

Artículo de Investigación

# Comportamiento humano en la estructura organizacional de las empresas

## Human behavior in the organizational structure of the companies

José Cristóbal Hernández Tamayo: CETYS Universidad, México.  
[crisobal.hernandez@cetys.mx](mailto:crisobal.hernandez@cetys.mx)

Fecha de Recepción: 27/05/2024

Fecha de Aceptación: 08/08/2024

Fecha de Publicación: 17/01/2025

### Cómo citar el artículo

Hernández, J. (2025). Comportamiento humano en la estructura organizacional de las empresas [Human behavior in the organizational structure of the companies]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-14. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1065>

### Resumen

**Introducción:** el comportamiento humano en las empresas constituye un factor determinante en la estructura organizativa e impacta en la toma de decisiones en la gestión administrativa de las instituciones. **Objetivo:** destacar la importancia del comportamiento humano al interior de las organizaciones y su incidencia en la consolidación del recurso humano y como resultado potenciar la productividad y calidad en los procesos humanos, procurando el funcionamiento óptimo de las empresas y el cumplimiento de sus metas. **Metodología:** la metodología utilizada se fundamentó en el diseño de un instrumento diagnóstico con 15 indicadores relacionados a diferentes áreas del comportamiento humano de los colaboradores de dos organizaciones de la iniciativa privada. **Resultados:** el instrumento se aplicó mediante encuesta con una muestra de 100 sujetos de estudio, derivado de ello, los resultados se analizaron, interpretaron y se realizaron algunas recomendaciones. **Discusión:** destaca la importancia del comportamiento y las acciones de los colaboradores en los procesos humanos y su influencia en el ambiente laboral. **Conclusiones:** Las conclusiones obtenidas destacan la importancia del comportamiento y las acciones de los colaboradores en los procesos humanos, y su influencia en el ambiente laboral, logro de metas, productividad y calidad en el trabajo.

**Palabras clave:** comportamiento humano; empresa; estructura; organización; productividad; práctica; clima laboral; satisfacción laboral.

## Abstract

**Introduction:** Human behavior in companies constitutes a determining factor in the organizational structure and impacts decision making in the administrative management of institutions. **Objective:** to highlight the importance of human behavior within organizations and its impact on the consolidation of human resources and as a result, enhance productivity and quality in human processes, seeking the optimal functioning of companies and compliance. of your goals. **Methodology:** The methodology used was based on the design of a diagnostic instrument with 15 indicators related to different areas of human behavior of the collaborators of two private initiative organizations. **Results:** The instrument was applied through a survey with a sample of 100 study subjects, resulting from this, the results were analyzed, interpreted and some recommendations were made. **Discussion:** Highlights the importance of the behavior and actions of collaborators in human processes and their influence on the work environment. **Conclusions:** The conclusions obtained highlight the importance of the behavior and actions of collaborators in human processes, and their influence on the work environment, goal achievement, productivity and quality at work.

**Keywords:** human behavior; company; structure; organization; productivity; practice; working environment; working satisfaction.

## 1. Introducción

El comportamiento organizacional destaca como un agente de cambio y su importancia concedida en las transformaciones de las organizaciones. Diferentes autores definen este concepto de forma multidireccional, sin embargo, coinciden en que es un elemento indispensable ante los acelerados cambios en los valores culturales, así como en la globalización de los mercados y a su vez en la creciente competencia entre las empresas para el aprendizaje organizacional, razón por la que se considera un tema de creciente interés teórico y pragmático en las organizaciones.

### 1.1. Objetivos

El objetivo de la investigación es destacar la importancia del comportamiento humano y su incidencia en los procesos interno de las organizaciones y su incidencia en la consolidación del recurso humano, dando como resultado potenciar la productividad y calidad en los procesos humanos procurando, por una parte, el funcionamiento óptimo de las empresas y por otra el cumplimiento de las metas y proyectos establecidos.

### 1.2. Marco teórico

#### 1.2.1. Comportamiento organizacional de las empresas y estructura organizacional

Recientemente, hay estudios que exponen como factor importante la efectividad de la formación en línea en una gran organización. Se ha mostrado la influencia de diferentes procesos de la formación, tales como las estrategias y procesos de aprendizaje, lo dirigido a las reacciones, así como el apoyo y las barreras en el desarrollo del comportamiento y el desempeño laboral.

En el mismo sentido existen hallazgos que, indican que en la evaluación del desarrollo del comportamiento se establece mediante estrategias de aprendizaje de elaboración de aplicación práctica, reacciones a la formación, apoyo organizacional y de pares. Las estrategias de control de la motivación, tanto cognitivas como de búsqueda y significativamente con el desempeño laboral beneficia el comportamiento de los colaboradores. En lo que respecta a la

heteroevaluación, el apoyo del supervisor contribuye a explicar el desarrollo del comportamiento, en tanto que las estrategias cognitivas y de búsqueda explican el desempeño laboral. Se identifica el factor mediador de las reacciones a la formación y el apoyo al desarrollo del comportamiento (Marín y Cuartas, 2018).

Marín y Cuartas (2018) destacan que hay diferentes puntos de vista, en el tema de la estructura organizacional en diferentes ámbitos, por lo que es menester mencionar que aún son escasos aquellos que están dirigidos a determinar el impacto de las principales variables referentes a la estructura en las relaciones al interior de las organizacionales de cooperación, algunas con mayor énfasis y de manera singular en el sector salud.

Sinha y Van de Ven (2005) exponen en el tema de ajustes en la estructura organizacional, que no son necesariamente de características estáticas en el tiempo, pero que a su vez responden a una dinámica de procesos de transformación de forma constante de sus dimensiones endógenas.

Milton y Westphal (2005) exponen que en una de sus investigaciones encontraron que en las relaciones interorganizacionales se buscan socios con características similares y vinculadas para confirmar la identidad de la organización individual, y que de esta manera se establezcan las condiciones para fomentar tanto el desarrollo como el desempeño de cada uno de los socios y de esta forma potencializar la capacidad total estos.

En el mismo sentido se destaca que la estructura organizacional es un tema que se encuentra en constante proceso de estudio, ya que está vigencia reside en lo referente a la agenda de la investigación y de la práctica de las organizaciones, en virtud de que es considerado un elemento de importancia en el establecimiento y vinculación de alianzas con la finalidad de incrementar la cultura enfocada a la superación y al desempeño como oportunidades para los trabajadores de distintas organizaciones (Marchington y Vincent, 2004).

En la misma línea destacan algunos tópicos críticos de recursos humanos. Principalmente el enfocado a las actividades de gestión del talento. En segundo lugar, la necesidad de desarrollo del liderazgo en las empresas, primordialmente en los jefes de área, debido a que en la actualidad es considerado un reto en los grupos de trabajo. Otro factor importante, es el dirigido a fomentar y fortalecer el compromiso de los empleados hacia sus actividades, donde previamente se establezca una planificación estratégica en la administración del recurso humano.

Consecuentemente, el tema de comportamiento y estructura organizacional tienen un impacto determinante en la toma de decisiones y gestión administrativa de las organizaciones, ya que, en la medida de aprovechar el capital humano al máximo, se fijan las bases estructurales de las empresas. Por lo tanto, es necesario enfatizar en la importancia planeación estructural en las distintas empresas en una programación de actividades alineas a objetivos y metas que permitan alcanzar los estándares de calidad, rentabilidad e impacto social.

Coode (2013) expone diferentes casos referentes al aprovechamiento máximo del capital humano, entre ellos destaca que, tratándose de un recién egresado, no se espera que sea un experto y que conozca de manera inmediata las actividades a realizar, pero sí, en que a la brevedad o en el corto plazo tenga la capacidad de trabajar a través de un proceso diseñado en aras de enfrentar tanto los retos, como la resolución de problemas con un determinado grado de dificultad.

Hamaaki *et al.* (2013) establecen la importancia de que los egresados consigan un empleo en los primeros años y tengan la oportunidad de vincularse con el sector empresarial inmediatamente después de haberse graduado, se ve de manera considerable y directamente impactado de forma positiva en los siguientes años en el ámbito laboral. Los autores exponen que este efecto tiende a disminuir a través del tiempo y hay una tendencia a desaparecer completamente en un promedio de 10 años posteriores a su graduación.

Koubova y Buchko (2013) relatan que las experiencias de vida son factores que contribuyen de manera integral en el desarrollo personal al proceso potenciar la inteligencia emocional aplicada en cada uno de los diferentes retos que pueda enfrentar un ser humano, lo cual se consideran herramientas que regulan el balance entre la vida y el trabajo del individuo. Es de esta manera que sugieren que los diversos efectos son el resultado derivado de las experiencias del trabajo en la vida personal del individuo, en la medida que estos se ven influenciados de forma significativa por el nivel de inteligencia emocional de cada uno.

Erbasi y Arat (2012) realizaron un estudio con la finalidad de examinar el efecto de los diferentes incentivos financieros y a su vez los considerados no financieros, usados por las cadenas de servicios alimentarios, concluyendo e indicando la diferencia de las actitudes de los empleados. De acuerdo con los resultados mostrados, refleja una diferencia significativa entre los colaboradores que reciben incentivos, y si bien, aunque no necesariamente garantizan resultados positivos y estándares de calidad altos, si son estímulos que impactan en la productividad y desempeño de los colaboradores en las organizaciones.

Edmans (2012) expone el concepto de la relación del valor del nivel de satisfacción en el trabajo y su vez el impacto causado desde la óptica de la responsabilidad social, en sustitución los estándares de productividad de los empleados. Partiendo de la idea de que para los colaboradores es significativa la satisfacción que perciban en su ámbito laboral y de alguna manera que esto sume a generar la participación. Consecuentemente, la motivación, el buen salario, atractivas prestaciones, buen clima laboral son elementos diferenciadores en algunas empresas, y aunque no existe una regla establecida que la satisfacción es equivalente a la productividad de los colaboradores, si es importante destacar que este tipo de empleados cuentan con una mejor salud emocional, sobresaliente relaciones personales y capacidad para comunicarse adecuadamente y son considerados líderes, aunque no cuenten con puestos de trabajo con un grado de jerarquía.

Cardona y Zambrano (2014) exponen que el clima del ámbito laboral no solamente incita a que los que los colaboradores tomen acción, sino que además es un factor determinante que influye en la dirección e intensidad de un comportamiento, y que de alguna manera incide en la estructura organizacional. Ello implica un análisis de la importancia del ambiente dentro de una organización, el liderazgo, disciplina, empatía y líderes que generen espacios de confianza y de reconocimiento de talento de sus compañeros.

Kosteas (2011) establece que la satisfacción y expectativas laborales, desde una perspectiva en la que los empleados van a experimentar el sentirse más motivados y a la vez satisfechos, en la medida que creen posible un aumento de puesto o bien, la posibilidad de proyectarse a una promoción en futuro a mediano plazo o en los siguientes dos años a partir de su contratación.

En la misma línea, se procura que los responsables de las áreas de recursos humanos desarrollen la creatividad para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser más flexibles y sirvan como apoyo para el crecimiento y desarrollo de la persona. Esto, con la finalidad de disminuir la brecha que existe entre la teoría y la práctica en aras de plantear estratégicamente la función de recursos humanos, tal como lo mencionan Ulrich *et al.* (2008).

Siguiendo con esta idea, un colaborador, se siente bien y satisfecho emocionalmente como consecuencia de las relaciones interpersonales y de los procesos de comunicación en sus áreas de trabajo, debido a la claridad en el trabajo colaborativo y en el diálogo asertivo que aumenta su productividad y mantiene una estabilidad en la empresa. Consecuentemente, son elementos a considerar en el proceso estratégico a seguir, incluso en la gestión de compensaciones, principalmente en el diseño de incentivos financieros y no financieros (Milkovich *et al.*, 2013).

### 1.2.2. Procedimiento de estudio de comportamiento organizacional, clima y satisfacción laboral.

El comportamiento organizacional cuenta con diversos estudios referente a su procedimiento en sus diferentes etapas de los ámbitos donde incide el clima laboral de las organizaciones. De ahí, la importancia de analizar el diseño de cada uno de estos procedimientos.

Stoner *et al.* (1996) propone que el rol protagónico de los colaboradores, la incidencia de su comportamiento en el éxito de las organizaciones, la dependencia de éste con el propio diseño de las empresas y sus sistemas laborales, desde la perspectiva de hombre social, establece un ambiente social de trabajo como uno de los factores de interacción que influyen en la productividad.

Martínez *et al.* (2015) destaca que aún no existe un conjunto estructurado y sistemático de conocimientos científicos de las organizaciones, debido a la complejidad de su objeto de estudio que implica, tanto la relación de interinfluencia entre el ser humano, el vínculo con su trabajo, las organizaciones y sus características en los ámbitos sociales e históricos.

Prediscan y Sacui (2011) deducen que el tema más importante estudiado por el comportamiento organizacional es el concepto de cambio, debido al rol concedido en las transformaciones de las organizaciones. Otros autores definen que el estudio del comportamiento organizacional es indispensable ante los acelerados cambios en los valores culturales, tanto en la globalización de los mercados, como en la creciente competencia entre las empresas para el aprendizaje organizacional. De ahí que exista un creciente interés del tema desde perspectivas teóricas y pragmáticas en las organizaciones.

Dailey (2012) por su parte define al comportamiento organizacional como el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Asimismo, el sector de la alta tecnología como respuesta importante de la organización a estos retos ha sido el aprendizaje continuo y la creación de una capacidad dinámica de aprendizaje organizacional.

Por otra parte, es importante plantear que las capacidades se relacionan así con la habilidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas de obtener ventajas competitivas. Los trabajos empíricos relacionados con este tema aún son escasos en la literatura internacional (Pérez y Cortés, 2009).

Castillo *et al.* (2012) discuten diferentes análisis sobre la empresa biotecnológica que permiten comprender hasta cierto punto el éxito obtenido, no obstante, el estudio de las particularidades que encierra el complejo desarrollo de las capacidades de innovación y de aprendizaje, considerando este tipo de organización como unidad de análisis, aún sigue siendo escasa en el ámbito internacional.

Pérez *et al.* (2015) exponen que el conjunto de acciones de la organización estará guiado por la producción de los bienes, servicios y los recursos relacionados con la rentabilidad, el capital y

las inversiones, costos, precios, tarifas y prácticas de mercado. No obstante, tendrá una preocupación por el quehacer en el contexto social en el que actúa, de tal manera que le permita contribuir a la calidad de vida y el bienestar en comunidad, así como por el impacto ambiental y el desarrollo sustentable.

El desarrollo de esta capacidad a su vez está dado por la base de conocimiento organizacional, la base de conocimiento grupal, flujos de conocimientos internos, de conocimientos externos, la capacidad de aprendizaje en áreas con responsabilidad principal, en áreas con responsabilidad de apoyo y el desarrollo del producto (Pérez *et al.*, 2015).

En el mismo sentido, la base de conocimiento organizacional constituye una plataforma esencial en el aprendizaje tecnológico, y a su vez el grado de dominio alcanzado por la organización en el sector donde opera, abarcando el conocimiento derivado de la experiencia personal y colectiva que contribuya estratégicamente para el sector.

Los flujos de conocimientos externos resultan de las relaciones de intercambio y cooperación con los diversos actores externos establecidos en el entorno de la organización, ya sea por clientes, proveedores, competidores y redes de colaboración. Mediante éstos, se facilita en la organización la búsqueda, la variedad, la experimentación, la flexibilidad, el descubrimiento, la innovación y la aceptación al riesgo (Fernández, 2012).

El desarrollo de un proyecto comprende la integración de diversidad de fases, el trabajo del equipo. El seguimiento y control que se establecen del producto, que son variables clave, de modo que las relaciones interfuncionales convergen hacia un mismo objetivo, que implica la disponibilidad de los recursos necesarios para lograr el éxito, el grado en el que se organizan las actividades y el conocimiento generado durante la ejecución se integra y generaliza para su utilización en otras fases y nuevos proyectos (Stable, 2012).

Lobburi (2012), expone que la percepción significativa del soporte social lleva a la satisfacción en el trabajo, ya que proporciona un sentimiento de bienestar en los individuos. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico que recibe influencias de diferentes fuerzas, por lo que la toma de decisiones es el proceso de pensamiento y deliberación.

El comportamiento organizacional y el clima laboral implican procedimientos de comportamientos, motivaciones, reconocimiento laboral, compensaciones y satisfacción de los colaboradores en diferentes rubros. El ambiente laboral incide y puede afectar el comportamiento de los colaboradores, suponiendo una manera en sentido positiva o bien, negativa. De esta forma, condicionando tanto a la productividad, creatividad, identificación e implicación con las metas organizacionales. Por lo tanto, el comportamiento organizacional se considera como un activo intangible para las empresas, así como un instrumento para lograr la armonía y la conciliación de los intereses de todos sus miembros en lo que refiere a los propósitos (González, 2020).

Martínez (2007) indica que el clima organizacional se encuentra estrechamente vinculado con la satisfacción laboral, pero no representan lo mismo. La satisfacción direccionada al trabajo es uno de los elementos que influye en la perspectiva en que se forma del ambiente laboral, y a la vez ello incide en el porcentaje de satisfacción e influye en estados de ánimo favorables o no.

En la misma línea, la problemática conceptual y metodológica implicada en la definición del clima organizacional se mantiene hasta la actualidad, aun cuando se han logrado desarrollar investigaciones que apuntan hacia una definición del clima organizacional. Algunos autores

han cuestionado el valor y utilidad de la conceptualización del clima organizacional y su importancia en la comprensión de la conducta.

González (2020) plantea que la forma en que el colaborador perciba su medio laboral, las metas de la empresa y el comportamiento de sus superiores jerárquicos y compañeros, determinará la disposición afectiva e interna para la acción, es decir, la motivación al interior de la empresa, ya que es uno de los principios fundamentales en el estudio del clima laboral y en este factor clave para la motivación se evalúa que en la medida que el colaborador percibe un trato desigual a los demás, que los supervisores tienen privilegios y abusan del poder, se verá seriamente dañada su motivación hacia el trabajo.

Las teorías de motivación de personal y las de administración han llegado a ser tan numerosas, que algunas personas, principalmente en el ámbito empresarial, entre ellas directivos, gerentes con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo (Jain, 2014).

Es importante resaltar que existen diversas prácticas de gestión de recursos y una de las más alineadas es el tema de compensaciones, por la relevancia que tiene tanto en los colaboradores como en las organizaciones (Milkovich *et al.* 2013).

En el mismo sentido, un factor importante para estudiar el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo, además de la satisfacción laboral, es la motivación, principalmente por la estrecha relación que tiene con el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, tanto en los aspectos de índole personal como profesional, que de alguna manera afectan su realización en el trabajo; pues un empleado satisfecho y motivado va a presentar mejores resultados, comportamientos y conductas, a favor de la organización, que uno que no está satisfecho (Griffin *et al.* 2017).

Desarrollando la idea, la organización constituye el objeto de estudio y aplicación de la administración, condicionadas por las necesarias e importantes interacciones de sus miembros, se desarrollan en su interior dinámicas grupales y relaciones sociales entre éstos. En este contexto, los seres humanos se asocian, colaboran e interactúan para el logro de sus metas y los de la organización (Cequea y Rodríguez, 2012).

Por su parte, la administración presenta dos posiciones del grupo organizacional, en donde lo formal adquiere mayor relevancia para el estudio y análisis sobre lo informal, debido a que se puede manipular directamente desde la gerencia a través del establecimiento de funciones, roles y tareas mientras que la organización oculta, conformada por las interacciones sociales de las personas, está fuera del alcance de las decisiones y planes administrativos de los dirigentes (Robbins y Judge, 2009).

Por lo tanto, la trascendencia de los grupos informales tiende a asociarse por nichos donde comparten intereses comunes y desarrollan sentimientos personales en conjunto (Chiavenato, 2009).

Arndt *et al.* (2012) explican que la cohesión en los grupos informales fomenta los niveles de cooperación entre los empleados. Situación similar, Delgado *et al.* (2013) consideran que la cooperación en los grupos informales se convierte en una herramienta para el desarrollo del capital humano y la generación de conocimientos.

En el mismo sentido, Simkin y Becerra (2013) considera que los grupos informales son canales para la transmisión de conocimiento entre las empresas a través de los procesos de socialización e interiorización.

## 2. Metodología

El procedimiento de la metodología utilizada se ha fundamentado en la construcción y diseño de un instrumento diagnóstico con dimensiones relacionados a diferentes áreas del comportamiento humano de los colaboradores de dos organizaciones de la iniciativa privada. El instrumento se aplicó mediante encuesta con una muestra de 100 sujetos de estudio, derivado de ello, los resultados se analizaron, interpretaron y se realizaron algunas recomendaciones.

Instrucciones: Indica si estás en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, parcialmente de acuerdo o de acuerdo con los siguientes indicadores asignando el mayor peso al número cuatro.

1. Desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Parcialmente de acuerdo
4. De acuerdo

**Tabla 1.**

*Instrumento para medir el comportamiento de los colaboradores en la organización.*

INDICADORES	1	2	3	4
1. Tu comportamiento es congruente con la cultura organizacional de tu empresa				
2. Eres consciente del impacto de tu conducta en tu organización				
3. Consideras que tu comportamiento beneficia al clima organizacional				
4. Existen actividades en tu empresa que influyan en tu conducta				
5. Consideras que tu comportamiento influye en la calidad de tu trabajo				
6. Calificas como aceptable el comportamiento de tus jefes directos				
7. El comportamiento de tus compañeros de trabajo es adecuado				
8. Tu desempeño laboral tiene una consecuencia inmediata				
9. Existe un código de honor o regulación conductual en tu empresa				
10. Consideras que existe un buen ambiente laboral en tu área				
11. Has recibido reconocimiento por tu alta productividad en tu trabajo				
12. Te encuentras satisfecho con la remuneración que recibes por tu trabajo				
13. Consideras que los jefes directos son clave en las organizaciones				
14. Conoces los valores, visión y misión de la empresa donde laboras				
15. Existen espacios donde se difunden los valores institucionales				

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

### 3. Resultados

**Tabla 2.**

*Resultados derivados de las encuestas aplicadas*

<b>Resultados de las encuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.Tu comportamiento es congruente con la cultura organizacional de tu empresa	19	61	0	20
2.Eres consciente del impacto de tu conducta en tu organización	38	41	21	0
3.Consideras que tu comportamiento beneficia al clima organizacional	21	0	22	57
4.Existen actividades en tu empresa que influyan en tu conducta	18	20	41	21
5.Consideras que tu comportamiento influye en la calidad de tu trabajo	17	23	39	21
6.Calificas como aceptable el comportamiento de tus jefes directos	0	27	77	0
7.El comportamiento de tus compañeros de trabajo es adecuado	35	0	25	40
8.Tu desempeño laboral tiene una consecuencia inmediata	41	0	38	21
9.Existe un código de honor o regulación conductual en tu empresa	17	0	42	41
10.Consideras que existe un buen ambiente laboral en tu área	15	22	42	21
11.Has recibido reconocimiento por tu alta productividad en tu trabajo	61	0	21	18
12.Te encuentras satisfecho con la remuneración que recibes por tu trabajo	21	22	57	0
13.Consideras que los jefes directos son clave en las organizaciones	22	23	55	0
14.Conoces los valores, visión y misión de la empresa donde laboras	30	0	24	46
15.Existen espacios donde se difunden los valores institucionales	0	15	42	43

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

De acuerdo con los resultados se expone el siguiente análisis:

1. En el indicador comportamiento es congruente con la cultura organizacional de tu empresa muestra donde data que 19 de los encuestados están en desacuerdo, 61 parcialmente en desacuerdo y 20 de acuerdo, con cero en la opción de parcialmente de acuerdo. Lo que implica un 80% que no es congruente contra un 20%, lo que representa un porcentaje con una tendencia positiva respecto a esta dimensión.
2. En la sección de eres consciente del impacto de tu conducta en tu organización de los 100 encuestados, 38 contestaron en desacuerdo, 41 parcialmente en desacuerdo, 21 parcialmente de acuerdo y cero en de acuerdo. Lo que implica una tendencia regular del impacto de la conducta de los colaboradores en las empresas.
3. En el indicador del comportamiento beneficia al clima organizacional resalta 21 desacuerdo, cero parcialmente en desacuerdo, 22 parcialmente de acuerdo y 57 con su respuesta de acuerdo. Esto refleja una directriz clara que la percepción del buen comportamiento de los colaboradores beneficia al clima organizacional.
4. En el indicador existen actividades en tu empresa que influyan en tu conducta 18 de los encuestados contestó desacuerdo, 20 parcialmente en desacuerdo, 41 parcialmente de acuerdo y 21 de acuerdo. Esto representa un 60% un vínculo entre las actividades realizadas en la empresa con la conducta de los trabajadores.
5. En el rubro consideras que tu comportamiento influye en la calidad de tu trabajo 17 contestaron en desacuerdo, 23 parcialmente en desacuerdo, 39 parcialmente de

acuerdo y 21 de acuerdo. Expone como el comportamiento si incide en la calidad de los quehaceres.

6. En el indicador calificas como aceptable el comportamiento de tus jefes directos cero contestaron en desacuerdo, 23 parcialmente en desacuerdo, 77 parcialmente de acuerdo y cero de los encuestados de acuerdo. En las organizaciones hay dos terceras partes que coinciden en que el comportamiento de los jefes directos en aceptable, esto representa la importancia de gestión óptima por parte de los líderes directos.
7. En el área de comportamiento de tus compañeros de trabajo es adecuado 35 estuvieron en desacuerdo, cero parcialmente en desacuerdo, 25 parcialmente de acuerdo y 40 de acuerdo. Se determina que el comportamiento de los compañeros de trabajo es adecuado en 65% contra un 35%, esto beneficia al clima laboral.
8. En el rubro desempeño laboral tiene una consecuencia inmediata 41 de los encuestados contestaron en desacuerdo, 38 parcialmente de acuerdo y 21 de acuerdo. Las dos terceras partes expone que el desempeño laboral no tiene un reconocimiento inmediato, lo cual implica un detrimento en la valoración del talento humano.
9. En el indicador existe un código de honor o regulación conductual en tu empresa 17 contestaron en desacuerdo, 42 parcialmente de acuerdo y 41 de acuerdo. Representa un 80% la tendencia a la importancia de contar con un código de conducta que regule la normatividad en las empresas.
10. En el rubro consideras que existe un buen ambiente laboral en tu área la respuesta en desacuerdo fue de 15, parcialmente en desacuerdo 22, parcialmente de acuerdo 42 y 21 de acuerdo. La tendencia a estar en desacuerdo con la percepción de un buen ambiente de trabajo de 37% contra un 63% de acuerdo, representa un factor trascendente el clima organizacional.
11. En el rubro dirigido a la dimensión que expone que el colaborador ha recibido reconocimiento por su alta productividad en su trabajo, 61 contestaron en desacuerdo, 21 parcialmente de acuerdo y 18 de acuerdo. El vínculo entre el reconocimiento y la productividad es un indicador con tendencia negativa ya que representa que un 60% exponen que no hay tal congruencia contra un 18% de acuerdo. Es un factor importante, debido a que la tendencia expone que no se reconoce el trabajo y productividad del colaborador.
12. En el área te encuentras satisfecho con la remuneración que recibes por tu trabajo 21 estuvieron en desacuerdo, 22 parcialmente en desacuerdo y 57 de acuerdo. Cerca de dos terceras partes manifiestan una conformidad con el sueldo que perciben y un 22% de acuerdo con ello.
13. En el indicador consideras que los jefes directos son clave en las organizaciones 22 contestaron en desacuerdo, 23 parcialmente de acuerdo y 55 de acuerdo. Cerca del 80% coinciden que los jefes directos son pieza clave en las organizaciones y su desarrollo. Es importante destacar las acciones pertinentes de los jefes directos en las empresas.
14. En el rubro conoces los valores, visión y misión de la empresa donde laboras 30 contestaron en desacuerdo, 24 parcialmente en desacuerdo y 46 de acuerdo. Un porcentaje bastante considerable conoce los valores, misión y visión de la empresa en un 70% lo que representa una fortaleza para la empresa.

15. En el indicador existen espacios donde se difunden los valores institucionales 15 contestaron parcialmente en desacuerdo, 42 parcialmente de acuerdo y 43 de acuerdo. Un 85% coinciden en que la organización difunde los valores institucionales en diversos espacios.

Las conclusiones obtenidas destacan la importancia del comportamiento y las acciones de los colaboradores en los procesos humanos, y su influencia en el ambiente laboral, logro de metas, productividad y calidad en el trabajo.

## 4. Discusión

La discusión destaca la importancia del comportamiento y las acciones de los colaboradores en los procesos humanos, y su influencia en el ambiente laboral, logro de metas, productividad y calidad en el trabajo. Hay una tendencia regular del impacto de la conducta de los colaboradores en las empresas. Esto refleja una tendencia positiva, ya que el buen comportamiento de los colaboradores beneficia al clima organizacional. Lo anterior, representa una fortaleza entre los colaboradores y las organizaciones, no obstante, quedan algunas acciones por realizar con la finalidad de atender y dar seguimiento a respuestas de indicadores que requieren una atención especial para su seguimiento.

## 5. Conclusiones

Las conclusiones exponen que el comportamiento incide en la calidad de las actividades de los colaboradores. Las organizaciones coinciden en que el comportamiento y la forma de conducirse de sus jefes directos es determinante para generar espacios seguros y con buen ambiente laboral, lo que es determinante para lograr un buen ambiente laboral y clima empresarial.

Se establece una tendencia clara de la percepción del impacto del comportamiento organizacional con beneficios dirigidos a gestionar y moderar las acciones de los jefes directos en una categoría aceptable, que necesariamente implica una gestión óptima por parte de los líderes directos.

Si bien, el desempeño laboral no tiene un reconocimiento inmediato y suficiente, sin embargo, es necesario atender este factor e implementar un sistema que permita medir la productividad, con la finalidad de que exista un contrapeso al detrimento en la valoración del talento humano.

La importancia de contar con un código de conducta y normatividad pertinente que regule la normatividad en las empresas, en la medida que estos elementos representan su filosofía y valores. Asimismo, incide en el comportamiento de los colaboradores dentro de las organizaciones como agente que promueve protocolos institucionales de conducta en diversos espacios.

## 6. Referencias

Arndt, A., Karande, K. y Harkins, J. (2012). Does the performance of other functions in the frontline influence salesperson conflict? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(9), 717-736. <https://shorturl.at/0XiLj>

- Castillo, A., Caballero, I. y Lage, A. (2012). Modelo de gestión económica de la empresa estatal socialista de alta tecnología a la luz de los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Economía y Desarrollo*, 148(2), 95-122. <https://t.ly/EBvUd>
- Cequera, M. y Rodríguez, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127. <https://shorturl.at/y29DP>
- Coode, D. (2013). Finding the right fit for long-term satisfaction [my first job]. *IEEE Potentials*, 44-45.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edinburgh Business School.
- Delgado, M., Martín, G., Navas, J. y Cruz, J. (2013). Capital social, capital intelectual e innovación de producto. Evidencia empírica en sectores manufactureros intensivos en tecnología. *Revista Innovar*, 23(50), 93-110. <https://rb.gy/389ep2>
- Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19. <https://shorturl.at/VlzG2>
- Erbasi, A. y Arat, T. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: an examination of food chain premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136-145. <https://shorturl.at/ECnIP>
- Fernández, A. (2012). *Aprendizaje organizativo, capacidades e innovación: tres estudios en el sector cerámico español e italiano* [Tesis de doctorado]. Universidad de Valencia.
- González, D. (2020). *Psicología de la motivación*. Eliva Press.
- Griffin, R., Phillips, J. y Gully, S. (2017). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning.
- Hamaaki, J., Hori, M., Maeda, S. y Murata, K. (2013). How does the first job matter for an individual's career life in Japan? *Journal of the Japanese and International Economies*, 29, 154-169. <https://shorturl.at/TrXzw>
- Jain, V. (2014). Motivation at work: A case study. *International Journal of Education & Management*, 4(1), 23-30. <https://shorturl.at/Zge62>
- Kosteas, V. (2010). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194. <https://t.ly/ULID7>
- Koubova, V. y Buchko, A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36(7), 700-719. <https://shorturl.at/ZqaGy>
- Lobburi, P. (2012). The Influence of Organizational and Social Support on Turnover Intention in Collectivist Contexts. *Journal of Applied Business Research*, 28(1), 93-104. <https://shorturl.at/C0Z15>

- Marchington, M. y Vincent, S. (2004). Analyzing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations. *Journal of Management Studies*, 41(6), 1029-1056. <https://shorturl.at/bHdH3>
- Marín, D. y Cuartas, J. (2018). Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *Revista de Administración de Empresas*, 59(2), 95-107. <https://shorturl.at/O9EDU>
- Martínez, M., Portales, P., Palos, G. y Ramos, A. (2015). Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones: ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas? *Revista OIKOS*, 19(40), 93-121. <https://t.ly/mDxAJ>
- Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial: El caso de la satisfacción laboral. *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, 52, 75-101. <https://shorturl.at/alqmK>
- Milkovich, G., Newman, J. y Gerhart, B. (2013). *Compensation*. University of Oregon, John Henry Nash Fine Arts Press.
- Milton, L. y Westphal, J. (2005). Identity confirmation networks and cooperation in work groups. *Academy of Management Journal*, 48(2), 191-212. <https://shorturl.at/loGYP>
- Pérez, J. y Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271. <https://lc.cx/Upl7bH>
- Pérez, M., Hernández, G., Filgueiras, M. y Caballero, I. (2015). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en empresas biotecnológicas cubanas de alta tecnología. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 212-223. <https://t.ly/p2eVf>
- Prediscan, M. y Sacui, V. (2011). Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change. *The Annals of the University of Oradea Economic Sciences*, 1(2), 698-702. [https://t.ly/GBb\\_a](https://t.ly/GBb_a)
- Simkin, H. y Becerra, G. (2013). El proceso de socialización. Apuntes para su exploración en el campo psicosocial. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 24(47), 119-142. <https://rb.gy/58ljki>
- Sinha, K. y Van De Ven, A. (2005). Designing work within and between organizations. *Organization Science*, 16(4), 389-408. <https://shorturl.at/x5W4C>
- Stable, Y. (2012). *Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica* [Tesis Doctoral]. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas de La Habana.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. y Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.

**AUTOR:****José Cristóbal Hernández Tamayo**

CETYS Universidad, México.

Profesor investigador y consultor de tiempo completo en la Escuela de Administración y Negocios de CETYS Universidad Campus Tijuana en licenciatura y posgrado, Licenciado en Derecho, Maestría en Educación con concentración en cultura de la legalidad, con un Doctorado en Dirección de Organizaciones y Doctorado en Derecho, autor de varios artículos y libros de recursos humanos, planeación estratégica empresarial y planeación estratégica fiscal, miembro honorario de diferentes asociaciones de administradores, contadores y abogados corporativos.

[crisobal.hernandez@cetys.mx](mailto:crisobal.hernandez@cetys.mx)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-3387-9675>

**Google scholar ID:** <https://acortar.link/EvGoUG>