

# EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL GRUPAL EN LA EMPRESA FISHCORP

## **Autores:**

Dra.C. Columba Consuelo Bravo Macías<sup>1,2</sup>, Mg. Wladimir Alexander Palacios Zurita<sup>1</sup>; Mg. Benigno Alcívar Martínez<sup>1</sup>; Mg. Iván Zambrano Farias<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Profesor. Carrera de Administración de Empresas. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

<sup>2</sup> [cbravo@espam.edu.ec](mailto:cbravo@espam.edu.ec); [columbabravo@hotmail.com](mailto:columbabravo@hotmail.com)

## **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo evaluar las variables del Comportamiento Organizacional (CO) a nivel grupal para la contribución de la toma de decisiones gerenciales en la empresa atunera Fishcorp S.A., del cantón Jaramijó, esta se desarrolló mediante cuatro fases, iniciando en la búsqueda de información bibliográfica respecto a los temas relacionados con la investigación; seguidamente se determinaron las competencias organizacionales de las atuneras de Manabí a través del método Delphi, el que consistió en la consulta de expertos en la materia, asentando así los respectivos constructos con base a las características propias del sector atunero. Se prosiguió a evaluar las variables del CO a nivel grupal, considerando 4 variables por departamentos según resultado del Kendall y para la ejecución se aplicaron técnicas como la observación, entrevista y encuesta obteniendo datos relevantes, además de emplear el programa de Microsoft Excel para procesar las respuestas de los encuestados y a través de la estadística tabular la información y analizar los gráficos, estableciendo las deficiencias con mayor nivel de influencia sobre las variables estudiadas e indicando el departamento en el que se presentaban con más frecuencia. Posterior a esto identificar las causas que alimentaban el problema central, es decir el desempeño de los grupos de trabajo de la Organización, a partir de lo cual se logró identificar las competencias con las que se relacionaba cada departamento, encontrándose principales inconvenientes en el departamento servicios generales, con un valor promedio de 58,53 y problemáticas arraigadas a la comunicaciones, relaciones y toma de decisiones en grupo.

**Palabras claves:** Industrias atuneras, competencias, comportamiento organizacional, variables, grupo.

## **Introducción**

El mundo actual en el que se encuentran sumergidas las empresas está dando un giro en torno a la globalización haciendo que estén enfocadas en el desarrollo como un proceso permanente de cambio, por lo que consideran al talento humano como su activo más importante, pues de ellos dependerá lograr el mejoramiento continuo en cada una de las actividades que efectúan para alcanzar los objetivos planteados y en consecuencia el éxito de las mismas.

Lo anterior es producto de inferir que los empleados son quienes hacen uso de la tecnología y los que llevan a cabo los procesos, pero es necesario que las cosas no sean vistas de manera aislada sino como la integración de un todo; en tal sentido Davis y Newstrom. (2005), citado por Aira (2016) mencionan que “la realidad de que las personas trabajen en conjunto en una organización para cumplir un objetivo implica la existencia de algún tipo de estructura de relaciones formales, de tal manera que aporte al incremento de la productividad y la competitividad” (p.105). Esto indica que se debe determinar la actuación de cada una de las personas que están involucradas en dicho sistema ya sea a nivel individual, departamental o global de la organización. Desde otra perspectiva, Segredo (2017) añade que “la dirección moderna identifica la gestión del capital humano como un elemento esencial dentro de la organización, actualmente en vista de aprovechar ese potencial que existe se le da vida para mantener motivado a los trabajadores y lograr que estén plenamente identificados con la institución, lo que favorece un clima organizacional adecuado” (p.62). Sin embargo, en el Ecuador no todas las empresas se preocupan por evaluar el comportamiento de su organización, el cual se ve reflejado en el incumplimiento de las metas propuestas debido a factores internos y externos que influyen sobre sus empleados, causando desequilibrio en cuanto a su nivel de productividad.

A esta situación se suma, la necesidad de conocer qué ocurre en los centros de trabajo, el grado de satisfacción del personal conforme a los puestos asignados y la interacción existente entre sus miembros, ya que según Paredes y Velasco (2014) “las actitudes inapropiadas perjudican los logros esperados de una mejor organización del trabajo. La resistencia al cambio, el miedo a cambiar y la renuncia a hacerlos son problemas continuos en las empresas” (p.11). Siendo allí donde los trabajadores pueden sentir inconformidades dando lugar a la ineficiencia de sus actividades.

Por esta razón, en Manabí se ha venido considerando importante que las organizaciones abarquen dentro del campo del comportamiento organizacional, para facilitar a los directivos empresariales la toma de decisiones frente al cúmulo de problemas respecto a ese contexto, así por ejemplo Alle (2013) expresa que “si una organización tiene un inconveniente de información entre áreas, conocer y comprender como fluye la información y de qué manera se relacionan las personas entre sí, puede ayudar al diseño de un mejor procedimiento, o tal vez darse cuenta de lo que necesita no es modificar el procedimiento sino desarrollar ciertas competencias en los colaboradores” (p.19).

En términos generales, las mayores dificultades que se presentan en las organizaciones se dan en el plano grupal respecto a elementos como la estructura del grupo, la comunicación, el liderazgo y confianza, la toma de decisiones en grupo, el trabajo en equipo, conflictos y resoluciones, poder y política, puesto a que recaen directamente sobre el desempeño, el compromiso, la fidelidad, la satisfacción laboral y el ausentismo, teniéndose como resultado una baja de rendimiento que limita a alcanzar los objetivos empresariales.

Enfocados a esta problemática y producto de los repentinos cambios que surgen, la empresa atunera Fishcorp del cantón Jaramijó, sostiene la necesidad de evaluar las variables del comportamiento organizacional a nivel grupal, de modo que pueda ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas que ahí se ejercen y por lo consiguiente tomar las respectivas decisiones, estableciendo que si el desempeño es inferior a lo estipulado, deberá emprenderse acciones correctivas, y si el desempeño es satisfactorio debe ser alentado.

## **Materiales y métodos**

Para evaluar las variables del comportamiento organizacional de la corporación Fishcorp S.A., y el nivel de actuación del personal; se utilizaron los métodos inductivos, deductivo, Delphi, Kendall; técnicas de investigación cuali-cuantitativa como la observación, entrevista, encuesta, además de aquellas imprescindible para el análisis y diagnósticos como las empleadas en el procesamiento de información, tabulación

de resultados y representación de los mismos; añadido a ello, el desarrollo del estudio se lo efectuó mediante tres fases: a) Análisis bibliográfico sobre los elementos del comportamiento organizacional, b) identificación de las competencias organizacionales para la corporación Fishcorp y c) Evaluación de las variables del comportamiento organizacional a nivel grupal en Fishcorp S.A., para efectuar el respectivo diagnóstico.

La investigación, se caracterizó por ser de tipo bibliográfico; puesto que en la primera etapa se efectuó un análisis de las variables mediante la revisión de información de otros estudios de investigadores entendidos en la materia; además de emplear la investigación de campo, imprescindible como indica Baena (2014) para recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio” p.12. En la segunda etapa, se procedió a la identificación de las competencias para lo cual, se aplicó la metodología empleada por Bravo (2018) misma que consiste en la determinación de los requerimientos, creación del grupo de expertos y determinación de las competencias; posterior a ello, se efectuó la etapa final donde se estructuró la herramienta para la recopilación de datos en el objetivo de estudio, que consecuentemente fueron analizados y diagnosticados.

Para la adquisición de información necesaria respecto a las variables del comportamiento organizacional a nivel grupal en la empresa Fishcorp, se requirió aplicar a una muestra de 235 empleados de la población total de empleados, siendo necesario para el respectivo cálculo aplicar la fórmula para muestras de población finita, garantizándose de esta manera datos fidedignos.

### **Muestra Población Finita**

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

**Donde:**

**n=** Muestra.

**Z=** Nivel de confianza 95% = 1,96.

**E=** Margen de error 5%.

**N=** Tamaño de la población.

**P/Q=** Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

$$n = \frac{0,5 * 0,5 * 1,96^2 * 604}{604 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 235$$

La muestra (235 empleados encuestados), fue seleccionada a través del muestreo estratificado aleatorio, haciendo énfasis en las particularidades de cada grupo de trabajo, de tal modo que se pudo constatar las áreas con mayores falencias. A continuación, se expresa la fórmula utilizada con su respectiva leyenda:

### Estratificación

$$Ksh = \frac{n}{N} = \frac{235}{604} = 0,39$$

**Donde:**

**Ksh** = desviación estándar de cada elemento de un determinado estrato.

### Muestra estratificada

$$N_h = N * Ksh$$

**Donde:**

**N** = Población por estrato

La investigación al tener connotación grupal, los autores identificaron 5 departamentos en la empresa Fishcorp, cuya afinidad o relación está justificada por las tareas específicas y diferenciadas que realiza cada equipo de trabajo y que apuntan a un mismo resultado. En la tabla 1 se puede observar detalladamente la relación existente del departamento con sus respectivas áreas y la muestra de cada estrato.

**Tabla 1.** Departamentos de la empresa Fishcorp con su muestra correspondiente

Departamentos	Áreas	Población	Muestra (Nh)
Producción	Limpieza lomo (línea)	472	183
	Enlatado o conservas (bodega)		
	Empaque (pouch, lata, lonjas)		
	Preparación (cocina)		
Administrativo	Talento Humano	13	5
	Financiero		
Marketing y comercialización	Exportaciones	15	6
	Compras		
	Logística		
Calidad	Calidad	28	11
Servicios generales	Seguridad Física	76	30
	Limpieza		
	Transporte		
	Mantenimiento		
<b>TOTALES</b>		<b>604</b>	<b>235</b>

Fuente: elaboración propia

## **Instrumentos**

El instrumento aplicado, fue el cuestionario, se procedió al desarrollo del análisis de los datos con su respectiva tabulación y representación gráfica, en la cual se utilizó el programa de Microsoft Excel 2013, facilitando la manipulación de los mismos mediante la elaboración de tablas con valores programados (fórmulas), además de la creación de cuadros y gráficos estadísticos, para representar el nivel de influencia de las variables en relación al departamento, así como también el porcentaje de influencia de cada pregunta, considerando con incidencia positivas las que están por encima del nivel de influencia de la variable respectiva y como negativas a aquellas que están por debajo del mismo nivel, no obstante en los gráficos, se hará énfasis en las preguntas deficientes a las que se necesita conocer y están afectando el desempeño de dichas variables y por ende el comportamiento del grupo para tomar acciones correctivas.

## **Resultados y discusión**

El comportamiento organizacional aparece como filosofía del pensamiento empresarial alrededor de los años 60 apoyándose en ciencias como: la Psicología, la Sociología, las Ciencias Sociales, la Antropología y convirtiéndose en una herramienta humana para beneficio de las personas y aplicándose de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización (Ivancevich *et al.*, 2006; Robbins *et al.*, 2013; Chiavenato, 2014). Resultando imprescindible para la mejora de la gestión organizacional, cabe señalar que Bravo (2018) identifica tres modelos de evaluación, siendo estos a nivel individual, grupal y estructural; pudiéndose señalar como un campo amplio de estudio, razón por la cual los siguientes resultados se centran únicamente en el segundo nivel (grupal), donde de acuerdo a esta misma autora, se señala que presentan variables relacionadas con las actitudes y relaciones que se adoptan entre el individuo y otras personas con las que interactúan para obtener las metas, permitiendo mejorarlas con su constante evaluación y respectiva intervención.

En lo que corresponde al estudio, mediante la aplicación del método Delphi, fueron seleccionadas aquellas competencias que cumplieran la condición  $Cc \geq 0,60$ , en dependencia de la magnitud de la reducción del listado a alcanzar, quedando solamente 4 competencias organizacionales claves para las industrias atuneras.

**Tabla 2.** Matriz de prioridades de las competencias organizacionales

#	Competencias organizacionales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum a_{ij}$	$\bar{X}$
1	Orientación al cliente	5	4	5	5	4	4	4	5	4	40	4,44
2	Creatividad e innovación	4	4	3	4	5	4	3	4	5	36	4,00
3	Orientación a la calidad	5	5	4	4	5	5	5	5	4	42	4,67
4	Formación y aprendizaje permanente	4	3	4	3	3	3	4	4	3	31	3,44
5	Evaluación continua	3	2	3	3	4	3	4	3	2	27	3,00
6	Productividad	2	2	4	2	3	2	5	4	5	29	3,22
7	Competitividad	3	3	5	4	2	2	3	3	3	28	3,11

Fuente: elaboración propia

El criterio de orden establecido que se sigue es de mayor a menor  $\bar{X}$ , obteniendo como cuatros primeras competencias: Orientación a la calidad ( $\bar{X}=4,67$ ), seguido de la orientación al cliente ( $\bar{X}=4,44$ ), luego la creatividad e innovación ( $\bar{X}=4,00$ ) y por último la formación y aprendizaje permanente ( $\bar{X}=3,44$ ). Seguidamente se estructuró la definición de las competencias, con base a las características propias del sector objeto de estudio (industrias atuneras), como de toda la proyección estratégica de este tipo de empresas (misión, visión, objetivos estratégicos, procesos de trabajo que la componen, manuales y procedimientos de trabajo, entre otros), las mismas que fueron revisadas por el equipo de experto, haciendo las correcciones pertinentes en cuanto a las exigencias de las industrias atuneras y quedando aprobadas como se detalla en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Constructos de las principales competencias organizacionales de las industrias atuneras

# Orden	Competencias Organizacionales	Definición
1	Orientación a la calidad	Enfoque de la organización en hacer bien las cosas, considerando fundamentalmente la satisfacción del cliente para reconocer que el producto se ajusta a lo que se espera. Llevando consigo una evaluación continua de los procesos, de tal manera que se controle la inocuidad de la materia prima (atún) desde que llega a la planta hasta que sale el producto final (conservas).

2	Orientación al cliente	Capacidad y actitud para orientar el accionar de la empresa hacia la satisfacción del cliente, ofreciéndole la mejor solución posible en requerimientos y sobrepasando las expectativas creadas; es fidelizar relaciones y orientarse a beneficios mutuos, considerando que el mercado al que mayormente apuntan las industrias atuneras es el internacional.
3	Creatividad e innovación	Capacidad de organización para desarrollarse con nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones eficientes mediante tecnologías de primera que posibilite diferenciarse unas de otras, para lograr una ventaja competitiva a largo plazo y generar valor para el cliente; dado que el mercado actual del atún es muy exigente se requiere de una mejor tecnificación en los procesos y diversificación en los productos que permitan acrecentar la participación en el mercado.
4	Formación y aprendizaje permanente	Actualización constante de todo el personal que labora en la empresa, demandando trabajadores calificados y competentes capaces de manipular laboratorios altamente industrializados y que alcancen siempre desempeños superiores a sus funciones desarrollando productos novedosos que lideren en el sector atunero.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 4. se reflejan aquellas variables del CO a nivel grupal evaluadas en la empresa Fishcorp, en la cual se denota a simple vista que la variable diseño de equipos eficaces de trabajo es la de mayor porcentaje de influencia en todos los departamentos, de manera en particular el administrativo y el de marketing y comercialización con el 73,68% y 72,93% respectivamente. Por otra parte, respecto a la variable de comunicación se tiene una mayor relevancia únicamente en el departamento administrativo con el 71,93%; mientras que la variable de relaciones intergrupales se asemeja en porcentajes intermedios en todos los departamentos, indicando ser la variable con más deficiencias puesto a que su valor promedio es de 53,55%. Adicionalmente se muestra la variable de toma de decisiones en grupo, en la que se visualiza que el menor porcentaje se encuentra en el departamento de servicios generales con un 56,16%. En este sentido y de forma general en la aceptabilidad de las variables hay un rango de nivel medio, pero se deben emprender acciones correctivas con más urgencia en el departamento de producción, calidad y servicios generales tomando en cuenta que tienen un valor promedio por debajo del estipulado.



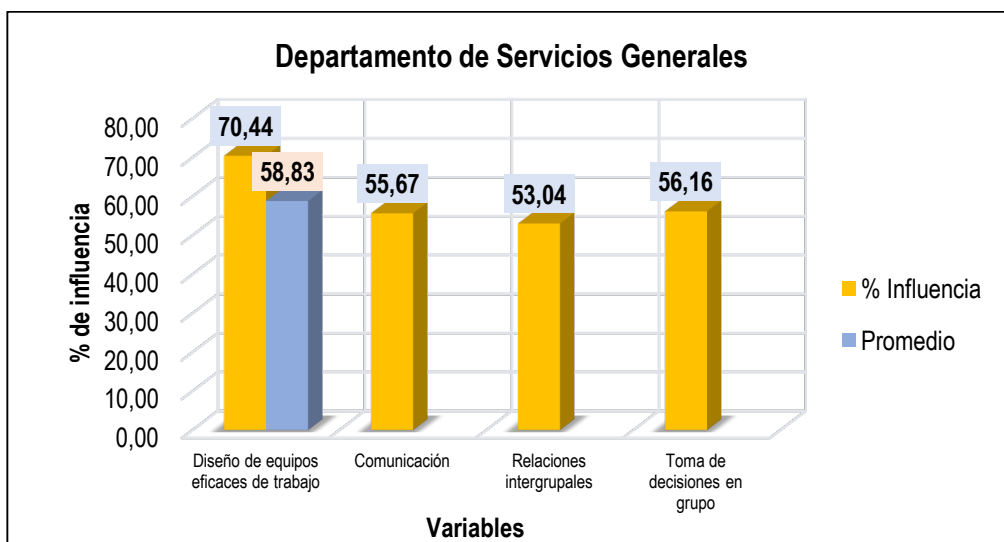
A esta situación se atribuye el hecho de la cantidad de empleados en cada departamento, considerando el criterio de Furió (2016) quien indica que “trabajar con grupos numerosos supondrá una dificultad en la estructuración y manejo del grupo y requerirá un mayor control de las habilidades sociales, pero sin embargo se coincide en que el grupo tiene que ser lo suficientemente reducido para que exista una verdadera participación y un buen entendimiento entre sus componentes y a la vez, lo bastante amplio para que exista suficiente diversidad y recursos”.

**Tabla 4.** Tabla resumen de las variables del CO evaluadas en FISHCORP

VARIABLES	% DE INFLUENCIA / DEPARTAMENTOS					PROMEDIO VARIABLE	NIVEL CALIFICACIÓN
	Producción	Administrativo	Marketing y comercialización	Calidad	Servicios Generales		
Diseño de equipos eficaces de trabajo	71,58	73,68	72,93	71,91	70,44	72,11	MEDIO
Comunicación	58,56	71,93	64,66	58,30	55,67	61,82	
Relaciones intergrupales	53,71	52,63	52,63	55,74	53,04	53,55	
Toma de decisiones en grupo	58,84	64,91	58,65	58,72	56,16	59,46	
<b>PROMEDIO TOTAL VARIABLES POR DEPARTAMENTO</b>	<b>60,67</b>	<b>65,79</b>	<b>62,22</b>	<b>61,17</b>	<b>58,83</b>	<b>61,73</b>	
<b>PROMEDIO VARIABLES EN GENERAL</b>	<b>61,73</b>						

Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos en el gráfico 1, se determinó el nivel de influencia de las variables evaluadas en el departamento de servicios generales de la empresa Fishcorp, detallando que la variable diseño de equipos eficaces de trabajo es la de mayor influencia en este departamento con un 70,44%, mientras que las de menor influencia son las variables de toma de decisiones en grupo, comunicación y relaciones intergrupales con porcentajes de 56,16%, 55,67% y 53,04% respectivamente, lo que se entiende como las variables en las que hay que trabajar más, teniéndose un promedio de 58,83% el cual está en un rango de nivel medio.



**Gráfico 1.** Porcentaje obtenido del nivel de influencia de las variables en el departamento de servicios generales

Con los resultados derivados del gráfico 1 correspondiente al departamento de servicios generales acerca del porcentaje de influencia de cada una de las preguntas de las 4 variables, se encontraron con deficiencias las que se expresan a continuación: Comunicación – P7 (Existe comunicación jefe-empleado, sobre las necesidades y dificultades que se tienen para hacer el trabajo, 55,66) y P9 (Usted considera que tiene libertad para expresar todo lo que piensa en su trabajo, 52,83%); Relaciones intergrupales – P13 (Se realizan actividades culturales, deportivas y sociales en la organización para fomentar el compañerismo, 30,19%); Toma de decisiones en grupo – P16 (Su jefe considera seriamente las sugerencias del personal y dialoga con ustedes acerca de sus ideas, 45,28%) y P17 (Usted participa en las decisiones que toman sus superiores 35,85%).

De acuerdo con los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la evaluación de las variables del CO, se establecieron aquellas deficiencias que limitan el desempeño de los grupos en la empresa Fishcorp (**ver tabla 5**), haciendo énfasis en los departamentos que se presentaban con más frecuencia.

**Tabla 5.** Deficiencias encontradas en la evaluación de las variables por departamentos

Preguntas con mayores incidencias negativas	Departamentos
<b>1. Diseño de equipo eficaces de trabajo</b>	
<b>P2.</b> Muestra comprensión cuando alguien comete algún error.	• Administrativo

<b>P3.</b> Considera que el trabajo que realiza en conjunto con sus compañeros se ajusta a las aptitudes que tiene cada uno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> </ul>
--	--

## 2. Comunicación

<b>P7.</b> Existe comunicación jefe-empleado, sobre las necesidades y dificultades que se tienen para hacer el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Administrativo,</li> <li>• Calidad</li> <li>• Servicios generales</li> </ul>
---	---

<b>P8.</b> Comunica a sus compañeros de trabajo lo que considera que puede ayudar a mejorar las tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Administrativo</li> <li>• Calidad</li> </ul>
---	---

<b>P9.</b> Usted considera que tiene libertad para expresar todo lo que piensa en su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Administrativo</li> <li>• Marketing y comercialización</li> <li>• Calidad</li> <li>• Servicios generales</li> </ul>
---	--

## 3. Relaciones intergrupales

<b>P12.</b> Se siente un poco tenso o ansioso cuando tiene que comunicar o pedir algo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo</li> <li>• Marketing y comercialización</li> <li>• Calidad</li> </ul>
--	---

<b>P13.</b> Se realizan actividades culturales, deportivas y sociales en la organización para fomentar el compañerismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Administrativo</li> <li>• Marketing y comercialización</li> <li>• Calidad</li> <li>• Servicios generales</li> </ul>
---	--

## 4. Toma de decisiones en grupo

<b>P16.</b> Su jefe considera seriamente las sugerencias del personal y dialoga con ustedes acerca de sus ideas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Administrativo</li> <li>• Marketing y comercialización</li> <li>• Calidad</li> <li>• Servicios generales</li> </ul>
--	--

<b>P17.</b> Usted participa en las decisiones que toman sus superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Administrativo</li> <li>• Marketing y comercialización</li> <li>• Calidad</li> <li>• Servicios generales</li> </ul>
--	--

<b>P19.</b> Se tienen dificultades a la hora de llegar a un consenso y tomar una decisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo</li> <li>• Calidad</li> </ul>
--	---

Fuente: elaboración propia

## Conclusión

La evaluación de las variables a nivel grupal en la empresa Fishcorp, permitió conocer a los diferentes jefes de cada departamento cuáles eran los factores que más repercutían en el desempeño de sus grupos y por ende en el rendimiento de la organización. Encontrándose principales inconvenientes en el departamento servicios generales, con un valor promedio de 58,53 y problemáticas arraigadas a la comunicaciones, relaciones grupales y toma de decisiones en grupo.

## Literatura citada

- Alles, M. (2014). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Buenos Aires: Gránica.
- Aira, R. M. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Negotium*, 11(33): 99-111.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: editorialpatria. p. 12
- Bravo, C. (2018). Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos Manabí Ecuador. Tesis Doctorado. Universidad de Matanza
- Chiavenato, I. (2014). Comportamiento Organizacional (2 ed). México: McGraw Hill.
- Furió, A. (2016). El trabajo cooperativo en grupo: Formación y puesta en práctica. En línea. Tesis Licenciatura. Recuperado de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/165142/TFG\\_2016\\_FurioRecatalaAlejandro.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/165142/TFG_2016_FurioRecatalaAlejandro.pdf?sequence=1)
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional (7 ed.). McGraw Hill; p 726.
- Paredes, E. y Velasco, M. E. (2015). Comportamiento Organizacional. *En línea*. Tesis de pregrado. Universidad de Pamplona, Colombia. Recuperado de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizacional.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizacional.pdf)
- Robbins, S., Coulter, H., Black, A., Shepherd, H., Rodriguez, F. (2013). Administración, un empresario competitivo (3 ed.). México: Pearson.
- Segredo, A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Salud Pública*, 43(1): 57-67.