



Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional

Procedure for the study of Organizational Behavior

Columba Consuelo-Bravo^I, Ileana Sarmentero-Bon^{II}, Olga Gómez-Figueroa^{II}, Odalys Falcón^{II}

^I ESPAM MFL Manabí, Ecuador

E-mail: columbabravo@hotmail.com

^{II} Universidad Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba

E-mail: ileana.sarmenteros@umcc.cu, olga.gomez@umcc.cu, odalys.falcon@umcc.cu

Recibido: 29/03/2017

Aprobado: 16/10/2017

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un procedimiento para desarrollar estudios del comportamiento organizacional, integrando las variables en dependencia de las exigencias de la organización objeto de estudio en cuatro fases y siete pasos, dirigido a facilitar acciones de mejora. Para ello se realizó una búsqueda bibliográfica que da sustento a la propuesta. Se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos como: análisis y síntesis, inducción y deducción, lista de chequeo, método Delphi, encuesta, entrevista, método de trabajo grupal y de clasificación de clases, apoyado en aplicaciones informáticas, que permite la validación de instrumentos, se presenta la aplicación del procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional en PYME comercializadoras de productos lácteos.

Palabras Claves: Tableros, residuos, tratamiento, aserrín, plástico.

Abstract

The present research has as objective the elaboration of a procedure to develop studies about the organizational behavior and it integrates variables according to the organization's requirements. The procedure has four phases and seven steps; all of them focused on improvement actions, therefore a bibliographical search was carried out to support the proposal. Different theoretical and empirical methods were explained, such as, analysis and synthesis, induction-deduction, check list, Delphi method, surveys, interviews, group work method, and lessons classification, all these methods were support by computing applications that allow to validate instruments. The procedure implementation is presented for the study of the organizational behavior in a PYME that commercializes dairy products

Keywords: Organizational Behavior, Procedure for the Study of Organizational Behavior, PYME of commercializes dairy products.

I. INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento de grupos para alcanzar metas en común, una de las preocupaciones fue la de obtener ganancias. A través de los años este propósito ha tratado de lograrse con diferentes enfoques, en ellos los gerentes han buscado mejorar el comportamiento de sus organizaciones y el de los empleados. Inicialmente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y centralización de las decisiones, donde la participación y el rol de los empleados eran muy bajos.

Los estudios desarrollados demostraron el rol protagónico de los empleados, y la incidencia de su comportamiento en el éxito de las organizaciones, y la dependencia de este con el propio diseño de las mismas y sus sistemas de trabajo, el concepto dado por Mayo de "hombre social" (relación del hombre con los demás) propone el ambiente social de trabajo como uno de los factores de interacción que influyen en la productividad.[1] da paso al nuevo concepto; organización social, que genera nuevas necesidades, tales como, un método y una técnica elementales para mejorar los negocios comunes del grupo. Posteriormente a estos enfoque Maslow y MacGregor, proponen en sus teorías la autorrealización del hombre en su medio labora, se resalta con ella la importancia del empleado y su rol protagónico en el desempeño de la organización.

Aspectos conceptuales acerca del Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional (CO) surge como área del conocimiento alrededor de los años 60 del pasado siglo desde entonces aparece con fuerza este término en la literatura. Tratado por autores como, Robbins S, Chiavenato I, Luthans F., Stoner J Gigson, Amorós E., Molina A. creado como un campo particular dentro de las ciencias de la administración de empresas, "donde aún no existe un conjunto estructurado y sistemático de conocimientos científicos de las organizaciones, debido a la complejidad de su objeto de estudio: la relación de interinfluencia entre el ser humano, su trabajo, las organizaciones.....y su carácter histórico social " [2].

Los autores que han tratado este tema coinciden en que el CO se apoya en ciencias como: la Psicología, la Sociología, las Ciencias Sociales, la Antropología, entre otras, Luthans considera "es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones"[3] al que Chiavenato agrega "es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones"[4] y que a juicio de Tinedo:"Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización"[5]. Evidenciándose la relación de aspectos de la organización con ciencias del comportamiento humano.

Se destacan en las definiciones sobre el CO las aportadas por Robbins, y sus colaboradores las que se pueden sintetizar, como **el impacto de los individuos y grupos en el comportamiento de las organizaciones al aplicar sus conocimientos en la eficacia** [6]. Esta definición posee puntos comunes con la emitida por Erdogan (2012) al plantear "la influencia del conocimiento de individuos y grupos en el trabajo y su dependencia con la organización para su éxito"[7] en ambas se precisa la existencia de tres dimensiones o variables (individuo, grupo y estructura) y su interrelación, pero, estos autores no señalan la relación entre ellas, y a juicio de Chiavenato están contenidas unas en otra.

Para Dailey (2012) "El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización."[8] otros autores lo enfoca al "impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones" . Cuevas (2012) plantea que es la "forma que afectan los individuos los grupos y el ambiente el comportamiento de las personas"[9] donde se aprecia que las actitudes y desempeño humano depende de un entorno organizacional y ratifica la necesidad de apoyarse en otras disciplinas.

PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Por su parte Sarcui (2016) considera que el tema más importante estudiado por el CO es el cambio[10], por el rol concedido en las transformaciones de las organizaciones. Otros autores encuentran que el estudio del CO es imprescindible ante los rápidos cambios en los valores culturales[11], la globalización de los mercados y la creciente competencia entre las empresas necesitándose para el aprendizaje organizacional; un tema de creciente interés dentro de la teoría y práctica de las organizaciones.

El CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia. En la actualidad hay muchos desafíos y oportunidades donde los investigadores utilizan los conceptos del CO.

Estudios actuales presentan algunas de las variables del CO como decisiva para el éxito en la gestión de las organizaciones, sobre las que se han desarrollado investigaciones para vincularlas en sistemas de gestión como: motivación y satisfacción laboral [12]; el clima y la cultura [13], la comunicación [14], los valores [15], los equipo de trabajo, [16] el liderazgo [17], la lealtad y la satisfacción [18], por señalar algunas. En todas ellas "los empleados se presentan como un colaborador activo" [19]. Entre estas variables del CO se aprecia puntos coincidentes, pero no integradas.

Según criterio de las autoras esto crea las condiciones para asumir el estudio del comportamiento organizacional desde la perspectiva de la interacción de las variables que se despliegan en los tres niveles en que han sido agrupadas; Individual, Grupal y Sistemas Organizativos. y por; el amplio número de variables que recoge la literatura del CO, es conveniente, asociar su estudio a las variables de mayor incidencia en la organización.

Todo ello lleva a la necesidad de elaborar un procedimiento para desarrollar estudios del comportamiento organizacional en dependencia de las exigencias de la organización objeto de estudio bajo el enfoque de integración de sus variables en los diferentes niveles.

II. MÉTODOS

Metodología utilizada

La no existencia de procedimientos y métodos que estudien de forma integrada las variables del comportamiento organizacional a partir de las exigencias de la organización, justifica la elaboración de uno propio para el desarrollo de la presente investigación.

La figura No. 1 muestra un procedimiento general para el estudio del CO, donde se explican cada uno de los métodos y técnicas a aplicar, en cada paso.

El procedimiento se concibe sobre los aspectos siguientes:

- ✓ El comportamiento de una organización dependerá de la exigencia de ciertas cualidades que deben ser desarrolladas en la organización para lograr buen desempeño.
- ✓ Cada organización en dependencia de sus cualidades, los fines que persigue y el contexto en que se desarrolla necesita de un conjunto de variables del CO que resultan esenciales para su desempeño.
- ✓ Para actuar sobre una de las variables del CO, se necesita considerar su relación con otras, vinculando los niveles del CO, individual, grupal, y sistema organizativo.

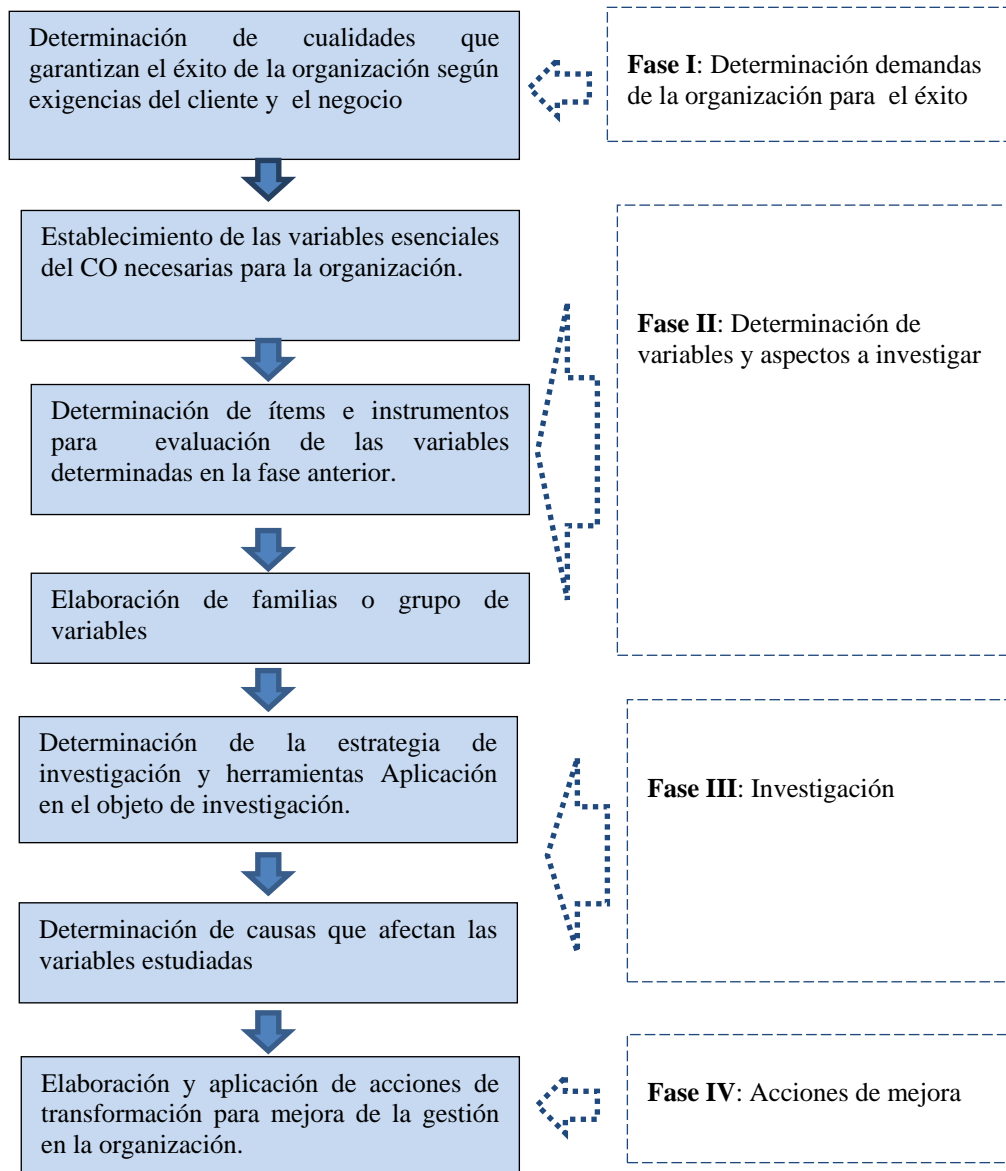


Fig. 1. Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional CO

Para dar cumplimiento a la **fase I** se utilizan técnicas como: **revisión de documentos, análisis y síntesis, análisis de tendencias y lista de chequeo** donde se utiliza como información de entrada: la Misión-Visión de la organización, marco legal regulatorio, líneas fundamentales de negocio, análisis de la competencia, procesos claves de la organización, criterios e inconformidades recibidos de los clientes entre otros.

Se determina la cantidad de experto en dependencia de la complejidad del estudio y la estimación de los elementos a estudiar, posteriormente se seleccionan con la característica de estar vinculados y tener experiencia sobre el negocio de la organización. Mediante técnica de **trabajo grupal** y **entrevistas** se determinan las **cualidades** o atributos para la organización y **el constructo** de cada uno de ellos.

En la fase II, se elabora un listado que relaciona las variables del CO tratada en la literatura e investigaciones, agrupadas por niveles, se seleccionan aquellas que obtengan más de un 80 % de las votaciones en cada nivel para lo que se realizan varias rondas de votaciones hasta obtener un numero manejable de variables (entre 5 y 7) con representatividad de los niveles (individual, grupal y organizativo).

Para determinar los, ítems e instrumentos que serán utilizados se siguen los pasos que se muestran:

1. Creación de grupo de experto del área de conocimiento

Este grupo estará formado por especialistas del área de conocimiento según las variables a estudiar, podrán ser diferentes los conocimientos y experiencias exigidas para cada una de ellas.

2. Determinación de la experticia de los miembros del grupo.

Para la determinación de la cantidad de expertos o decisores y su experticia se empleó la propuesta utilizada por Falcón (2015) [20], al cual se le realizan adecuaciones según la variable a estudiar.

Al grupo de expertos se le explicará el proceder a seguir en las siguientes etapas según corresponda a la variable que se trate.

3. Documentar al grupo de las variables a evaluar.

Se requiere que en el equipo se socialicen las variables a evaluar, esto permitirá una preparación previa. Se realizará a través de un **trabajo grupal**, donde serán convocados los participantes, de no ser posible por lejanía e inconveniencias de coincidir en tiempo de los expertos se utilizará la **técnica de entrevista o comunicación escrita**.

4. Operacionalización de las variables.

Se conformará el constructo de la variable que será evaluada. Esto permite la existencia de un criterio uniforme del contenido de la variable entre los miembros, comprender el significado, distinguir los límites a investigar, facilitar el trabajo y arribar a un consenso.

En esta etapa se podrá emplear un conjunto de técnicas, que estarán condicionadas por la posibilidad de interacción del grupo. Dada la experiencia de los miembros y sus resultados en investigaciones previas se recomienda tormenta de ideas y rueda libre.

5. Presentación de ítems e instrumentos según literatura consultada.

Par facilitar la investigación se le presentará al equipo de trabajo un estudio realizado previamente por el investigador de los ítems e instrumentos con los que se ha medido la variable en cuestión. Se utilizarán la **revisión documental, lista de chequeo y determinación de frecuencia, trabajo grupal, la triangulación** entre otras.

En un segundo momento se recogerán los criterios de los expertos sobre los posibles ítems. De aparecer nuevos criterios, serán recogidos por el investigador. Se conformará un listado de los ítems o aspectos a evaluar en la variable.

Al finalizar esta etapa deben quedar claramente definidos los ítems o aspectos a evaluar en la variable, y el significado de cada uno de ellos.

6. Selección de los ítems o aspectos a evaluar.

Se seleccionarán los ítems de cada variable, esto se realiza **mediante votación, Triángulo de Fuller** u otra herramienta que permita la reducción de listado, es recomendable que no sean una lista extremadamente larga, lo que dificulta la investigación. Se hará énfasis en aquellos que resulten esenciales en cada variable. Los ítems pueden subdividirse a juicio del equipo de trabajo.

7. Propuesta de herramientas a utilizar para investigar la variable.

Para la aprobación del instrumento o herramienta a utilizar para evaluar la variable y sus ítems se realiza prueba piloto y mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach se determina su validez y fiabilidad, se recomienda por ser un método utilizado con frecuencia en este tipo de estudios.

8. Elaboración de grupos o familias

Para crear los grupos o familias, se utiliza el método de búsqueda de los componentes fuertemente conexos propuesto por Laredo Gonzáles en teoría de redes. Se listan en columnas las variables con sus ítems, se toma un ítems y si existe relación con otro del nivel inferior se marca con signo negativo (-), las relaciones con niveles superiores se marcan con signo positivo (+). Se eliminan las familias formadas, se escoge un nuevo ítems y se procede de igual forma hasta lograr formar las familias e incluir todos los ítems, de existir criterios de la pertenencia de un ítems en más de una familia se prioriza aquellas relaciones en dependencia del peso que esta tenga para conformar la familia. Se nombran las familias creadas.

En la **fase III** se utiliza los instrumentos elaborados en la etapa siete (7) de la fase anterior, se establece una escala vinculando criterios cualitativos (débil a muy fuerte) y cuantitativos (1 a 5), esta escala será elaborada por el investigador y el grupo de experto, se debe tener en cuenta el objeto donde será desarrollada la investigación.

Se determina la estrategia de investigación a seguir en consecuencia con las condiciones en que se desarrolla la investigación: determinar población, muestra, criterio de selección de objeto a investigar, momento en que será aplicado entre otros. Se aplicaran los instrumentos y con los criterios de familias se facilita la determinación de las causas orígenes de las desviaciones y problemas detectados.

La creación de familias permite establecer el vínculo entre el nivel individual, grupal y sistema organizativo posibilita tomar medidas que permiten una mejor gestión y análisis causal, articula los sistemas que aplica la organización en su filosofía de trabajo. El análisis se realiza desde dos perspectivas las variables y familias de mayor afectación.

Para dar cumplimiento a la **fase IV** se presenta los resultados a los expertos seleccionados de la organización y mediante trabajo grupal se proponen acciones (que vinculan variables del CO desde el nivel organizacional hasta el individual) las que se implementaran en la organización para contribuir en la gestión de las cualidades necesarias para mejorar el desempeño de la organización.

III. RESULTADOS

El procedimiento aplicado en una PYME Comercializadora de Productos Lácteos de Manabí Ecuador permitió determinar, dentro de la Fase I, las cualidades esenciales que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Cualidades esenciales para lograr el éxito de PYME Comercializadora de Productos Lácteos. Manabí Ecuador

Cualidades esenciales	Definiciones
Flexibilidad	Adaptarnos y reorganizar la empresa en dependencia de las circunstancias (proveedor- cliente- entorno) al punto de transformar o adecuar el accionar de las áreas, según criterios de los clientes y redes de distribuidores informales, teniendo en cuenta las posibilidades de los proveedores.
Capacidad de respuesta	Estar al tanto de las variaciones de la demanda, entregamos con rapidez aquello que se solicita, somos capaces de buscar alternativas para no perder los productos servicios que poseemos, alcanzar la mayor cantidad de puntos de ventas al menor costo posibles y de manera rápida y ágil. Sistema funcional de entrega.
Enfoque al cliente	Mantener estrecha comunicación y vínculo con los clientes, conocer sus necesidades y las tendencias del mercado, contar con un sistema de feedback, sobre la calidad de los productos lácteos, ser capaz de dar respuesta y servir aquello que se solicita, conocer los segmentos de la competencia. Informar de los beneficios del lácteo.
Coordinación entre áreas y el entorno.	Logramos establecer comunicación y respuesta rápida entre las partes de la organización., un sistema de pedidos online, que sea de fácil difusión, vía redes sociales, whatsapp. Tener sistemas de trabajo que permite estar todos al tanto de la situación en tiempo real del servicio que prestamos.
Conocimiento actualizado del proceso-producto	El personal conoce las características y exigencias de los productos servicios que brindamos, sabe cómo manipular, transportar y entregar los mismos, las exigencias, normas y procedimientos establecidos para ello, conocen los avances tecnológicos vinculados a la actividad y actúan en correspondencia con ellos.

En la segunda fase se parte de la revisión bibliográfica, se encuentra un total de 31 subvariables, resulta de interés el agrupamiento de variables en Individuo, Grupo y Sistemas Organizativos o Estructurales [6], [9], [4].

Mediante la utilización de una tabla de frecuencia se determinó el porcentaje en que fueron encontradas las variables del CO en la literatura consultada, esta se representan en la figura 2

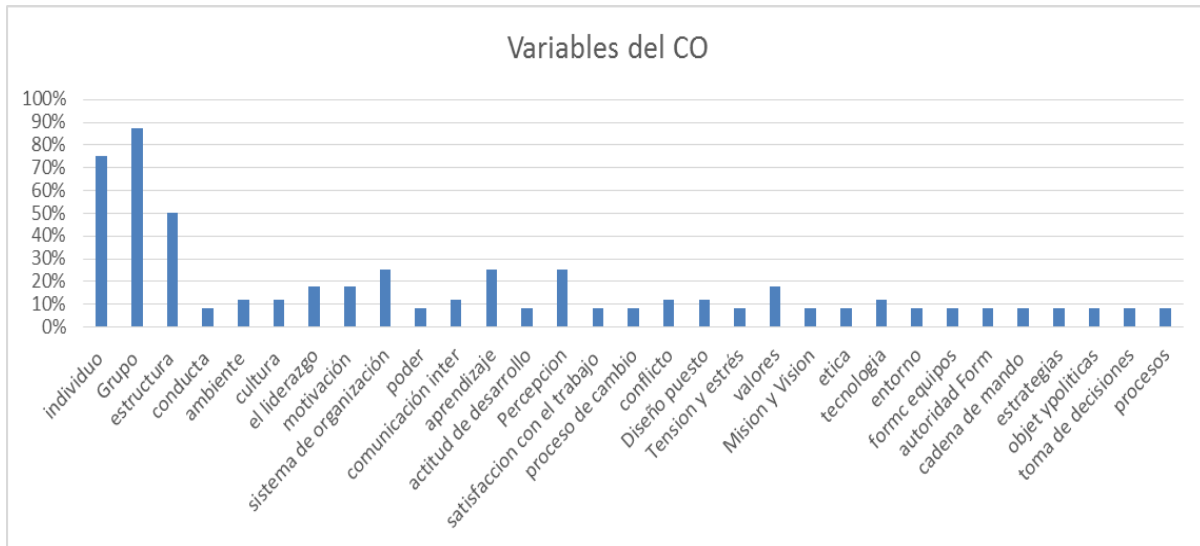


Fig. 2. Porcentaje de las variables del CO encontradas en las fuentes consultadas

Después de varias rondas de votaciones quedan definidas para la PYME un total de ocho (8) variables esenciales del CO: dos del nivel individual, tres de nivel grupal y tres de nivel organizacional. Entre ellas: Liderazgo, motivación, actitud de aprendizaje, trabajo en equipo, comunicación, sistemas decisores (poder), sistemas organizativos, tecnologías.

Como parte de esta fase se creó una bolsa de 15 especialistas cuyo coeficiente de experticidad (Ke) superó en todos los casos el rango establecido $Ke \geq 07$ quedando conformado para esta fase un grupo de trabajo con las siguientes características:

El 66.6 % de los expertos son profesores universitarios que imparten materias a fin con la temática y han realizados investigaciones relacionadas con el comportamiento organizacional, en más de una variable. El 26 % son especialistas y gerentes de nivel medio –superior de empresas de la provincia con alto reconocimiento y se desempeñan en áreas donde se realizan investigaciones relacionadas con la temática. El 6% de los expertos trabajan en instituciones de investigación y educación de la provincia y han realizado investigaciones relacionadas con el tema en empresas y PYME. Entre 20 y 30 años de experiencias se encuentra el 26 % de los expertos y entre 10 y 20 años se encuentra el 74% de los expertos. El 82 % de expertos son del sexo femenino y el 18% masculino.

De este grupo se seleccionaron especialistas según la variable a diseñar, trabajando cada variable con grupo entre 7 y 8 de los especialistas. Se siguieron los pasos señalados anteriormente y mediante técnicas de trabajo en grupo se logró definir y conceptualizar las variables elegidas, determinar las subvariables o ítems de cada una. Se empleó el coeficiente de concordancia Delphi ($Cc = 1 - (Vn/Vt)$), para la selección de las mismas, siempre eligiendo aquello que superaran el 80% de las votaciones ($Cc \geq 0.80$).

Cada variable quedó diseñada con un conjunto de ítems entre 7 y 15, que a juicio de los expertos, se deben seguir en cada una de las ocho (8) variables. En la validación de dichos instrumento se determinó la fiabilidad con el Coeficiente Alfa de Conbrach que arrojó valores entre 0.701 y 0.731 por lo que se concluye que los instrumentos son fiables.

En la tabla No 2 se muestran de ejemplo los estadísticos: mediana y rango para una de las variables. Por lo que se da por válida

Tabla 2. Estadísticos mediana y rango de ítems que conforman la variable trabajo en equipo

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Rango	0	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1

Se determinan cuatro familias a partir de los ítems de cada variable: Aprendizaje-conocimiento, Relaciones interpersonales, Desarrollo personal-reconocimiento, Participación.

Para la fase III: investigación, se tuvo en cuenta la propuesta de procedimiento realizada por los expertos en la fase anterior y las condiciones de las empresas en las que se realiza la

investigación, ello incluyó el criterio para la estratificación de las mismas, (por proceso de trabajo) la determinación del tamaño de muestra (se determinó población finita, con un 90% de confianza), la estrategia investigativa y de aplicación de los instrumentos. Los resultados obtenidos en las familias se muestran en la figura 3.

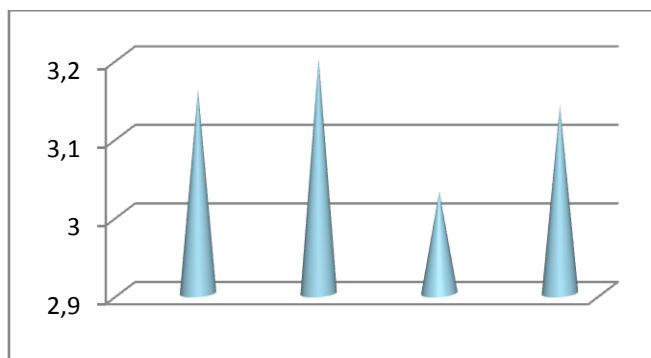


Fig. 3. Resultados obtenidos en las familias creadas para el estudio del CO en la PYME

Dando cumplimiento a la fase IV se propusieron un total de 10 acciones, que involucran aspectos estructurales y de sistemas de gestión del capital humano con sus sistemas de evaluación del desempeño.

IV. DISCUSIÓN

El CO como ciencia de la Administración Empresarial ha sido estudiado a través de variables y subvariables, se observa una tendencia a precisar con mayor detalle aquellas relacionadas con la estructura o sistemas organizacionales, como: procesos, tecnología, sistemas informativos, visión, misión, valores organizacionales. Se apreció además, que se enuncian estas en textos y materiales editados más recientes, así como la tendencia a darle un enfoque de sistemas

Las variables del comportamiento organizacional por su incidencia, en el desempeño y efectividad de las empresas, han sido abordadas en estudios de la gestión de las organizaciones con amplitud pero no se ha precisado su aporte.

Las variables que con mayor frecuencia se encontraron fueron: Individuo, liderazgo, motivación, comunicación, estructura, características de grupo, valores, tecnología y proceso, algunas de estas variables se desagregan por teóricos e investigadores. La variable que mayor vinculación presenta con otras es el liderazgo, en el cual se vinculan aspectos del nivel individual y grupal mayormente.

Las variables del CO no pueden ser estudiadas de forma independiente pues se establece una relación estrecha entre los tres grupos esenciales de variables: individual, grupal y estructura (sistemas organizativo). La importancia otorgada a las subvariables en la gestión empresarial, depende de factores internos y externo a la organización en cuestión.

La determinación de familias permitió identificar 4 grupos (familias), que agrupan todas las subvariables o ítems propuestos, en ellos se vinculan ítems de los tres niveles del CO.

La familia más afectada en el objeto de estudio fue Participación, donde los sistemas organizativos resultaron ser los de mayor peso, esto pone en riesgo la capacidad de respuesta y coordinación entre las áreas.

V. CONCLUSIONES

1. El estudio del CO se realiza a través de un amplio número de variables y subvariables, existiendo la tendencia en algunos autores a agruparlas en tres niveles, pero no realizan un análisis integral de las mismas, ni la adecuación a objetos de estudio.
2. El procedimiento propuesto permite realizar estudios del CO con una concepción integradora de las variables y en dependencia de las características del objeto de estudio.
3. La aplicación del procedimiento seguido permitió conocer las cualidades esenciales de las PYME Comercializadoras de Productos Lácteos, las variables del comportamiento organizacional que resultan esenciales en estas empresas y los conglomerados resultantes de la vinculación de las mismas siendo estos esenciales para poder determinar las acciones que faciliten la gestión exitosa de dichas empresas. 🏢

VI. REFERENCIAS

1. Stoner J. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A; 1996. ISBN 968-880-685-4.
2. Ávila A. Diagnóstico Organizacional. Cuba: Editorial Universtaria Félix Varela; 2015. ISBN 978-959-07-1987-5.
3. Luthans F. Organizational Behavior An Evidence-Base Approach. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin; 2012. ISBN 978-0-07-353035-2.
4. Chiavenato I. Gestión del Talento Humano: McGraw Hill; 2011.
5. Tinedo M, Genesis N, Romero Y. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*. 2011;6:102-28.
6. Junged S, Robbins T. Comportamiento Organizacional. 15th ed. México: Ediciones Pearson; 2013. p. 712. ISBN 9780-1328-34872.
7. Erdogan T, Bauer B. An Introduction to Organizational Behavior; 2012.
8. Dailey R. Comportamiento Organizacional. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University; 2012.
9. Cavazos Arroyo J, Giuliani A, Puente Díaz R. Regressando aos valores básicos: as propostas do Marketing Social e Humanista. *Revista Organizações em contexto, São Bernardo do Campo*. 2017;13(25). ISSN 1982-8756.
10. Sarcui M, Prediscan V. Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change. 2016.
11. Stable Y. Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica [Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas]: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2012.
12. Castillo D. Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos [Tesis para optar por el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social]. Lima, Perú: Pontifica Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas; 2014.
13. Salazar J, Guerrero Y, Machado J, et al. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 2013;20:67-75.
14. Queris M, et al. Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Revista Ingeniería Industrial*. 2012;XXXIII:161-74.
15. Sarmentero A, Portuondo O, Falcón I. Una propuesta de evaluación de los valores organizacionales mediante indicadores cuantitativos. *Harvard Deusto Business*. 2012 (208):74-8. ISSN 0210-900X.
16. Serrate AL, Portuondo A. Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Revista Ingeniería Industrial*. 2014;XXXV(1):2-12. ISSN 1815-5936.
17. Quintana V, Hernández L. Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista cubana de medicina militar*. 2009;38(1):1-8. ISSN 1561-3046.
18. Gonzalez R, Frias M. Propuesta de un procedimiento para analizar las fallas en el servicio de alojamiento hotelero. *ROTUR*. 2015;7:20-40. ISSN 1888-6884.
19. Villa F, Arredondo J, Rosas L. Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. *Cuadernos de Administración*. 2011;24(43):221-39. ISSN 0120-3592.
20. Falcón O, Sarmentero I, Torres M, et al. Algunas consideraciones para la elaboración y evaluación de competencias laborales en organizaciones que implementan la gestión por competencias. *DYNA Ingeniería e Industria*. 2015;90(3):2340-6585.