una organización o empresa porque cumple con los mismos objetivos que es de hacer que el individuo tenga una mejor relación con los demás, consigo mismo, con su entorno laboral y más que todo ser disciplinario, saber tomar buenas decisiones porque eso ayudará al crecimiento de la empresa.

Si los responsables de la gestión de las personas conocen el comportamiento organizacional, podrían cumplir el objetivo del área responsable de gestionar al personal, dotarían de un comportamiento organizacional adecuando con un buen clima laboral y por ende se lograría el cumplimiento de los objetivos organizacionales y se tendría el personal idóneo en la organización.

## **Recomendaciones**

Se recomienda entender a las personas como individuos que perciben, se motivan y tienen conducta y personalidad individual; por lo tanto, deben ser comprendidos y tratados de manera individual.

Para entender las causas por las cuales las personas actúan como tal, es preciso realizar una buena comunicación, para realizar una buena comunicación es preciso la lograr empatía entre jefes y colaboradores; se recomienda a los jefes mantener una buena comunicación de esa manera se logrará un buen ambiente laboral y satisfacción con el trabajo.

Se recomienda tener en cuenta el comportamiento organizacional para una buena gestión del talento humano.

Se sugiere que se sigan realizando análisis exhaustivos e investigaciones que conduzcan a determinar nuevos preceptos, comenzando de la aplicación del comportamiento organizacional en de la gestión de la administración pública, donde se detalle la integración de los comportamientos humanos encaminados desde la parte individual hasta el contexto grupal, todo esto, con la finalidad de contar con nuevas aportaciones que vayan a generar mayor utilidad e importancia en el avance de la administración pública

Se sugiere que se sigan realizando análisis exhaustivos e investigaciones que conduzcan a determinar nuevos preceptos, comenzando de la aplicación del comportamiento organizacional en de la gestión del talento humano en las empresas privadas con la finalidad de contar con nuevas aportaciones que vayan a generar mayor utilidad e importancia en el avance. En la actividad empresarial.

## **Agradecimientos**

A nuestro asesor el Mtro. Amado Arce Cobeñas, por guiarnos en el desarrollo de este artículo.

## **Referencias**

- Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, 15(1), 4–20.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 200, 5–12.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. *Pirámide*. 2, 69- 92.
- Bolaños, R. (2011). El Desarrollo Organizacional como estrategia para la Modernización en la Administración Pública. *Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad*, 2(1), 135 – 144.

- Bravo, C., Márquez, Y., y Saltos, J. (2016). El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES Organizational. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 408–420. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802881>
- Bravo, W., Delgado, B., y Parrales, C. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 354–365.
- Campuzano, M., Ziadet, E., y Echeverría, H. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. *Revista Publicando*, 3(7), 438–448.
- Consuelo, C., Sarmenteros, I., Gómez, O., y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del comportamiento organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92–100.
- DeGrip, A. y Sieben, E. (2005). The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. *Applied Economics* 37, 1047–1054.
- Espinoza, C. (2016). Cómo se toman las decisiones organizacionales. *Sociológica*.31(87), 43- 78.
- Garc, O., y Conductista, E. O. (2000). Enfoque Organizacional Conductista. *Dicotomía o complementariedad*, 4, 47–56.
- Hernández, F., y Quezada, D. (2016). Los recursos humanos en las bibliotecas públicas de México: Una investigación exploratoria. *Investigacion Bibliotecologica*, 30(68), 17–50. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.02.002>
- Heneman, R., Tansky T, y Camp S. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises. Unanswered questions and future research perspectives, Entrepreneurship, theory and practice. *Baylor University otoño*, 11–26.
- Macías, C., y Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133–148. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Madero, S. M., y Olivas, M. R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51–59. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.001>
- Medina, A., y Castañeda, D. (2010). Competencies required from human resources managers to ensure their effective performance at industrial manufacturing companies in Cali. *Estudios Gerenciales* 26(115), 117–140. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70115-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70115-7)
- Molina, L. A., Briones, Í. B., y Arteaga, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 498–510.
- Morejón, M. (2018). Comportamiento organizacional: Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública. *Universidad Estatal Del Sur de Manabí-Ecuador*, 1–17.
- Pardo, C. E., y Díaz, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)
- Parra, C., y Toro, I. D. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 108–116. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70025-4](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70025-4)
- Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales* 24(109), 87–103.
- Rivero, A. G., y Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39–51. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Romero, D. (2008). La dimensión individual en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 1, 51–60. Recuperado de <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.%x>
- Romero, T. (2010). La dimensión individual en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), 27–38.
- Rouquette, J., y Saleme, M. (2000). Estadística y comportamiento organizacional. *Política y Cultura*, 13, 113–135.
- Salas, E. (2000). El desarrollo organizacional y su aplicacion en la administracion de agronegocios ganaderos. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 4(7), 59 – 77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oaid=14107410>
- Tamashiro, M. (2004). Reseña de “Comportamiento organizacional” de Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. *Persona*, 7, 171–173.
- Tamés, L. (2006). Liderazgo en el Comportamiento Organizacional. *Xihmai*, 2(3), 9.