



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS COMO PARTE DE LA CULTURA EMPRESARIAL

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS**

Autora:

Karen Michelle López Sánchez

Director:

PhD. Osmany Pérez Barral

Ambato - Ecuador

Septiembre 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KAREN MICHELLE LÓPEZ SÁNCHEZ**, con cédula de ciudadanía **1805398862**, autora del trabajo de graduación titulado: “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS COMO PARTE DE LA CULTURA EMPRESARIAL”, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2024



Karen Michelle López Sánchez

CC. 1805398862

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DE LOS
 EMPLEADOS COMO PARTE DE LA CULTURA EMPRESARIAL**

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
 DE EMPRESAS

Autora:

Karen Michelle López Sánchez

Osmany Pérez Barral, PhD.

CC. 1753894599

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

f. 

f. 

f. 

f. 


 Pontificia Universidad
 Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
 PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Septiembre 2024

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro a las personas que me han confiado en mí, dándome su apoyo y guía durante esta etapa.

En primer lugar, quiero mencionar a mis padres, Germán y Helena que siempre me han mostrado su apoyo, creyendo en mí y permitiéndome estudiar en los mejores lugares, son mi fuente de inspiración y mi fortaleza.

El apoyo incondicional que he recibido por parte de mi tía, Martha que me ha animado a seguir adelante. Por otro lado, quiero dedicarle este logro a mis hermanos, Christian y Andrea, quienes con su cariño y apoyo me han impulsado a seguir adelante y mejorar cada día más.

Así mismo, a Ana Paula, Víctor, Levy y Carolina, que fueron un pilar fundamental para el cumplimiento de esta etapa, siendo mi respaldo desde el comienzo, y ahora, siendo una fuente de apoyo para alcanzar este logro.

De todo corazón, quiero dedicar este logro a todas las personas que me han acompañado, con su paciencia, palabras de apoyo, conocimiento y sobre todo, por su respaldo y motivación.

Por último, quiero agradecerle profundamente a mi tutor de proyecto, Osmany Pérez, quien con su conocimiento, paciencia y compromiso me permitió culminar este proceso, contribuyendo de manera significativa en mi formación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Este logro no sería posible sin el apoyo incondicional de mi familia, por lo que quiero empezar agradeciendo a mi soporte personal más importante.

Así mismo, quiero agradecer a mi tutor de proyecto, Osmany Pérez, quien desde un comienzo confió en mí, en mi capacidad y en mi propuesta, siendo un pilar importante en la realización de este proyecto y en mi formación académica.

Extiendo mi más profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, que más allá de contribuir en mi formación profesional, me permitieron conocer a grandes seres humanos, que con el tiempo se convirtieron en mis amigos.

RESUMEN

La cultura empresarial, cada vez, toma un papel más importante dentro de las organizaciones. Al ser un activo intangible se convierte en una estrategia clave para mejorar el desempeño de los empleados. Es así como, en la actualidad las organizaciones presentan un comportamiento organizacional rígido, debido a que, se evidencia una gran cantidad de dificultades al momento de adaptarse al cambio, innovar y tener una comunicación efectiva entre los empleados. En este sentido, el estudio es de gran interés para los administradores de las organizaciones, de ahí que, les permite conocer los factores que indican en el desempeño de los empleados.

Dado lo descrito, este estudio se realiza con el objetivo de analizar el comportamiento organizacional como parte de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño de los empleados; con lo cual, se propone una investigación de tipo descriptiva-explicativa, con un enfoque cualitativo, que, para su desarrollo utiliza métodos teóricos, tales como: análisis-síntesis e inductivo-deductivo. Una vez mencionado esto, se espera resultados relacionados con la mejora del comportamiento organizacional, como parte de una cultura empresarial fuerte, y, por consiguiente, del desempeño de los empleados.

Palabras clave: cultura empresarial, comportamiento organizacional, desempeño de los empleados, organizaciones.

ABSTRACT

The role of corporate culture is increasingly significant within organizations. As an intangible asset, it becomes a key strategy for improving employee performance. Currently, organizations exhibit a rigid organizational behavior, facing numerous challenges in adapting to change, innovating, and maintaining effective communication among employees. Therefore, this study is of great interest to organization managers, as it allows them to understand the factors that impact employee performance.

Given the above, this study aims to analyze organizational behavior as part of corporate culture to enhance employee performance. Thus, a descriptive-explanatory research approach with a qualitative focus is proposed, utilizing theoretical methods such as analysis-synthesis and inductive-deductive reasoning. With this in mind, the expected outcomes are related to the improvement of organizational behavior as part of a strong corporate culture, and consequently, employee performance.

Keywords: *corporate culture, organizational behavior, employee performance, organizations.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD | ii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA..... | 3 |
| 1.1. Origen del comportamiento organizacional y el desempeño de los empleados como parte de la cultura empresarial | 3 |
| 1.2. Análisis del comportamiento organizacional y sus variables | 6 |
| 1.3. Estudio de las variables del desempeño de los empleados en las organizaciones | 11 |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO | 15 |
| 2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación..... | 15 |
| 2.2. Diagnóstico actual del comportamiento organizacional y del desempeño de los empleados en las empresas..... | 18 |
| 2.3. Determinación los factores que inciden en el desempeño de los empleados basado en el comportamiento organizacional | 23 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 27 |
| 3.1. Identificación de los elementos de comportamiento organizacional para el mejoramiento del desempeño de los empleados | 27 |
| 3.2. Análisis del comportamiento organizacional como parte de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño de los empleados..... | 32 |
| CONCLUSIONES..... | 35 |
| RECOMENDACIONES | 36 |
| BIBLIOGRAFÍA | 37 |

INTRODUCCIÓN

La cultura empresarial responde a un conjunto de comportamientos, valores y creencias, que, son compartidos por los miembros de una organización, lo que, refleja su identidad en el entorno en donde se desenvuelven. Hoy en día, en respuesta a la globalización, las organizaciones se desarrollan en un entorno cada vez más volátil, por lo cual, una cultura empresarial fuerte, representa una ventaja competitiva en el mercado, debido a que, permite a la alta gerencia encaminar a toda la organización hacia una misma dirección. Por lo tanto, se coincide con Porter (2006), que describe a la cultura empresarial, como un elemento diferenciador.

Al respecto, se puede mencionar que, el análisis de la cultura empresarial tuvo sus inicios en el siglo XX, cuando se reconoce a los recursos intangibles, como uno de los factores de éxito de la organización, acompañados de la capacidad de generar valor. Tal es así, que hoy en día, la cultura empresarial es necesaria dentro de la estrategia de las empresas, dado que, repercute de manera directa en el comportamiento organizacional y en los resultados de las estas (Ruíz & Naranjo, 2012), viéndose como uno de los factores de mayor relevancia, lo cual, se evidencia en el desempeño de los empleados y en su compromiso por aportar con resultados loables desde las funciones que realizan.

No obstante, debe destacarse que la cultura y el comportamiento de los empleados son dos conceptos estrechamente vinculados, considerados complementarios en el ámbito organizacional. Por ello, se entiende a la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias que caracterizan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2004), mientras que, el comportamiento, estudia el impacto de los individuos dentro de la organización (Robbins, 2004).

Con relación a lo expuesto, la situación problemática radica en la identificación de factores que forman parte de la cultura empresarial, que, afectan de manera directa el desempeño de los empleados, entre los cuales destacan: bajos niveles de creatividad, poca innovación, mínima apertura al cambio, comunicación ineficaz y escasas relaciones laborales, esto, provoca un comportamiento organizacional

rígido, es decir, que no se adapta fácilmente a los cambios. Por este motivo, se plantea como problema científico: ¿Qué factores inciden en el desempeño empresarial?, derivándose de ello, la idea científica a defender siguiente: el estudio del comportamiento organizacional como parte de la cultura empresarial, contribuye al mejoramiento del desempeño de los empleados.

Por tal motivo, este estudio se realiza con el objetivo de analizar el comportamiento organizacional como parte de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño de los empleados. En este sentido, se plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el comportamiento organizacional y la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño de los empleados.
2. Determinar los factores que inciden en el desempeño organizacional para el mejoramiento de la cultura empresarial.
3. Identificar los elementos del comportamiento organizacional para el mejoramiento del desempeño de los empleados.

Para este estudio, se propone una investigación de tipo descriptiva-explicativa, la cual, puede ser entendida como la descripción o explicación de un tema, incluyéndose, los fenómenos que se producen. Al respecto, se coincide con Guevara (2020), al exponer que, este tipo de investigación representa un conjunto de actividades exactamente descritas. De esta manera, la investigación tiene un enfoque cualitativo, porque se encarga de recopilar y analizar datos, que no tengan carácter numérico. Asimismo, Blasco & Pérez (2007), corroboró en sus estudios que, este enfoque observa la realidad de un fenómeno en su entorno natural, es decir, basado en la observación.

Dado lo propuesto, para el desarrollo de la investigación se utilizan métodos teóricos, tales como: análisis-síntesis, es decir, el estudio por separado de todos los factores que inciden en la investigación, mientras, se vinculan sus partes, e, inductivo-deductivo, que corresponde, a la relación entre lo observado y la teoría, para así, poder proponer el correcto análisis de la información.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen del comportamiento organizacional y el desempeño de los empleados como parte de la cultura empresarial

Las organizaciones se desarrollan y evolucionan a la par de la raza humana, pues, estas deben responder de manera inmediata a los nuevos deseos y preferencias del consumidor. Para Molina & Arteaga (2016), las personas son el motor de la sociedad, mientras que, las organizaciones son las encargadas de adaptarse a sus demandas. Es por esto, que la actitud de las personas dentro de las organizaciones determina su desarrollo, convirtiéndose en un elemento clave de innovación, con lo cual, el comportamiento organizacional y de los empleados pueden contribuir al desarrollo y crecimiento empresarial.

Relacionado al origen del comportamiento, este data de los inicios de la sociedad. Según lo planteado por Ávila & Medina (2002), sus vestigios corresponden a los años 400 a.C. de la mano de civilizaciones tan complejas como Egipto, China, Roma y Grecia. Años después, Sócrates (399 a.C.), plantea al comportamiento como: un conjunto de habilidades del ser humano que pone a disposición de la sociedad. Posteriormente, filósofos como Bacon (1620) y Descartes (1646), se refirieron a los indicios del comportamiento del hombre dentro de una organización.

Sin embargo, para entender las raíces del comportamiento organizacional, se debe partir de la Revolución Industrial del siglo XIX, según Cetre & García (2016). En este sentido, hay que mencionar los aportes de Smith (1776), quien, en su libro: “La Riqueza de las Naciones”, expone la importancia de la división del trabajo y el mejoramiento de destrezas sociales dentro de las organizaciones. Con lo cual, reconoce al comportamiento organizacional como un sistema integrado, que relaciona al hombre, los recursos, la empresa y la sociedad.

Asimismo, los aportes de Boulton (1800), introducen en las organizaciones motivadores clásicos como: bonificaciones navideñas e incentivos salariales, para el mejoramiento del desempeño de los empleados. A su vez, Owen (1810), se

refiere a los seres humanos como “máquinas vitales”, señalando que, las necesidades sociales y personales cuando son atendidas generan una mejor productividad. Relacionado a lo anterior, Babbage (1832), plantea la importancia de la especialización del trabajo para su aprendizaje y posterior perfeccionamiento.

Con la llegada del siglo XX, Taylor (1911) y Fayol (1916) marcaron un antes y un después en la administración de empresas. Por ejemplo, Taylor propone la Teoría Científica de la Administración, en la cual, considera las habilidades del individuo para trabajar dentro de equipos de trabajo y la selección correcta del personal, para su posterior especialización y capacitación, bajo la guía de una autoridad. Y, Fayol, propuso la Teoría Clásica de la Administración, acompañada de la justa remuneración y la estabilidad de los empleados.

Al respecto, otros estudios señalan a la Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo, 1927), como el inicio del estudio del comportamiento organizacional, asegurándose de que sea considerada una ciencia, lo cual, expresa la importancia de ver a la organización de una manera más humana, entendiéndose que, los trabajadores tienen motivadores sociales y psicológicos, más allá de los económicos. Por ejemplo, con ayuda del Experimento de Hawthorne, se introduce nuevos conceptos a la administración, relacionados con la relevancia de los factores emocionales y sociales dentro de la organización en los empleados.

Con relación a lo anterior, Barnard (1938), menciona al ser humano como el factor estratégico dentro de las organizaciones, y plantea a la organización como un sistema social basado en la comunicación. Asimismo, Maslow (1943), señala que, mientras más necesidades de los empleados se satisfagan, se genera un mejor desempeño. Así pues, estos aportes, fueron integrados por Davis (1999), que considera al comportamiento organizacional como una serie de atributos, creencias y actitudes que marcan un punto diferenciador entre las organizaciones.

En tal sentido, los criterios de Robbins & Judge (2009) corroboran en sus estudios que, el comportamiento organizacional se encarga del estudio de las acciones y conductas de los integrantes de una organización, de los cuales, depende el éxito

a futuro de esta. Es por esto, que para Dailey (2012), el comportamiento de los empleados y sus capacidades de innovación y resolución de problemas, contribuyen de manera directa a su eficacia y productividad de la organización.

Por consiguiente, en la actualidad, el comportamiento organizacional es una herramienta de adaptabilidad al cambio para las empresas que evolucionan en un mundo globalizado y, para Suárez, Tinajero & Jácome (2020), representa una serie de oportunidades con desafíos dentro de la organización. Por lo tanto, su análisis va más allá del contexto de las organizaciones. Siendo corroborado antes, por Erdogan (2012), al plantear la interrelación entre la organización, los grupos de individuos y el entorno, que, para Chiavenato (2012), estos aspectos están relacionados e integrados como parte de la cultura empresarial.

Dado lo expresado, se puede entender que el estudio del comportamiento organizacional es una tarea interdisciplinaria, que, a criterio de Luthans (2002) involucra ciencias, psicología; y, sociología para su comprensión. Su estudio está relacionado con el desempeño de los empleados. Por ejemplo, como se corroboran en los estudios mencionados, este comportamiento de los empleados se encarga del análisis y en la manera de actuar de estos, y busca identificar los motivantes de los mismos para que exista un comportamiento organizacional único en función de los clientes y la sociedad.

Respecto al desarrollo del aspecto humano dentro de las organizaciones, aunque este, no tiene un origen definido, su evolución está relacionada con el final del siglo XIX, cuando se empieza a crear registros de productividad para los empleados, según Strauss (1981). Aun así, no fue hasta 1989, cuando Owen, introduce el término de asignación de tareas y evaluación de niveles de rendimiento.

Por otro lado, los aportes de Robbins (2004), señalan al desempeño de los empleados como la capacidad de organizar y coordinar actividades entre diferentes grupos de personas encaminadas al cumplimiento de objetivos, que, en consecuencia, desarrollan un mismo comportamiento. De ahí que, Salas (2012), lo percibe como la influencia del comportamiento individual y organizacional en la

realización y cumplimiento de tareas. Por ello, Argoti (2020) en la actualidad, considera al desempeño de los empleados como un aporte de valor dentro de la organización, esto, genera mayor interés en el desarrollo de competencias, habilidades y capacidades de creación e innovación empresarial.

Por tal motivo, Méndez (2020) lo considera, como una herramienta útil para la medición del rendimiento de estos, viéndole como un conjunto de acciones motivadas por la satisfacción dentro de la organización, siendo necesaria una retroalimentación positiva para el mejoramiento y potenciamiento de este. Con relación a todo lo descrito, se percibe que el desempeño de los empleados se trata de la integración del personal para el cumplimiento de tareas, hecho que genera un comportamiento compartido entre los miembros de la organización, siendo este, el producto de motivadores internos y externos, los mismos, que pueden ser afectados por la cultura empresarial propia de la empresa y su entorno.

Por ende, el comportamiento organizacional y el desempeño de los empleados son componentes claves de la cultura empresarial, pues, se encarga de determinar los valores, actitudes, comportamientos y maneras de actuar de los individuos. Al respecto, Chiavenato (1999) expone que, la comprensión y potenciación de estos factores, permiten a la empresa crear una ventaja competitiva sustentable, basada en el direccionamiento unificado de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos, lo cual, genera una cultura empresarial flexible y una mejor capacidad de adaptabilidad a los cambios del mercado.

1.2. Análisis del comportamiento organizacional y sus variables

El comportamiento organizacional, es el análisis de la manera de actuar de los individuos dentro de grupos de trabajo en la empresa. En este sentido, Chiavenato (2009) corrobora que, cada individuo posee comportamientos únicos que lo hacen diferenciarse del resto, pero, al formar parte de un grupo de trabajo, este adopta características y comportamientos compartidos, esto es conocido como comportamiento organizacional.

Debe destacarse que, la evolución del comportamiento organizacional influye en las distintas variables que se consideran parte de un sistema integrado de conductas. En este contexto, Robbins & Judge (2017) exponen que, el individuo, la organización y la estructura, tienen una relación de dependencia, que, para Chiavenato (2017), son los puntos clave de análisis del comportamiento organizacional. No obstante, autores como Griffin & Moorhead (2016), anteriormente, incluyeron a la tecnología dentro de este grupo de variables.

Es así que, para entender de mejor manera el comportamiento organizacional, se debe partir del análisis detallado de sus variables, que según Chiavenato (2009) se clasifican en tres ramas: dependientes, intermedias e independientes. En este caso, se describe a las variables dependientes, como las que generan un nivel de dependencia con el individuo. Estas se relacionan con la estructura organizacional. Con respecto a las intermedias, son las variables de paso, o sea, pueden formar parte de las variables dependientes y de las independientes. Se relacionan con la sociedad y la tecnología, algo que, deja por último a las variables independientes, que, en este caso, representan al individuo, estas son las encargadas de afectar el comportamiento del resto de variables que son explicadas a continuación:

VARIABLES DEPENDIENTES:

- **Desempeño:** plantea que, el desempeño es el nivel de cumplimiento de objetivos organizacionales, según Bohórquez (2004). A su vez, Chiavenato (2009), resalta al comportamiento como una herramienta de efectividad empresarial, basado en las acciones y conductas de los empleados para el cumplimiento de objetivos, dentro de un límite de tiempo. Acosta (2008) describe al desempeño, como un conjunto de aptitudes y habilidades que les permiten a los individuos ejecutar tareas.
- **Ausentismo:** el ausentismo para Porret (2012) es considerado como el nivel de producción perdido, debido a la ausencia de un empleado, atribuyéndosele afectaciones en el nivel de satisfacción laboral, malas

relaciones en el espacio de trabajo y poca remuneración. Es por eso, que los aportes de Chiavenato (2009), sugieren que, el compromiso empresarial puede reducir esta problemática, basándose en las buenas prácticas empresariales.

- Satisfacción en el trabajo: se hace necesario tener un ambiente laboral estable, para que los individuos puedan desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas basados en el otorgamiento de recompensas, lográndose con ello, un resultado superior y una mejor actitud dentro del entorno laboral (Robbins, 2004). Otros autores (Koontz & O'Donnell, 1995; Hannoun, 2011; y, Chiavenato, 2014), creen que, la satisfacción está relacionada con el cumplimiento positivo de metas, las relaciones sociales y la motivación personal. Y, Castillo (2018), la relaciona con los resultados y beneficios planteados por la organización.
- Motivación: para autores como Arrieta & Navarro (2016), la motivación es un conjunto de fuerzas psicológicas, que le permiten a las personas cumplir sus tareas. Al respecto, la motivación está encargada de normar el comportamiento individual, el cual, se ve afectado por el entorno y las relaciones interpersonales. Es por ello, que Strees & Sánchez (2017), sostiene que, la motivación es un “energizante de actividades”, pues, les permite a los individuos realizar acciones con mayor intensidad y duración.

VARIABLES INTERMEDIAS:

- Productividad: según Robbins & Judge (2013), la productividad se da como respuesta a la fabricación de productos o servicios mediante la optimización de recursos, basándose en la eficiencia empresarial. Los autores Baraei & Mirzaei (2018), señalan que, la productividad le permite a la organización crear una ventaja competitiva dentro del mercado, en respuesta a los cambios acelerados en el entorno. Estos aportes, se dan en base a lo planteado por Mayo (1927), donde da importancia al sentido de pertenencia, las relaciones interpersonales y la satisfacción en el trabajo, para potenciar la productividad.

- **Innovación:** se caracteriza por utilizar el cambio como una oportunidad de negocios y de creación, desarrollo y potenciación de recursos que aporten valor (Drucker, 1985). Los autores como Rogers & Scott (1997) la destacan con factores relacionados a: tecnología, comunicación, entorno; y, comportamiento organizacional, como parte los procesos de innovación y de generación de nuevas ideas. La innovación es considerada un factor diferenciador, que da ventaja competitiva dentro del mercado, basada en la capacidad de fomentar el desarrollo de nuevos productos en respuesta a las demandas del consumidor, mediante la destreza y el perfeccionamiento de las capacidades de sus colaboradores.
- **Creatividad:** es la proposición de soluciones innovadoras, que le den al consumidor alternativas diferentes. Los autores López & Recio (1998) la describen como, una manera diferente de procesar la información, lo que, da como resultado la transformación en la percepción de la realidad de los consumidores. Esto es complementado por Maslow (2008), al destacar la importancia de la creatividad para adaptarse a la globalización y los cambios en las preferencias del consumidor.

Variables independientes:

- **Personalidad:** son las interacciones del ser humano a lo largo de su vida, que dan como resultado la construcción de una personalidad única (Vygotsky, 1978). Al respecto, Mateo (2004), destaca los factores sociales, psicológicos y biológicos, como el punto de partida para su entendimiento, sumado a valores, conocimientos, experiencias y percepciones que la desarrollan. De esta manera, se considera como un patrón conductual, que, en su mayoría, es inconsciente, y, por ende, afecta el funcionamiento de los individuos (Robbins, 2008). Asimismo, Fernández (2020), sostiene que, define la manera de afrontar las adversidades que se presenten dentro y fuera de la organización.

- Actitudes: se relaciona con la personalidad, estas se ven influenciadas por emociones, pensamientos, relaciones interpersonales y creencias. Dado esto, Chiavenato (2011) percibe a las actitudes como impulsoras del comportamiento, dado por el resultado de estímulos del ambiente laboral. Los aportes de Arauz (2022) destacan la importancia de la satisfacción, el compromiso y el sentido de pertenencia, como algunos de los factores claves de la actitud laboral, esto, basado en lo propuesto por Barrera & Rojas (2016), quienes afirman que, la actitud depende directamente del estado emocional y la percepción individual.
- Toma de decisiones: estas pueden darse de manera individual o grupal, en el contexto de las organizaciones, donde se plantean varias alternativas de solución, que luego, pasan por un proceso de análisis que les permite elegir la alternativa más viable (Chiavenato, 2009). Al respecto, Canals (2020) sostiene que, la toma de decisiones debe basarse en la interacción entre los grupos de trabajo, partiendo de la correcta comunicación y retroalimentación de la decisión propuesta.
- Percepción: el entorno interno y externo afecta de manera directa los comportamientos. Dada esta percepción, Chiavenato (2009) expone que, es la manera en la que se percibe la realidad, pues, es el reflejo de la propia interpretación del mundo. Esta idea, es corroborada por Robbins (2013) al plantear: la percepción está relacionada con los sentidos, dado que, le permiten a un individuo organizar, procesar e interpretar su entorno en base a sus creencias, lo cual, incide en la manera de actuar.

Por otro lado, autores como Kerlinger & Lee (2002), ejemplifican las variables descritas de la siguiente manera: la variable dependiente es considerada como el perfil motivacional de los individuos, la cual, se ve afectada de manera directa por los rasgos de personalidad individual (variable indirecta). Por consiguiente, se entiende por variable intermedia al conjunto de factores psicosociales que afectan el comportamiento del individuo, estas, en concordancia por lo expuesto por Benavides (2002), pues, son factores que afectan de manera positiva o negativa al colaborador, en áreas como: salud, bienestar laboral, motivación, entre otros.

1.3. Estudio de las variables del desempeño de los empleados en las organizaciones

Dentro de las organizaciones actuales, los empleados todavía basan sus niveles de desempeño en recompensas, aun así, estas han evolucionado, asentados en intereses personales de crecimiento, desarrollo y perfeccionamiento de habilidades, es por esto, que la eficiencia, eficacia y efectividad empresarial dependen de los niveles de compromiso de los estos para cumplir con las actividades que les permitan alcanzar sus metas.

Desde el punto de vista de Argoti (2020), el desempeño de los empleados está relacionado con el valor agregado que aportan estos dentro de la organización, pues, basan su desempeño en las habilidades y competencias individuales. Y, según Rodríguez & Cardozo (2020) el desempeño de los empleados depende de manera directa de variables como: comunicación, liderazgo y predisposición individual, como propósito de adaptarse a las demandas del consumidor.

Al respecto, se puede entender al desempeño de los empleados como el nivel de cumplimiento de tareas de los individuos, que buscan el desarrollo personal y profesional como motivante de sus acciones. En este sentido, la globalización obliga a las organizaciones a estar direccionadas hacia el cambio y la innovación, aun así, dependen directamente de sus empleados y su predisposición para realizar tareas y cumplir objetivos.

Con relación a lo anterior, es importante volver a los aportes de autores como Milkovich & Boudreau (1994), Chiavenato (2000); y, Robbins (2004), que caracterizan al desempeño de los empleados como un conjunto de comportamientos observados, que, conducen a la consecución de objetivos, de modo que, puede significar una herramienta importante de productividad empresarial. Es así, que los citados autores, destacan la importancia de variables como: valor de las recompensas, comunicación, liderazgo, percepción individual, capacidades y habilidades individuales, entorno empresarial, motivantes personales, entre otros; para comprender el desempeño de los empleados.

En concordancia con lo descrito, se destacan las siguientes variables: comunicación, liderazgo, percepción, motivación; y, valor de las recompensas como puntos clave para el análisis del rendimiento de los empleados, según los aportes de los autores citados.

- Comunicación: según Maletzke (1992), existen factores como personalidad y actitud, que inciden en la comunicación. Esto es visto por los autores Stanton, Etzel & Walker (2007), como la transmisión verbal y no verbal de la información. Al intercambiar información entre diferentes grupos de personas, esta trasmite un mensaje común, pero si no fluye correctamente, genera una serie de problemas internos. Por ello, Rodas (2017), destaca la buena comunicación como un elemento de gestión y mejora en los grupos de trabajo.
- Liderazgo: para Pons & Ramos (2012), dentro de las organizaciones el liderazgo tiene la capacidad de motivar, dirigir y orientar a los empleados hacia la excelencia empresarial, mientras, aumenta la productividad y se genera un espacio de innovación y desarrollo personal y profesional. Aquí se destaca, la importancia del comportamiento organizacional como parten del desarrollo de una visión compartida entre los empleados. Es por ello que, Tolentino (2020) destaca el desarrollo de habilidades de vanguardia como autoconocimiento, creatividad y capacidad de reacción y resolución, en función del liderazgo.
- Percepción: para Robbins & Judge (2013) es la utilización de los sentidos para procesar e interpretar los estímulos del entorno. En las organizaciones, según lo que manifiesta Walton (1973), Locke (1976), Guillen (1999), Espinosa & Morris (2002), & Comisión Europea (2008), existen factores como: oportunidad de crecimiento y desarrollo, flexibilidad laboral, compensación justa, reconocimiento, cumplimiento de expectativas, relaciones interpersonales, seguridad, participación, condiciones de trabajo, entre otras; que pueden afectar la percepción de los empleados, puesto que, está basada en las creencias, valores y

conductas propias del individuo.

- Motivación: mediante lo expuesto por Sum (2015), la motivación es la relación entre los estímulos internos y del entorno, que le permiten al individuo alcanzar metas, entendiéndose por estímulos internos a los intereses y habilidades del individuo que lo caracterizan del resto, y, a los estímulos del entorno como los incentivos establecidos por la organización. Al respecto, Amaru (2008) & Slocum (2009), plantean que los retos pueden motivar el desempeño de los empleados, y, esto, tiene como resultado el compromiso y disposición de estos en función del cumplimiento de los objetivos planteados.

Es aquí, donde recae la importancia de comprender la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados, pues, esta es un "vehículo" para el cumplimiento de metas, mediante lo planteado por Piaget (1969).

- Valor de las recompensas: según Chiavenato (2002), las recompensas promueven el compromiso y el rendimiento de los empleados. Para lo cual, Montenegro (2013) propone la utilización de recompensas dentro de las organizaciones como una herramienta de ayuda para la estimulación de los empleados, hecho que genera mejores niveles de desempeño. Aunque, estas generalmente son de tipo económico, para Concur (2023), los empleados también dan valor a recompensas como reconocimiento, flexibilidad, servicios extras, descansos, seguridad, entre otros.

Relacionado a lo anterior, se destacan los aportes de Kotler (2016) en correspondencia con el crecimiento de las organizaciones, las cuales demandan personas que posean habilidades y destrezas diferenciadoras, dado que, generan ventaja competitiva sustentable. Asimismo, enfatiza en la importancia de los aportes de los empleados para la creación de una propuesta de valor para el consumidor. Por este motivo, se considera que el desempeño de los empleados contribuye al crecimiento organizacional, siempre y cuando, existan expectativas y deseos individuales.

Desde el punto de vista de Torres (2021), el desempeño de los empleados debe incluir el análisis de una variable más para su estudio: la inteligencia emocional (IE); aunque, esta variable se puede considerar más personal, es importante dentro de la organización, especialmente, en el desarrollo de relaciones interpersonales. Esta disciplina está encargada de comprender la motivación y necesidades personales, y, en base al autoconocimiento, permite entender de mejor manera las reacciones hacia las acciones de los demás (Gardner, 1983).

Asimismo, los aportes de McClellan (1984) plantea que el desarrollo de las habilidades emocionales permite un mayor nivel de desempeño profesional, a partir de la creatividad como clave de desempeño. A su vez, Salovey & Mayer (1990), coinciden en que la IE es la habilidad de las personas de gestionar sus sentimientos y emociones, para encontrar sus propios estímulos internos de motivación, mientras, gestionan de mejor manera su comportamiento y relaciones con lo demás. Al respecto, Goleman (1996), plantea que, el desarrollo de la IE genera un mejor desempeño, individual y grupal.

En efecto de lo descrito, Román (2022), sugiere que el conocimiento y la utilización de las emociones, puede utilizarse como una herramienta personal de autosuperación. No obstante, el desarrollo de la IE puede estar delimitado por la influencia de factores externos, como: aspectos culturales, psicológicos o familiares, que afectan de manera directa en la percepción del individuo, y, por consiguiente, en su desempeño.

Con base a lo propuesto por los autores, el desempeño de los empleados está influenciado por variables, tanto intrínsecas como extrínsecas de cada trabajador, lo cual, afecta el desempeño de sus tareas dentro de la organización.

Es por esto, que el entendimiento de las variables puede representar una herramienta de mejoramiento empresarial, haciendo énfasis en la comprensión de las necesidades, percepciones y motivantes de los empleados, aunque estos factores, pueden verse afectadas por sus objetivos personales.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

En este trabajo se propone una investigación teórica sustentada en los aportes de autores. Es de tipo descriptiva-explicativa, pues, contribuye al análisis de todo lo abordado en la literatura. Relacionado con ello, es necesario caracterizar la investigación descriptiva, que, según Sabino (1992), es un proceso que utiliza la observación, como herramienta de recolección y análisis de datos para el estudio de un grupo de fenómenos. Entendiéndose, como un fenómeno en la metodología al tema de investigación que surge en torno a una problemática (Polo, 2021).

En tal sentido, los aportes de Gross (2010) refieren a la observación de un fenómeno que proporciona datos de carácter cualitativos, que ayudan a entender de mejor manera acciones y comportamientos de personas dentro del fenómeno de estudio. Los aportes del autor señalan, la importancia del ordenamiento sistemático de los datos observados, para su posterior análisis, mientras, señala que estos datos no deben ser comparados, dado que, perdería la cualidad de ser una investigación descriptiva.

En función de lo planteado, Sampieri (2014) considera que la investigación descriptiva es la encargada de describir las características y dimensiones más importantes de un fenómeno, aunque estos pueden estar influenciados por las tendencias del entorno. Por esto, el autor destaca en su reflexión el qué se medirá y sobre qué será la recolección de datos, para la correcta caracterización y descripción del fenómeno. Relacionado con la investigación explicativa, este autor, va más allá de la descripción de un fenómeno, pues se encarga de explicar los motivos de la ocurrencia de este, o sea, se enfoca en determinar el porqué de un fenómeno.

Sin embargo, Gross (2010) anteriormente señala, que la investigación explicativa se caracteriza por crear una relación de causa-efecto de las variables del fenómeno estudiado, basado en la generación de hipótesis. Y, más tarde Castro, Guevara &

Verdesoto (2020) infieren que la investigación explicativa, tiene como objetivo investigar el motivo por el cual se produce un fenómeno. Con base a lo propuesto por los autores, una investigación de tipo descriptiva-explicativa es la encargada de observar, analizar y ordenar datos de manera sistemática, con el objetivo de encontrar el origen de un fenómeno y la relación de los factores que lo afectan.

El enfoque propuesto para la realización de este estudio teórico es cualitativo, tomándose en cuenta los criterios de Taylor & Bogdan (1984), quienes lo perciben como la recopilación y análisis de datos que permite describir un acontecimiento con base a experiencias o mediante la observación de este. Este criterio es compartido de forma similar por Fernández, Hernández & Baptista (2010) pues consideran que, está basado en la recolección de datos para responder y descubrir preguntas, para tener una mejor interpretación del estudio.

Asimismo, Sampieri (2014) propone que, este enfoque puede desencadenar el estudio de variables distintas a las planteadas, y, que la recolección y análisis de datos se genera de manera simultánea, considerándose así un método inductivo. Al respecto, Bacon & Mill (1620) confirman que, el método inductivo parte de la observación de un fenómeno, que da como resultado nuevas hipótesis de un mismo fenómeno. De esta manera, es válido lo expuesto por Corbetta (2003) y Sampieri (2014) refiriéndose al enfoque cualitativo, pues al ser de carácter inductivo, se percibe como el estudio de un todo y no solo como un estudio detallado de sus partes. Estos criterios son coincidentes con Esterberg (2002), pues lo relaciona con la observación de un fenómeno, que posteriormente, da como resultado una teoría basada en lo observado y siendo complementado por experiencias, comentarios, comportamientos y patrones observados.

Así mismo, la recolección de datos del enfoque cualitativo no es estandarizado según los criterios de Sherman & Webb (1988), pues las vivencias personales del investigador pueden influir en su punto de vista con relación al fenómeno estudiado. Con relación a ello, el estudio cualitativo contribuye a la profundización de las causas y efectos que generan cambios en las variables que se evalúan.

Dentro del estudio teórico que se presenta, se propone la utilización de métodos teóricos, como: análisis-síntesis e inductivo-deductivo, estos métodos permiten revelar datos esenciales del fenómeno de estudio y su caracterización, según los aportes de Fabregat (2017). Relacionado al método de análisis-síntesis, Newton (1976) lo percibe como la identificación de los motivos que originan un fenómeno, basado en la observación, mientras, se analizan los factores que lo componen. Y, según Galván (2013) el análisis consiste en la separación de las partes de un fenómeno, para su estudio, mientras que, la síntesis, une un conjunto de elementos para estudiarlos como un todo, es decir, va desde lo simple a lo compuesto, esto, con el propósito de caracterizar el fenómeno y sus factores.

El autor mencionado, plantea ciertas claves para el desarrollo de este método (análisis-síntesis), pues parte de la observación detallada del fenómeno, seguido por el estudio de sus componentes, lo cual incluye los comportamientos y actitudes. Por último, utiliza la sistematización, para organizar la información, con el objetivo de explicar detalladamente el porqué de un fenómeno, basado en una secuencia lógica. En el caso de Veliz & Jorna (2014), consideran que, este método, permite conocer el origen de un fenómeno, mediante la descomposición de los factores. Es así como, se puede entender a este método como una herramienta de caracterización, que basada en la observación, permite conocer el origen y el desempeño de un fenómeno y sus variables.

Con relación al método teórico inductivo-deductivo, los aportes Bacon (1625) destacan que, la inducción necesita de la observación para adquirir nuevos conocimientos que dan como resultado la identificación de la relación entre lo observado y sus componentes. O sea, la observación es la base para la creación de nuevos planteamientos sobre el fenómeno estudiado. En este sentido, Dávila (2006) plantea que, la deducción utiliza la lógica para su comprensión, pues la información debe detallarse de manera general para llegar a algo más específico.

Algo a destacar dentro del método inductivo-deductivo, es que, se necesita comprobar la veracidad de los fenómenos observados, utilizándose para ello, la lógica para sustentar la información (Dávila, 2006). Por ende, el método inductivo-

deductivo parte de la observación detallada del fenómeno, para posteriormente, llegar a la formulación de nuevos conceptos mediante el uso de la lógica. Esto facilita la comprensión de la información obtenida para generar nuevo conocimiento.

Basado en lo mencionado, se considera que la utilización de estos métodos teóricos es de gran ayuda para recopilar información, entenderla y, posteriormente, ordenarla para tomar decisiones asertivas con respecto al estudio de un fenómeno determinado.

2.2. Diagnóstico actual del comportamiento organizacional y del desempeño de los empleados en las empresas

Este epígrafe parte de la caracterización del diagnóstico resultado del estudio de la literatura consultada. Con lo cual, es necesario mencionar a Piaget (1969) cuando hizo referencia al desglose sistemático de un problema. En esta misma línea de pensamiento, Ander Egg (1995), plantea que un diagnóstico es el estudio de un fenómeno durante un determinado tiempo, espacio y circunstancia, que permite el entendimiento real del mismo, utilizándose para ello, diversas herramientas: observación, investigación y análisis, con el objetivo de entender su origen, evolución y desarrollo.

En esta investigación se plantea el estudio teórico para generar nuevo conocimiento, que luego pueden ser aplicado en futuras investigaciones en la práctica empresarial. Esto incluye un diagnóstico cultural, dado que, incide en las variables de comportamiento organizacional y desempeño de los empleados, que, por medio de la información permite el entendimiento de la cultura empresarial. En este sentido, Quesada (2022) corrobora que, este diagnóstico identifica principios y acciones propias de una empresa, que, se ven representados como parte del comportamiento organizacional.

Es así como, en la actualidad se vive en una sociedad muy cambiante. Al respecto, Welch (2022) hace hincapié en los nuevos cambios que exige el entorno a las

organizaciones, por ende, requieren de una gran capacidad de adaptabilidad y flexibilidad (resiliencia) para poder adaptarse a los cambios del mercado, por lo que, Suárez (2020), considera esto, como una serie de oportunidades y amenazas para las empresas. De acuerdo con los aportes de Barbero (2010), estos cambios dentro del mercado se dan en respuesta a la globalización

Es así, que se debe partir de la definición de globalización, para entender su incidencia dentro de las organizaciones, y, por ende, en el comportamiento organizacional y el desempeño de los empleados, conforme a lo planteado por Hill (2000), pues, este es un proceso basado en el intercambio de bienes o servicios dentro del mercado internacional, el cual, está relacionado con la Revolución Industrial, debido a su gran capacidad de producción y comercialización; sin embargo, Lamb (2006) considera que, su auge y desarrollo está reflejado en el siglo XXI, en respuesta al gran desarrollo tecnológico actual.

Por tal motivo, se considera que la globalización no solo impacta en la manera de hacer negocios, sino también, en los nuevos deseos, necesidades y tendencias del mercado (Bradley, 2006), esto justifica la importancia que toma las variables de comportamiento organizacional y desempeño de los empleados para lograr metas superiores a las planteadas. Esto ha sido corroborado por Barbero (2010), al decir que, impacta directamente en el comportamiento y manera de actuar de las personas de la organización.

Con base a lo mencionado por el autor Barbero (2010), se hace necesario hacer referencia a Maidana (2019) cuando considera que la estrategia dentro de la organización debe ser ganar-ganar, pues esto estimula las habilidades de los empleados en la práctica y en su aporte al desarrollo sostenible de la empresa.

Es por ello, que las organizaciones deben girar su mirada a un estilo de liderazgo más humano, que promueva un comportamiento organizacional basado en la flexibilidad, creatividad e innovación por parte de los empleados (Summit, 2022). Sin embargo, esto es posible lograrlo si se agrega el nivel de compromiso de estos en el desempeño de sus funciones y en el trabajo en equipo. Es este tipo de

percepción se relaciona de alguna manera con la Teoría de las Relaciones Humanas (1950), aun cuando no es hasta el año 2020, específicamente, a raíz de la Pandemia de COVID-19, que se empieza a dar un mayor protagonismo a los empleados en las organizaciones (Díaz & Gonzales, 2021).

Es así como, la Pandemia del COVID-19 aceleró el desarrollo de las variables relacionadas con el comportamiento organización y el desempeño de los empleados, bajo una presión de buscar soluciones de supervivencia en una situación tan compleja. Tanto así, que múltiples organizaciones cambiaron sus formas de funcionamiento y atención a los clientes, pues de una forma presencia, algunas pasaron a un servicio domicilio o virtual, por ejemplo, en organizaciones relacionadas con los servicios esencialmente. Esto dio como resultado, producto del estrés porque las empresas no quebraran, que un sinnúmero de empleados tuviese problemas de salud mental, cambiándose así la visión de la organización.

Esta percepción fue reflejada de alguna manera por Besa (2023) al exponer que se generaron grandes retos en las empresas para mantener la motivación de los empleados. Dándole importancia a la escucha activa de los empleados y sus necesidades, basado en la implementación de una cultura empresarial integradora, flexible y adaptativa, que permite entender y motivar a los mismos, pero, en función de sus intereses y necesidades.

En respuesta a lo ya mencionado, factores como la economía, el gobierno y el mercado, que, para Canals (1994) siempre tuvieron un gran impacto en el desarrollo de la organización, pasaron a ser complementarios, debido a la nueva realidad dentro y fuera de las organizaciones. Es por ello, Caravelli (2020) enfatiza en la importancia de los trabajadores, destacándose su salud mental y física para el correcto cumplimiento de tareas como parte de la cultura empresarial. A esto se agrega que Mainada (2019) & Carabelli (2022) apuestan por el bienestar de los trabajadores en su concepción, pues representa una ventaja competitiva dentro del mercado, debido a que, estos reflejan su conformidad en su desempeño, y, en su capacidad de creación e innovación.

Con lo anterior, coincide Castro (2021), al corroborar que se necesita de un comportamiento organizacional unidireccional que asegure el bienestar psicológico y físico de los trabajadores, lo que ahora, es una nueva realidad dentro del mundo empresarial. Sin embargo, desde otra perspectiva, Besa (2023), menciona que, la tecnología juega un papel importante dentro de las organizaciones actuales, pues, se necesita de herramientas como *networking*, *remote working* y *work life balance*, que permitan el desarrollo integral y profesional de los empleados, dado que, dan apertura a espacios de trabajo *coworking* (trabajo colaborativo) desde diferentes espacios, mientras, se promueve una cultura saludable (Carazo, 2022).

Aunque el comportamiento organizacional es parte del día a día de las empresas, sus elementos deben adaptarse a los constantes cambios del mercado, por ejemplo:

- **Personas:** las personas son el motor de las organizaciones, en donde, cada una posee habilidades y características diferentes, que, al unirse le permiten a la organización alcanzar sus objetivos (Suárez, 2020). Sin embargo, verle así, es como tratarle como un recurso material y no como un talento humano que aporta con su conocimiento. Es por ello, que Beltrán (2021) refiere que, las personas tratan de mejorar sus conocimientos, con el objetivo de sentirse seguros dentro de la organización, cosa que ha dado como resultado un mejor desempeño.
- **Estructura:** en los aportes de Robbins (2005), se destaca a la estructura como la distribución de los empleados, en donde, se tiene en cuenta sus funciones, formación e incluso la división del trabajo. En este sentido, Goldschmeding (2016), plantea que, este elemento permite que el trabajo de los empleados esté coordinado entre las distintas áreas, para que, la empresa se maneje de manera efectiva, haciéndose énfasis en la comunicación asertiva por parte del equipo de trabajo.
- **Entorno:** las organizaciones se ven influenciadas por el medio en el que se desenvuelven, pues, en ella se reflejan las conductas de los empleados y de

los clientes. Por ejemplo, para Rojas (2023), estas influencias están divididas en dos grandes grupos: macroentorno y microentorno. El primer grupo, le permite a la empresa entender cómo los cambios del exterior pueden afectar la organización, y, el segundo, se encarga de reunir a un grupo de empresas similares con características propias que pueden afectar su funcionamiento. Por consiguiente, para la autora, estos representan una serie de amenazas y oportunidades que deben ser considerados al momento de tomar decisiones.

- **Tecnología:** es un conjunto de herramientas coordinadas dentro de la organización, se utilizan con el objetivo de sistematizar los procesos para competir y adaptarse de manera acertada a los cambios dentro del mercado (García, 2023). En este sentido, el avance tecnológico ha traído al mercado herramientas como las ventas en línea y la Inteligencia Artificial (IA), que están acompañadas de la automatización y simplificación de procesos (Summit, 2022). Esto, puede generar inseguridad y traer consigo desconfianza en el desempeño de los empleados, dado que, si no son utilizadas correctamente puede verse empañado el resultado de la empresa, pues no todas tienen una cultura empresarial tecnológica.

Una vez entendido lo expuesto, se puede plantear que el comportamiento organizacional debe adaptarse a las complejidades del mercado como parte de su cultura empresarial, mediante la integración sistemática de las personas y la tecnología como potenciadores del desarrollo empresarial y la búsqueda de la efectividad en todas las áreas funcionales. Al respecto, Carabelli (2022) opina que las organizaciones deben proponer un espacio integrador y flexible, donde la innovación y la creación de nuevas ideas estén respaldadas por los aportes de los empleados, esto, crea un valor agregado para la empresa.

Desde otra arista, Simancas (2018) considera que, la globalización genera la necesidad de crear estrategias que permitan que la organización se adapte a los cambios del mercado. Y, Cradazco (2019) se inclina por orientar a la organización hacia un lado más humano, donde el desempeño de los empleados esté respaldado

por el cumplimiento de sus intereses y deseos de crecimiento. Esto puede lograrse según De la Hoz (2020), por la utilización de las habilidades de los empleados, potenciando sus conocimientos y elementos propios de creación.

2.3. Determinación los factores que inciden en el desempeño de los empleados basado en el comportamiento organizacional

En base a lo anteriormente propuesto por autores, el comportamiento organizacional, es la ciencia multidisciplinaria encargada del estudio del comportamiento de las personas dentro de las empresas. Con lo cual, Chiavenato (2009) tiene razón al exponer que, es una herramienta que permite a la organización alcanzar niveles más altos en el desempeño de los empleados, basado en la motivación de estos. A ello hay que agregarle otros factores que inciden, entre los que destacan: compromiso, lealtad, responsabilidad, entre otros.

Por otro lado, Martínez (2012) piensa que, el estudio del comportamiento organizacional parte de la idea de que la organización es una estructura social, formada por seres humanos que desean alcanzar metas a través de su desempeño, considerándose este aspecto una ventaja competitiva. Con relación a Robbins (2013), considera que, el comportamiento organizacional permite entender el nivel de incidencia de los empleados en los niveles de efectividad empresarial, lo cual se interrelaciona con el criterio de Chiavenato (2000), cuando se refiere al desempeño de los empleados con el nivel de cumplimiento de las tareas, a través del resultado de un conjunto de acciones y comportamientos compartidos por un grupo de trabajo para alcanzar los objetivos.

Con base al criterio de Duran (2023), el desempeño de los empleados visto desde el comportamiento organizacional es el conjunto de actitudes y habilidades únicas, que aportan valor dentro de la organización para el cumplimiento de metas, donde, la resolución de problemas se atribuye a la capacidad de creación e innovación de cada empleado. Como fue previamente mencionado, el desempeño de los empleados se da por la motivación intrínseca y extrínseca del mismo. Con relación a esto, Soriano (2001) expone que, se encarga de encontrar los motivantes internos

de cada persona, que, pueden ser complementados por estímulos del exterior para motivar las acciones de un empleado.

Para la comprensión del desempeño de los empleados, visto desde el comportamiento organizacional, se considera la opinión de autores como Guevara (2016), Toala (2017) & Donawa (2018), que sugieren variables como: motivación, calidad de vida laboral, ambiente de trabajo, reconocimiento y personalidad, las cuales se describen a continuación:

- **Motivación:** para Huanqui (2018), en las organizaciones las recompensas económicas eran las únicas formas de impulsar el desempeño de los empleados; sin embargo, hoy en día, se considera la importancia de la motivación intrínseca y extrínseca. Es por ello, que para Soriano (2001) la motivación intrínseca es clave en el cumplimiento de las actividades, aunque, el recibir estímulos extrínsecos, puede disminuir el deseo de ejecutar una actividad correctamente, debido a que solo se busca conseguir la recompensa.

En tal sentido, uno de los aportes más importantes dentro de este campo, es la Teoría de las Necesidades de Maslow (1943), pues destaca la importancia de cumplir con necesidades de manera sistemática, por lo que, crea la necesidad de satisfacer deseos más grandes dentro de las organizaciones, con la finalidad de conseguir que los empleados potencien sus habilidades y conocimientos, para mejorar su desempeño.

- **Calidad de vida laboral:** para autores como Bravo, Peiró & Rodríguez (1996), parte de la calidad de vida está basada en la satisfacción que los empleados sienten en su lugar de trabajo, esto, da como resultado ciertos comportamientos al momento de desempeñar una actividad. En criterios de Guízar (2013), la calidad de vida laboral promueve una organización más humana, donde, los empleados pueden desarrollar sus habilidades y, por ende, crear un sentido de pertenencia hacia la organización, con lo cual,

mejora sus niveles de desempeño en respuesta al compromiso organizacional que se genera.

Por otro lado, Donawa (2018) propone que, la calidad de vida laboral es parte de la percepción del empleado acerca del entorno en el que se desarrolla dentro de la organización, lo cual contribuye al análisis de estímulos que se deben implementar para que los trabajadores adquieran una mayor motivación en la realización de sus funciones como parte de su desempeño.

Ambiente de trabajo: mediante lo propuesto por Castillo (2013), el ambiente laboral es la atmósfera en la que se desenvuelve un empleado. Y, a criterio de Galicia, García & Hernández (2017), el ambiente de trabajo de las organizaciones está relacionado con la percepción de los empleados, es decir, que su actitud y comportamiento se pueden ver afectados por factores psicológicos, que según Sandoval (2004), esto se puede ver reflejado en la realidad organizacional, en donde, se puede evidenciar confianza o temor entre los empleados, generándose así, repercusiones positivas y negativas en el desempeño.

Aunque para Vargas (2024), las nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo, dificultan la promoción de un ambiente de trabajo positivo, debido a que, no se puede conocer de manera directa como este puede incidir en afectar la percepción y desempeño de los empleados.

Reconocimiento: con el desarrollo del aspecto humano dentro de las organizaciones, el reconocimiento de los empleados es uno de los puntos claves para el mejoramiento del desempeño de estos (Vargas, 2021), pues, los líderes de las organizaciones deben proponer experiencias y recompensas de valor para generar sentimientos positivos por parte de los empleados. Reconociéndose así, que los empleados potencian su rendimiento a partir de la validación del esfuerzo realizado. En este sentido, Alarcón (2020), propone la utilización de la retroalimentación como una herramienta de comunicación y validación en búsqueda de los mejores resultados.

Personalidad: es un conjunto de hábitos, costumbres y comportamientos, que, acompañado de factores internos, como, las emociones y los pensamientos, definen la manera de actuar de una persona. Al respecto, Porfidio (2019) corrobora que, esto depende de manera directa del entorno y las personas con las que se relacione la organización. Del mismo modo, los aportes de Becerra (2022) se enfocan en la personalidad de los empleados, pues ello, determina su desempeño, motivación y resolución de conflictos en el ambiente de trabajo, porque juega un papel en el desarrollo de la personalidad de los empleados dentro de su lugar de trabajo.

Desde otra perspectiva, Gonzáles (2022) relaciona la comunicación como elemento clave en el desenvolvimiento de la organización, pues, permite a los empleados y a los administradores tener un espacio de retroalimentación, en donde, los puntos débiles del desempeño de los empleados se puedan evidenciar, con la finalidad, de mejorar su rendimiento.

Finalmente, con el análisis de estas variables, se puede determinar que el desempeño de los empleados está influenciado por varios factores, que no solo son de carácter externo, dado que, dependen de la manera que tiene cada empleado de percibir la realidad, en función de: pensamientos, ideas, valores y sentimientos, pues juegan un rol importante en su desempeño (Leines, 2022).

Por otro lado, las organizaciones según Gómez (2023), presentan una escasa participación de los trabajadores, lo cual repercute en la rigidez organizacional.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Identificación de los elementos de comportamiento organizacional para el mejoramiento del desempeño de los empleados

El comportamiento organizacional está encargado de estudiar como los grupos de trabajo y el entorno afectan la manera de actuar de un individuo. Para Rivera (2020), el aspecto humano dentro de las organizaciones juega un papel importante, especialmente, al momento de adaptar la cultura empresarial a distintos grupos de personas, de estas depende el éxito de la organización. De la misma manera, Acurio (2022) menciona que, el comportamiento organizacional es una estrategia de mejora empresarial, enfocada al desempeño de los empleados. En este contexto, el comportamiento organizacional y el desempeño de los empleados pueden contribuir al trabajo eficiente, eficaz y efectivo de la empresa.

Por otro lado, Loyola (2023) considera que, el desempeño de los empleados es la manera en la que estos realizan su trabajo y alcanzan niveles de cumplimiento establecidos, pero, estos al formar parte de un grupo de trabajo adoptan comportamientos compartidos, es aquí, en donde el comportamiento organizacional es importante para promover un mejor desempeño. Al respecto, Villacis (2023) asocia este elemento al valor de los aportes de estos, basado en la utilización de sus habilidades y competencias. A su vez, infiere que, uno de los objetivos principales del comportamiento organizacional es aumentar el desempeño de los empleados, que pueden estar vinculados a los elementos: motivación, personalidad y percepción.

Por consiguiente, la motivación dentro de las organizaciones es un impulso psicológico (López, 2005), pues, motiva a que las personas empiecen, realicen y completen un trabajo, lo cual es beneficioso para la organización de acuerdo al criterio de Walter, Gallegos & Valverde (2013). A su vez, la personalidad de los individuos, de conformidad con Tovar (2016), constituye un conjunto de características psicológicas que generalmente son inconscientes, y dentro del

trabajo, se ve reflejado en su estado de ánimo, desempeño y capacidad de resolver conflictos. Por último, la percepción de Robbins & Judge (2013) es la interpretación y análisis de los estímulos que reciben los individuos, que, en el espacio de trabajo, es el estado emocional con el que el empleado realiza sus actividades y siente por su trabajo.

En función de lo descrito es necesario detallar todos los elementos identificados en el estudio:

- **Motivación:** Como es señalado por varios autores, la motivación es la fuerza que permite que un individuo realice sus actividades. No obstante, como afirma Ochoa (2014), las organizaciones no le dan la suficiente importancia al talento humano dentro de la organización, esto da como resultado bajos niveles de productividad y bajo nivel de compromiso. Esto, debido a que, los individuos cada vez toman más fuerza dentro de las organizaciones, porque, los objetivos organizacionales solo pueden ser cumplidos en función de la voluntad de los empleados (Hoyal, 2015).

El cumplimiento de los objetivos se da con base a la motivación. Al respecto, se coincide con Rubio (2016) al corroborar que, la motivación constituye un impulso interior que activa el deseo de realizar una tarea.

Esto se ve reflejado en la manera de actuar los colaboradores, dado que, estos promueven o frenan su desempeño. Este criterio se relaciona con lo expresado por Weihrich (2017) quien postula que, la motivación satisface deseos y necesidades personales, que, por lo general, se intentan satisfacer por medio de incentivos. Entendiéndose por incentivo, a la recompensa ofrecida a cambio de un conjunto de aportes (Chiavenato, 2009).

Desde el punto de vista global, las organizaciones adoptan e implementan conceptos de incentivos basado en la consecución de metas y objetivos consensuadas en la empresa por directivos y empleados, lo cual potencia

los elementos relacionados con: compromiso, habilidades y conocimientos que contribuyen al desarrollo y sostenibilidad de esta, ante la competencia. En este mismo sentido, se coincide con Bohórquez (2020) y Ruiz, Salazar & Valdivia (2023), con respecto al enfoque de las empresas, al promover los esfuerzos hacia acciones productivas y comportamientos leales de los trabajadores, dejándose de lado los bajos niveles motivacionales.

Relacionado con la motivación, existe un criterio interesante de Deroncelle (2021), pues la observa como parte del factor humano. Esto puede analizarse desde dos aristas, o sea, desde lo positivo y lo negativo del empleado, relacionándose así, con la integración de factores psicológicos y organizacionales por parte de la alta dirección para promover un espacio cálido en el trabajo, donde juega un rol esencial según Ruiz, Salazar & Valdivia (2023) los elementos: estado anímico y percepción del puesto de trabajo.

Asimismo, el sentimiento de equidad juega un papel necesario en la motivación, por tanto, este permite que los empleados sientan que su desempeño está siendo valorado y recompensado de manera justa, si no es así, entonces, el resultado es negativo y repercute directamente en el desempeño de los empleados, a esto se ha referido también Ochoa (2014) en sus estudios.

- **Personalidad:** en función de lo planteado por Rubio & Castro (2012), la personalidad es el conjunto de comportamientos y acciones que diferencian a cada individuo, los mismos que son determinados por el entorno en el que se desarrollan. Asimismo, Robbins (2014) señala que, la personalidad determina el desarrollo de actividades dentro de la organización, desde la contratación del personal, hasta la imposición de metas y objetivos. Por tal motivo, los individuos que conforman grupos de trabajo adoptan una serie de comportamientos y actitudes relacionadas, que les permiten alcanzar metas.

Por consiguiente, uno de los principales objetivos del comportamiento organizacional es el mejoramiento del desempeño, al cual, Pesántez & Guapacaza (2020) señalan que, para entender el comportamiento organizacional se debe partir del estudio y comprensión del individuo, por lo que, la personalidad es parte clave de su análisis, dado que, determina el cómo se relaciona cada individuo con el entorno en el que se desarrolla, y, cuáles son las actitudes, comportamientos y acciones que adopta dentro de un grupo de trabajo.

A ello, responde Athota (2020), cuando explica que la personalidad es un sinónimo del comportamiento, en virtud de que ambas permiten mejorar o frenar el desempeño de los empleados. Pues, a decir de Ganan (2022), la personalidad está determinada por la manera en que el individuo se percibe a sí mismo, dado su nivel de compromiso con la organización al momento de realizar sus funciones. Con lo cual, existe un círculo que refleja la relación entre la percepción y la motivación del empleado con respecto a su personalidad y su desempeño.

- **Percepción:** está basada en la forma en que los empleados ven su entorno laboral y el exterior, lo cual le permite entender el comportamiento de ellos, los problemas, la esencia de las cosas, el análisis, interpretación y clasificación de los fenómenos y el comprender los estímulos que puede alcanzar con su esfuerzo. Este elemento, determina la manera de actuar y comportarse cada empleado, independientemente de los factores políticos, sociales, culturales y valores personales. Esto último según algunos autores (Robbins & Judge, 2013); y, Donawa, 2018).

Al respecto, existe el criterio de Pérez (2020), quien destaca que, la percepción es una herramienta utilizada para aumentar los niveles de desempeño empresarial, pues esta, es la que impulsa una acción partiendo de un razonamiento interno que vincula los sentimientos y las emociones como parte de un motivante. Entendiéndose, los sentimientos como un estado de estabilidad o inestabilidad interna, que, de conformidad con

Damásio (2005), estos impulsan las actitudes y acciones personales, pues actúan producto de las emociones, estímulos y reacciones psicológicas de los individuos.

De igual manera, se coincide con la valoración de Saldaña (2021) que considera a la percepción como un elemento que incide en el nivel de motivación que un empleado puede presentar en su puesto de trabajo, por tanto, esto determina la manera en que los estímulos e incentivos son percibidos por estos como resultado de su contribución a la empresa y a la sociedad.

Con relación al criterio anterior, Tamayo (2016) y Ramos (2022) corroboran que, la validación del trabajo y las oportunidades de crecimiento y expansión juegan un papel importante en la toma de decisiones de los empleados, sobre todo, desde una perspectiva positiva, a decir de Steger (2012), por constituir parte del elemento psicológico del empleado desde una concepción correcta en la realización y terminación de las tareas asignadas.

Con base a lo propuesto por los autores consultados y el análisis realizado, se entiende que, el comportamiento organizacional es el grupo de acciones y actitudes que caracterizan a un grupo de trabajo y, que por tanto, está estrechamente vinculado al mejoramiento del desempeño organizacional, pues constituye uno de sus objetivos claves para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la empresa y sus empleados. Esto es producto del entendimiento del individuo, que sin eludir sus deseos y necesidades enfrenta su compromiso con la motivación de su desempeño diario.

Es así, que se puede determinar que los elementos previamente mencionados, mantienen relación uno con el otro, siendo necesario el análisis y comprensión de estos, para determinar el porqué de un comportamiento. Es por ello, que el empleado no debe ser tratado como un recurso material, sino como el talento humano que aporta con sus conocimientos a los resultados empresariales,

coincidiéndose así, con la perspectiva de Checa (2020), al dar mayor importancia al talento humano dentro de las organizaciones. Vale destacar en este momento a Dávila & Agüero (2022), que sugieren como parte del mejoramiento del desempeño de los empleados, el correcto manejo de incentivos, pues, estos influyen de manera directa en la conducta de los individuos, basado en sus preferencias y necesidades.

3.2. Análisis del comportamiento organizacional como parte de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño de los empleados

En este apartado se busca analizar cómo la cultura empresarial puede afectar el comportamiento de los empleados dentro de la organización, y, cómo estos desempeñan sus tareas dentro de un grupo de trabajo de forma eficiente, eficaz y efectiva, entendiéndose como el análisis de procesos en el cual se busca encontrar la esencia del fenómeno que afecta a la organización. Relacionado a esto, Gonzales y Cano (2024) utilizan el criterio de cada individuo para la interpretación de datos y comportamientos.

Así pues, el crecimiento de las organizaciones requiere de una rápida adaptación al cambio, esto, para Cualli (2022) está fundamentado en las habilidades, conocimientos y aportes de los empleados que son los que generan beneficios con su trabajo, con lo cual, su esfuerzo puede ser promovido por el comportamiento organizacional, porque este se encarga de analizar el porqué de las acciones de los empleados y el cómo mejorar su desempeño.

Por consiguiente, se define al comportamiento organizacional como el conjunto de acciones que caracterizan a un grupo de individuos, y, que permite la unión de habilidades y conocimientos para completar una tarea determinada.

Necesitándose para ello, valores, principios y características individuales comprometidos con la empresa, los cuales pueden lograrse a través de la forma de compartir en el quehacer diario, con la finalidad de guiar acciones a la consecución de los objetivos planteados, respondiéndose así, a la cultura empresarial.

Relacionado con esto último, (2020) destaca que, la cultura empresarial es el conjunto de características, valores, creencias y principios que diferencian a una organización, y que, encaminan a los empleados hacia un mismo objetivo. En este sentido, las características son cualidades que diferencian a las organizaciones (Tamayo & Borges, 2006). Asimismo, los valores organizacionales constituyen creencias que están alineadas con los objetivos de la organización, según Latorre (2022), pues la percibe como conocimientos que se generan en base a experiencias. Y, con relación a los principios corporativos, son las creencias y valores que guían a los miembros de la organización.

El criterio anterior es coincidente con Palmero (2020), puesto que, abarca áreas como la psicología y la sociología dentro del campo organizacional, en donde Pizzolante (2003), señala que, los elementos mencionados deben ser considerados como un recurso intangible de la empresa, pues todo parte de la percepción, el comportamiento y el conocimiento, pues, no se analiza ninguna representación física de la organización.

Finalmente, debe verse la cultura empresarial como una variable transversal que influye en el resto de las mencionadas en el estudio. Pues, contribuye a la adaptación de la empresa a los cambios del mercado como un elemento de resiliencia flexible, al contar con elementos socializados, asimilados y practicados con firmeza por los miembros de la organización, con lo cual, el criterio de Robbins (2007) confirma el análisis realizado al verle como una ventaja competitiva de la organización en el mercado.

A diferencia de la cultura empresarial débil, que, a criterio de Robbins & Coulter (2005), se caracteriza por los constantes cambios en la estructura, valores y maneras de actuar, lo que, genera inestabilidad e inseguridad empresarial, esto, da como resultado falencias en el trabajo y la limitación del crecimiento individual de los empleados y de la propia empresa frente a la competencia. En este sentido, se comparte el criterio de Carrero (2022) con relación a esta variable y su influencia en el: comportamiento organizacional, motivación, percepción y personalidad de los individuos.

En consecuencia, si dentro de la organización se presenta una cultura empresarial fuerte, esta motiva el desempeño de los empleados, no obstante, una cultura empresarial débil, representa una amenaza en el desenvolvimiento de la empresa, esta no permite que los empleados desarrollen sus habilidades, es decir, se crea resistencia al cambio e innovación. O sea, este comportamiento como plantea Albornoz (2020), es parte de un proceso de transformación, es decir, no debe ser rígida, debido a que las tendencias de negocios cambian y son flexibles, porque en ella se aplica según Leto (2023) la creatividad y la innovación para el desarrollo de las empresas, con repercusión en la toma de decisiones, según Carrera (2022). Esto, en respuesta, al sistema abierto que, hoy por hoy, se maneja en las organizaciones, en donde, factores externos e internos juegan un papel importante en su desarrollo, a diferencia de las organizaciones pasadas, donde, el sistema cerrado ralentiza el crecimiento.

CONCLUSIONES

- A raíz del análisis de la información propuesta por autores, se puede concluir que el origen y evolución del comportamiento organizacional ha traído consigo el entendimiento del desempeño de los empleados, lo que, permite determinar que el uno depende del otro, es decir, el mejoramiento de uno puede ayudar a potenciar el otro, aunque, estos sean maneras de actuar propias del individuo, tienen una constante dentro de la organización, que es la cultura empresarial, la misma que dictamina los valores compartidos por los miembros de la organización, más allá de los valores y creencias individuales de los mismos.
- Asimismo, la utilización de la metodología propuesta permite identificar como el comportamiento organizacional puede influenciar el desempeño de los empleados, además de obtener la información necesaria para identificar los factores de relevancia dentro de este estudio, teniendo en cuenta, como se desarrolla el comportamiento de los empleados en la actualidad.
- Por último, se puede destacar que el comportamiento organizacional facilita el entendimiento del porqué de la manera de actuar de los empleados, lo cual, permite identificar como potenciar su desempeño, en donde, factores como, la motivación, la personalidad y la percepción, juegan un papel importante en su comprensión, es así, que se puede determinar la importancia del individuo dentro de las organizaciones, puesto que, este permite alcanzar las metas y objetivos empresariales, permitiendo la adaptación a los cambios del entorno empresarial.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda este estudio teórico como reconocimiento y valoración del individuo dentro de la organización, dado que, puede servir como potenciador de su desempeño, esto, significa un mejor nivel de flexibilidad y adaptabilidad a las nuevas demandas del entorno, de igual manera, se puede mejorar el desempeño de los empleados, y, su comportamiento, junto a una cultura empresarial sólida, que comprometa a los miembros de la organización con su trabajo.
- Percibir el valor de los incentivos dentro de la organización como una herramienta clave al momento de mantener los niveles de motivación dentro de la organización, lo cual puede ser utilizado como un aporte útil para mejorar el desempeño de estos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar-Hernández, P. A., Acosta-Tzin, J. V., Raudales-García, E. V., Andino-González, P., & Sarmiento-Matute, R. E. (2023). Factores de influencia en la calidad de vida laboral según la Teoría del Comportamiento Organizacional: análisis bibliométrico. *Telos*, 25(3), 638-656.
- Alarcón, R. S. (2015). Una mirada al comportamiento organizacional desde la perspectiva de tres grandes pensadores Max Weber, Henry Fayol y Frederick Taylor. *CITAS*, 1(2), 92-96.
- Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Amarista, F. J. (2005). La personalidad según Alberto Mateo Alonso (una concepción original). *Gaceta Medica de caracas*, 113(1), 12-18.
- Andrade, W. A. Z., Martínez, J. A. P., Noguera, L. A. S., & Aguilar, G. I. S. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus*, 5(1), 1-12.
- Becerra, P., & Patricia, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & gestión*, (28), 171-195.
- Bello Toribio, J. V., & Bustamante Maslucan, Y. (2019). ¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral? (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/628119>

- Beltrán, J. M., Cervantes, L. C., & Ortiz, H. B. (2009). El comportamiento organizacional en la gestión del conocimiento de una empresa textil de San Juan del Río. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 3(1).
- Borda, M., Rolón, E., Díaz-Piraquive, F., & González, J. (2017). Ausentismo laboral: impacto en la productividad y estrategias de control desde los programas de salud empresarial. Universidad del Rosario, Colombia. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13583>.
- Bravo, C., Sarmentero-Bon, I., Gómez-Figueroa, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100.
- Carrega, A. (2022). Cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento de las personas - PDA - Blog.
- Carro, F. D., & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada.
- Castilla, C. A. A. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes pedagógicos*, 8(1), 1.
- Castillo, L. M. C. (2014). Conocimiento, poder, comunicación y su relación con el ordenamiento territorial. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(28), 134-148.
- Cetre Vivas, S. P., & García Quintero, L. D. Análisis del comportamiento organizacional de los trabajadores avalados por los Consejos Comunitarios del Distrito de Buenaventura en la organización Consorcio Inelpro Terminal.

- Chenet-Zuta, M. E., Salazar-Garces, G. K., Garcés-Garcés, N. N., Lagos-Reinoso, G. G., & Bastidas-Guerrón, J. L. (2022). Fundamentos del comportamiento organizacional. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Editorial Mc Graw.
- Choque, S. (2005). Comportamiento organizacional. Universidad Peruana Unión. Comportamiento Organizacional, 7 (2).
- Consuelo Bravo, C., Hernández Nariño, A., Negrin Sosa, E., Palacios, W. A., Sarmentero Bon, I., & Félix López, M. E. (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. Ingeniería Industrial, 41(2).
- Córdoba, J. T., Acosta, A. M. P., & del Castillo, A. R. (2016). El concepto de personalidad de la empresa: Antecedentes conceptuales y examen crítico. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 16(1), 17-28.
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. Suma de negocios, 4(1), 109-119.
- Cualli, F. (2022). Crecimiento empresarial: ¿Qué es y por qué es importante? Distrito Federal-México: Financiamiento Empresarial.
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Revista de investigación valor agregado, 7(1), 54-60.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University, 50, 37-53.

- Dávila Moran, R. C., Corzo, E. D. C. A., Quispe, J. F. P., & Diaz, D. Z. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583.
- de Franco, M. F., & Solórzano, J. L. V. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24.
- Del Sol Fabregat, L. A., Tejeda Castañeda, E., & Mirabal Díaz, J. M. (2017). Los métodos teóricos: una necesidad de conocimiento en la investigación científico-pedagógica. *Edumecentro*, 9(4), 250-253.
- Díaz, Y. A. V. (2008). Forma de hacer un diagnóstico en la investigación científica. *Perspectiva holística. Teoría y praxis investigativa*, 3(2), 11-22.
- Sainz Álvarez, E. (2018). Factores que influyen en el perfil motivacional laboral de los millennials. *MLS Psychology Research*, 1(1)
- Faga, H. (2017). Comportamiento organizacional. *Liderazgo. Orientar, el desarrollo empresario*. Buenos Aires-Argentina: Orientar.
- Fernández Darraz, E., & Ruiz Arias, H. (2013). El concepto globalización: ¿Poblamiento o erosión semántica? La semántica de la globalización en el diario La Tercera, 1999 y 2004. *Atenea (Concepción)*, (507), 133-147.
- Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Argentina: INTA.
- Galizzi, G. (2018). Las variables del comportamiento organizacional que afectan a los cambios de procesos operativos. Caso Aguiar Resistencia SA. *Ciencias Económicas: Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral*, 2(15), 49-87.

- García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista venezolana de gerencia: RVG*, 26(94), 548-567.
- Garzón, M. A. e Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, pp. 45-60.
- Gómez, I., Vargas, A., & Peñafiel, M. (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 6(2), 955–974.
- Guevara Sánchez, P. S. (2016). Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.).
- Guevara, I. M. S., Jiménez, M. R. T., & Lara, I. M. J. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *Revista Publicando*, 7(24), 1-8.
- Hart, C. W. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista cubana de salud pública*, 38, 156-167.
- Hernández, E. P., & Espitia, M. E. V. (2002). *Habilidades gerenciales*. USB. Caracas.
- Jiménez, S. J. P., Lara, G. P. C., & Trujillo, P. E. A. (2022). El Comportamiento organizacional frente a situaciones de cambio. ¿Cómo enfrentarlos? *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 30-41.

- López, B. R., Herrera, L. M. (1997). Comportamiento organizacional. Monografía de licenciatura en psicología. Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional de la UNFV.
- Macías, A. M., & Vidal, A. A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*, 19(3.2002).
- Macías, C. C. B., Nariño, A. H., Sosa, E. N., & Zurita, A. P. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(91), 900-919.
- Madero-Gómez, S. M., & Olivas-Luján, M. R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59.
- Meza, J. P. (2023). Trabajo en equipo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Caja Tacna, 2020.
- Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, A. B., & Arteaga-Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio De Las Ciencias*, 2(4), 498–510.
- Murillo, I. D. P. G., Santillán, M. A. V., Navarrete, J. A. P., & Cadena, P. M. A. (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 955-974.
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205.
- Newstrom, J. W., & Guzmán Brito, M. P. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13a. ed.). México; Bogotá; Buenos Aires: McGraw-Hill.

- Ñaña Baquerizo, C. N., & Pedro, R. G. W. (2017). Comportamiento organizacional: manual auto formativo interactivo.
- Paredes Hernández, E., María, R., & Velasco Espitia, E. (2014). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. UNIVERSIDAD DE PAMPLONA-Facultad de Estudios a Distancia Programas de Estudio a Distancia www.unipamplona.edu.co Comportamiento Organizacional.
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial: La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista complutense de educación*.
- Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2020). *Metodología de la investigación científica. [libro electrónico]. Santa María. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponible en: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf.*
- Perozo, E., & Nava, Á. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 1(1), 488-504.
- Rivero-Ramírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Robles-León, P., Alabart-Pino, Y., & Rodríguez-Caguana, T. H. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas.

- Rocafuerte, H. C., Toalombo, W. E., Toalombo, R. A. E., & Burgos, M. Z. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (2016_03).
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Ean*, (82), 179-200.
- Ruz, J. P., Collarte, D. F., Peña, C. I., & Urbina, E. T. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-859.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22.
- Sánchez Cañizares, S. M., Trillo Holgado, M. A., Mora Márquez, C. M., & Ayuso Muñoz, J. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual.
- Santacruz, E. P., Morocho, L. R., & Pineda, I. J. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3), 184-196.
- Serrano, M. T. E. (2004). *Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones*.
- Suárez Guevara, I. M., Tinajero Jiménez, M. R., & Jácome Lara, I. M. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *Revista Publicando*, 7(24), 1-8.

- Terán Rosero, G. J., Montenegro Obando, B. L., García Ibarra, V. J., Realpe Cabrera, I. A., Villarreal Salazar, F. J., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1), 0-0.
- Torres, Z. A. D. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 2(8), 43-63.
- Totonelli, L. I. (2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. *Ciencias administrativas*, (12), 85-92.
- Villacis Ponce, L. R. (2023). Comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COACMES" (Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL).
- Villacis-Mesías, J. H., Godoy-Veliz, Á. E., Monte-De-Oca-Sánchez, J. E., & Ramírez-Rodríguez, B. E. (2022). Análisis del comportamiento organizacional PostCovid-19 en empresas públicas. *CIENCIAMATRIA*, 8(4), 494-508.
- Yopán, F., Palmero, G., & Santos, M. (2020). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin. *Revista de la Asociación Latinoamericana de Sociología*, 11(2), 263-289.
- Zambrano-Loor, R. M., Rivas-Cedeño, L. L., & Mendoza-Zamora, W. M. (2022). Comportamiento organizacional y capital humano. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*. ISSN: 2600-6030., 5(9), 27-32.