

## ARTÍCULO ORIGINAL

# Comportamiento organizacional en una empresa del sector electromecánico en Lima, Perú

### RESUMEN

En el ámbito empresarial, comprender el comportamiento organizacional de los colaboradores es necesario para el desarrollo de toda compañía. Este estudio se enfoca en evaluar el comportamiento organizacional de los colaboradores de la empresa industrial DIMATIC S.A.C. de Lima, Perú, a fin de identificar aspectos de mejora para reducir problemas y costos en la organización. Para ello, se empleó un enfoque metodológico transversal y descriptivo, utilizando un cuestionario validado que se aplicó a 58 empleados de diferentes áreas funcionales de la organización. Los resultados reflejaron que el 70.69% de colaboradores calificaron el comportamiento organizacional en la empresa como "Bueno". La dimensión "Individuo" obtuvo la calificación más alta, con un 86.21% en la categoría "Buena", no obstante, se identificaron aspectos de mejora, especialmente en la gestión del estrés, la claridad en la dirección y la promoción de la formación. La dimensión "Grupo" fue calificada por el 67.24% como "Buena", pero se destacó la necesidad de mejorar el trabajo en equipo, el acceso a información, la toma de decisiones y la gestión de conflictos para fomentar un ambiente colaborativo. La dimensión "Estructura organizacional" fue calificada por el 58.62% como "Buena", pero se identificó la necesidad de fortalecer la cultura organizacional, la comunicación efectiva de los valores y prácticas clave. En resumen, este estudio resalta aspectos del comportamiento organizacional que requieren atención para mejorar el ambiente laboral y el desempeño organizacional en la empresa DIMATIC S.A.C.

**Palabras Clave:** Comportamiento organizacional; Individuo; Grupo; Estructura organizacional.

**Daniel Mantilla Gonzales**

[dmantilla@estudiomantilla.com](mailto:dmantilla@estudiomantilla.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6101-4540>

Universidad Peruana Unión,  
Facultad de Ciencias Empresariales,  
Lima, Perú

Presentado: 02/09/2023 - Aceptado: 10/10/2023 - Publicado: 31/12/2023

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las ciencias empresariales se destaca la relevancia de las interacciones humanas y su influencia tanto en el entorno circundante como en la sociedad en su conjunto. La trascendencia de la conducta individual tiene un impacto más allá de lo observable, es por ello que se reconoce que el comportamiento de los individuos en el contexto organizacional y en su entorno laboral no solo afecta su propio desempeño, sino también el de sus colegas y, dado que el comportamiento es un aprendizaje social, influye en el comportamiento de los demás miembros de la sociedad.

En el pasado, las empresas estaban aisladas de la competencia global debido a políticas proteccionistas, economías centralizadas en países comunistas y mano de obra disponible de alta calidad en algunos países como Malasia y Japón. Sin embargo, en la actualidad, las empresas ya no enfrentan estas barreras geográficas gracias a la formación de bloques comerciales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA<sup>1</sup>) y la Unión Europea (Leiva, 1997). Esto significa que las empresas multinacionales deben colaborar con colaboradores extranjeros y los trabajadores buscan oportunidades en el extranjero. Robbins (1998) enfatiza la importancia de comprender las culturas de las personas con las que se trabaja para adaptar efectivamente el estilo de gestión. Comprender cómo estas culturas influyen en el comportamiento de las personas es crucial para lograr una colaboración efectiva en un entorno globalizado.

El comportamiento organizacional ha sido conceptualizado de diversas maneras por expertos en el campo empresarial. Organ (1997) lo define como el comportamiento individual que no es recompensado por un sistema formalizado de reconocimiento y que en conjunto aportan eficiencia en las operaciones de la organización. Este campo aborda cuestiones como el grado satisfacción del mercado, la disminución de costos y riesgos, evaluaciones de desempeño sólidas y un rendimiento de mayor calidad. Por otro lado, Robbins (1998) considera que el comportamiento organizacional implica analizar de qué manera las acciones de individuos y grupos

<sup>1</sup> NAFTA son las siglas del inglés *North American Free Trade Agreement*.

afectan el funcionamiento de las organizaciones para mejorar su rendimiento.

Se han propuesto varios enfoques conceptuales en relación al comportamiento organizacional. Newstrom (2011) lo concibe como una ciencia sistematizada que analiza la interacción de individuos en organizaciones y busca optimizar su eficacia. Luthans y Holmes (2011) se centran en la comprensión, predicción y gestión de la conducta humana en organizaciones, mientras que López *et al.* (2016) lo definen como expresiones gestuales que transmiten mensajes y enfatizan la comunicación entre emisores y receptores.

Chiavenato (2020) lo considera como el manejo y comprensión del comportamiento humano en contextos sociales; Pearce (2021) se enfoca en por qué ocurren las acciones humanas en organizaciones y cómo influyen las normas, sentimientos y culturas. Finalmente, Bauer y Erdogan (2021) lo definen como el estudio estructurado de cómo individuos y grupos interactúan en contextos institucionales. Estas perspectivas proporcionan diversas interpretaciones del comportamiento organizacional.

En el desarrollo del comportamiento organizacional se ha observado la influencia de diversas disciplinas. Robbins (1998) destaca que la psicología ha desempeñado un papel importante en la comprensión y en la modificación de las dinámicas de comportamiento en contextos organizacionales. La psicología se enfoca en investigar, evaluar, interpretar y, en ocasiones, cambiar la conducta en seres humanos y animales. Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se centraron en aspectos como la fatiga y las condiciones laborales que afectan la eficiencia en el trabajo. Muchinsky (2007) señala que la psicología ha proporcionado un análisis minucioso del pensamiento y el comportamiento humano en el ámbito organizacional.

Por su lado, el enfoque sociológico, según Robbins (1998), ha influido en el estudio del comportamiento organizacional al analizar las interacciones sociales en contextos organizacionales. Giddens (2000) define la sociología como el análisis coherente de las sociedades humanas, destacando su relevancia en las organizaciones contemporáneas. Asimismo, la psicología social, fusionando psicología y sociología,

se enfoca en las dinámicas de poder y dominio entre individuos, contribuyendo a comprender dinámicas grupales y mecanismos de toma de decisiones. La antropología, por su parte, se centra en el estudio social de las personas y sus acciones, ayudando a entender las diferencias culturales, mientras que los politólogos son esenciales para el estudio del comportamiento organizacional, analizando cómo las personas y grupos se comportan en contextos políticos, incluyendo temas de conflicto y distribución de poder (Robbins, 1998).

El estudio del comportamiento organizacional se desarrolla en tres dimensiones: Individual, grupal y organizacional, que forman una estructura en crecimiento. En la dimensión individual, los atributos personales como edad, género y personalidad influyen en el comportamiento laboral, y cuatro términos clave son cognición, elecciones personales, aprendizaje y motivación. En la dimensión grupal, el comportamiento en equipo va más allá de las acciones individuales. En la dimensión organizacional, múltiples factores, incluyendo tareas, normas, capacitación y cultura, afectan los resultados. Cada dimensión amplía la comprensión del comportamiento organizacional.

Diversos trabajos académicos y estudios han abordado el tema del comportamiento organizacional y su importancia en el ámbito empresarial. Herdoiza (2020), en su investigación, ha constatado un marcado impacto de la conducta organizacional en el rendimiento profesional. Este hallazgo se alinea con los resultados de la investigación de Ormachea (2019), quien señala la existencia de una correlación entre la conducta organizativa y la productividad de los colaboradores. Asimismo, Acurio (2022) sostiene que en las empresas se observan diversos modelos de comportamiento organizacional, con miembros que exhiben actitudes democráticas y participativas, lo que facilita la implementación de cambios que fomentan un mayor rendimiento organizativo.

Ahora bien, la empresa DIMATIC, enfocada en el sector electromecánico y la industria minera, carece de un estudio exhaustivo sobre su comportamiento organizacional, lo cual podría ser de gran utilidad para identificar aspectos a mejorar. Con un total de 120 emplea-

dos en planta y 58 adicionales, la organización se destaca por su capacidad para el trabajo en equipo, especialmente en los departamentos de Ingeniería y Proyectos. Estos empleados y líderes contribuyen activamente a la comunicación y la colaboración, generando confianza y nuevas ideas, lo que a su vez mejora el desempeño en grupo. Sin embargo, también se han observado dificultades en la colaboración y comunicación, lo cual genera problemas y pérdidas para la empresa.

La realización de un estudio de este tipo puede ser beneficioso para implementar acciones que mejoren el comportamiento de los colaboradores en la empresa estudiada y, por ende, pueda optimizar su rendimiento laboral. Además, esta investigación se encuentra respaldada por fundamentos teóricos, lo que la convierte en una guía útil para empresas similares en el mismo sector económico. El propósito de este estudio fue identificar aspectos del comportamiento organizacional en las que se pudieran realizar mejoras en los colaboradores, con el fin de reducir problemas y costos. Estas mejoras tendrán un impacto positivo tanto en la empresa como en su entorno, incluyendo a los clientes y proveedores.

## MÉTODOS

El enfoque metodológico de este estudio fue transeccional, debido a que se recopilaban datos en un determinado período, y no experimental, dado que no se llevaron a cabo manipulaciones de las variables en el estudio (Hernández y Mendoza, 2018). Asimismo, este estudio adoptó un enfoque descriptivo, buscando examinar el comportamiento organizacional en el contexto de la organización DIMATIC S.A.C. Según Hernández *et al.* (2014), un estudio descriptivo se emprende con el propósito de abordar una realidad o estado de conjunto. En este caso, la descripción se centró en las dimensiones de las variables relacionadas con el comportamiento organizacional.

Para el desarrollo de este estudio, se seleccionó a un total de 58 colaboradores de la empresa, que abarcaron diversas áreas funcionales como Ingeniería, Proyectos, Finanzas, Mecánica, Almacén, Planeamiento y Eléctrica. DIMATIC S.A.C. es una organización con reconocimiento en la fabricación de salas y equipos eléctricos,

representante de marcas como EATON y GE, con 25 años de trayectoria y experiencia en el rubro. Sus clientes incluyen importantes empresas como Minera Chinalco Perú, Compañía Minera Antamina y Siemens Perú, entre otros. DIMATIC S.A.C. es considerada pionera en la manufactura de salas eléctricas en el Perú, siendo principal contribuyente de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), con una facturación anual promedio de US\$ 35 millones.

La totalidad de colaboradores de la empresa fueron incluidos en este estudio, a quienes se les administraron cuestionarios de diseño propio, que fueron rigurosamente validados por expertos y sometidos a pruebas de confiabilidad. El cuestionario comprendió un total de 33 preguntas que se enfocaron en analizar tres dimensiones clave de la variable: Individuo, grupo y estructura organizacional. La primera

dimensión consta de 12 ítems, la segunda dimensión está compuesta por 11 ítems, mientras que la tercera dimensión abarca 10 ítems.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos ofrecen una visión profunda de cómo el comportamiento organizacional y estas dimensiones se manifiestan en el entorno organizacional estudiado. Estos resultados no solo brindan información valiosa para la empresa en estudio, sino que también contribuyen al conocimiento en el campo de la gestión empresarial. La información presentada en la Tabla 1 y la Figura 1 ilustra que la evaluación del comportamiento de los colaboradores de la empresa DIMATIC S.A.C. reflejó una calificación mayoritaria de "Bueno", según el 70.69% de los 58 participantes encuestados. Se destaca que la dimensión "Individuo"

**Tabla 1**

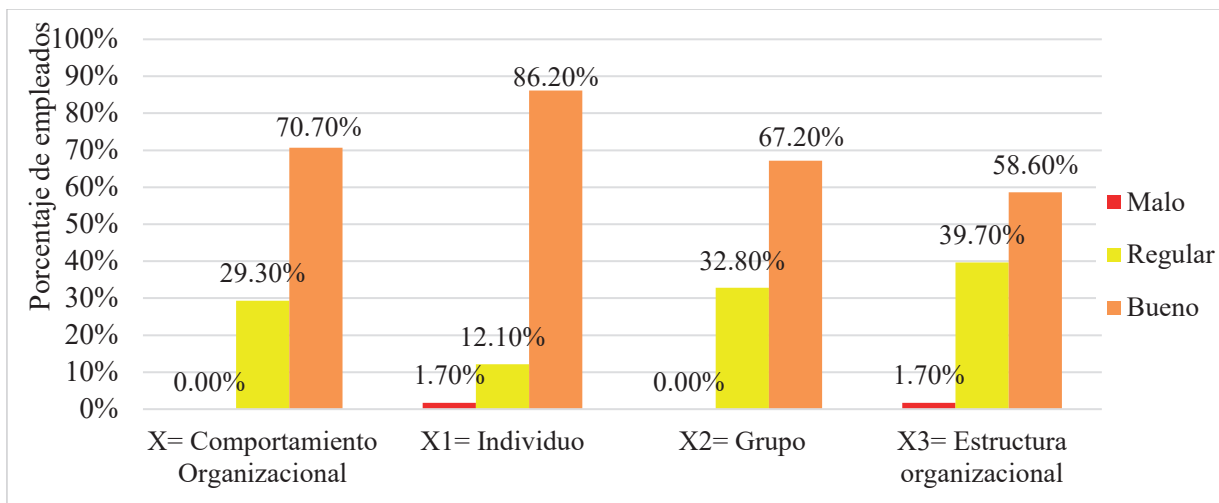
*Comportamiento organizacional y sus dimensiones*

	Malo		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X= Comportamiento Organizacional	0	0.0%	17	29.3%	41	70.7%	58	100%
X1= Individuo	1	1.7%	7	12.1%	50	86.2%	58	100%
X2= Grupo	0	0.0%	19	32.8%	39	67.2%	58	100%
X3= Estructura organizacional	1	1.7%	23	39.7%	34	58.6%	58	100%

*Nota.* Datos recolectados de la aplicación del cuestionario de comportamiento organizacional a 58 empleados de la empresa DIMATIC S.A.C., 2022.

**Figura 1**

*Comportamiento organizacional y sus dimensiones*



*Nota.* Figura elaborada de acuerdo a los datos de la Tabla 1.

recibió la calificación más positiva, alcanzando un 86.21% de respuestas categorizadas como “Bueno”. Por su parte, la dimensión “Grupo” obtuvo un 67.24% de calificaciones “Bueno”, seguida por la dimensión “Estructura organizacional” con un 58.62% de evaluaciones catalogadas también en esa categoría.

Ahora bien, la Tabla 2 refleja las respuestas de los participantes en relación a diferentes aspectos del comportamiento organizacional en la empresa dentro de la dimensión “individuo”. La mayoría de los colaboradores calificaron positivamente las afirmaciones relacionadas con la importancia de la habilidad, la relevancia del trabajo, la disposición para aprender y asumir responsabilidades, y la seguridad en sí mismos en diversas situaciones. Sin embargo, se observan puntos de debilidad en ciertas áreas. Por ejemplo, un porcentaje significativo de participantes (65.5%) indicó que es un “Poco frecuente” que se sientan incómodos o tensos en el trabajo. Además, en la afirmación sobre sentir dirección y liderazgo en el trabajo, el 27.6% lo consideró un “Poco frecuente”, lo que podría sugerir cierta falta de claridad en la percepción de la dirección. También se observa que algunos colaboradores (37.9%) consideran

un “Poco frecuente” el hecho de que sus compañeros se involucren en capacitaciones para enfrentar nuevos retos. Esto podría indicar una posible oportunidad de mejora en el fomento de la formación y el desarrollo profesional entre los empleados:

La Tabla 3 muestra aspectos de preocupación en el comportamiento de la organización dentro de la dimensión “Grupo”. Los resultados indicaron que el 86.2% considera frecuente la promoción del trabajo en equipo, pero el 13.8% lo ve poco frecuente. Además, el 24.1% tiene acceso poco frecuente a información necesaria, y el 31.1% cree que la toma de decisiones considerando la realidad de la empresa ocurre poco frecuentemente. En cuanto a las políticas de jefaturas de área, el 46.5% las encuentra ineficaces. Además, se observa una falta de monitoreo adecuado en el seguimiento de actividades, con un 43.1% en la categoría “Poco frecuente”, y se evidencian choques de ideas y confrontaciones debido a la falta de información, con un 39.9% en la categoría “Frecuente”:

Los resultados de la Tabla 4 ponen de relieve aspectos de atención en el comportamiento organizacional en la dimensión “estructura organizacional”. Se percibe una fuerte influencia

**Tabla 2**

*Indicadores de la dimensión “Individuo” del comportamiento organizacional.*

	Nada frecuente		Poco frecuente		Frecuente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X1-1=La habilidad es un aporte importante dentro del comportamiento organizacional.	0	0.0%	2	3.4%	56	96.6%	58	100%
X1-2=Mi trabajo es muy importante.	0	0.0%	5	8.6%	53	91.4%	58	100%
X1-3=Estoy dispuesto a aprender y asumir responsabilidades.	0	0.0%	4	6.9%	54	93.1%	58	100%
X1-4=Reconozco con facilidad mis emociones.	0	0.0%	9	15.5%	49	84.5%	58	100%
X1-5=Me siento seguro de mí mismo en la mayoría de situaciones.	0	0.0%	6	10.3%	52	89.6%	58	100%
X1-6=Es importante tener un desarrollo dentro de la empresa.	0	0.0%	3	5.2%	55	94.9%	58	100%
X1-7=A menudo me siento incomodo o tenso en el trabajo.	16	27.6%	38	65.5%	4	6.8%	58	100%
X1-8=Siempre entrego mi trabajo a tiempo.	0	0.0%	7	12.0%	51	88.0%	58	100%
X1-9=En capacitaciones relacionadas a nueva formación, con lo que conozco lo entiendo mejor.	0	0.0%	9	15.5%	49	84.5%	58	100%
X1-10=Comparto mis dudas e inquietudes con mis compañeros sobre situaciones problemáticas planteadas por el capacitador.	1	1.7%	11	19.0%	46	79.3%	58	100%
X1-11=Siento que en el trabajo hay dirección y liderazgo para el cumplimiento de metas de la empresa.	1	1.7%	16	27.6%	41	70.7%	58	100%
X1-12=Mis compañeros se involucran capacitándose para enfrentar los nuevos retos del trabajo	0	0.0%	22	37.9%	36	62.1%	58	100%

*Nota.* Datos recolectados de la aplicación del cuestionario de comportamiento organizacional a 58 empleados de la empresa DIMATIC S.A.C., 2022.

**Tabla 3***Indicadores de la dimensión "Grupo" del comportamiento organizacional.*

	Nada frecuente		Poco frecuente		Frecuente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X2-1=Los líderes de la empresa deben promover el trabajo en equipo.	0	0.0%	8	13.8%	50	86.2%	58	100%
X2-2=Un buen líder ayuda a su equipo en tiempos difíciles.	0	0.0%	1	1.7%	57	98.3%	58	100%
X2-3=Cuento con acceso a información necesaria para cumplir mi trabajo.	0	0.0%	14	24.1%	44	75.8%	58	100%
X2-4=En mi oficina la información fluye adecuadamente.	1	1.7%	10	17.2%	47	81.0%	58	100%
X2-5=Los gerentes y los jefes toman decisiones de acuerdo a la realidad de la empresa.	0	0.0%	18	31.1%	40	69.0%	58	100%
X2-6=Las jefaturas de área elaboran políticas eficaces.	0	0.0%	27	46.5%	31	53.4%	58	100%
X2-7=Existe monitoreo o seguimiento adecuado durante y después de la ejecución de una actividad o trabajo.	0	0.0%	25	43.1%	33	56.9%	58	100%
X2-8=En la empresa existe confrontación o choque de ideas por no tener información clara y exacta.	1	1.7%	35	60.3%	22	37.9%	58	100%
X2-9=Los conflictos en la empresa responden principalmente a diferencias de carácter y formas de pensar de los miembros de la organización.	1	1.7%	39	67.3%	18	31.1%	58	100%
X2-10=Para negociar, el estilo colaborativo juego (gana - gana) o el estilo (gana - pierde) son las opciones.	4	6.9%	37	63.8%	17	29.3%	58	100%
X2-11=Las reuniones agendadas, para los miembros del equipo deben presentarse a tiempo y con preparación.	0	0.0%	4	6.9%	54	93.1%	58	100%

*Nota.* Datos recolectados de la aplicación del cuestionario de comportamiento organizacional a 58 empleados de la empresa DIMATIC S.A.C., 2022.

**Tabla 4***Indicadores de la dimensión "Estructura organizacional" del comportamiento organizacional.*

	Nada frecuente		Poco frecuente		Frecuente		Total	
	f	%	f	%	f	%	F	%
X3-1=Los valores organizacionales (responsabilidad, transparencia, honestidad, respeto, integridad, entre otros) influyen en la comunicación en el área.	2	3.4%	4	6.9%	52	89.7%	58	100%
X3-2=La empresa tiene cultura fuerte y se aprecia en los logros institucionales	1	1.7%	15	25.9%	42	72.4%	58	100%
X3-3=La empresa tiene cultura débil y se aprecia en las dificultades institucionales	12	20.7%	34	58.7%	12	20.6%	58	100%
X3-4=Una de las prioridades de la organización es desarrollar el potencial humano	0	0.0%	20	34.4%	38	65.5%	58	100%
X3-5=El estilo de dirección participativo estimula el desarrollo de los trabajadores	0	0.0%	15	25.8%	43	74.2%	58	100%
X3-6=La organización considera muy importante la capacitación continua de los trabajadores	0	0.0%	20	34.5%	38	65.6%	58	100%
X3-7=La gerencia efectúa cambios o mejoras en la gestión institucional	0	0.0%	23	39.7%	35	60.3%	58	100%
X3-8=Se han efectuado cambios o mejoras en los procesos de la empresa	0	0.0%	22	37.9%	36	62.1%	58	100%
X3-9=Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en los procesos de la empresa	1	1.7%	12	20.7%	45	77.6%	58	100%
X3-10=Soy partidario de los cambios que implementa la empresa	0	0.0%	14	24.2%	44	75.9%	58	100%

*Nota.* Datos recolectados de la aplicación del cuestionario de comportamiento organizacional a 58 empleados de la empresa DIMATIC S.A.C., 2022.

de los valores organizacionales en la comunicación, con un alto 89.7% de encuestados indicando que esto es "Frecuente". Sin embargo, un 6.9% aún lo percibe como "Poco frecuente". La percepción de una cultura fuerte en los logros

institucionales es compartida por el 72.4%, pero un 25.9% la ve poco frecuente. Sin embargo, el 58.7% percibe una cultura débil en las dificultades institucionales. A pesar de que el 65.5% valora el desarrollo del potencial humano y el

74.2% el estilo de dirección participativo, el 34.4% y el 25.8%, respectivamente, lo encuentran poco frecuente. Del mismo modo, aunque el 65.6% cree que la organización valora la capacitación continua, el 34.5% lo ve poco frecuente. Respecto a los cambios en la gestión, aunque la mayoría los nota, un porcentaje significativo los considera poco frecuentes. Finalmente, el 77.6% entiende los efectos de los cambios, pero el 20.7% lo ve poco frecuente, y el 75.9% acepta los cambios, aunque el 24.2% los percibe como poco frecuentes:

## DISCUSIÓN

La evaluación del comportamiento organizacional en la empresa arrojó resultados en su mayoría alentadores. Un significativo 70.69% de colaboradores calificó el comportamiento organizacional como “Bueno”, lo que sugiere un ambiente laboral con prácticas y dinámicas positivas. Esto contrasta con el estudio de Bardalez (2019) realizado en el sector bancario, donde se observaron deficiencias significativas, con un 64% de los empleados percibiendo inapropiado el comportamiento organizacional. En el caso de DIMATIC S.A.C., aunque mayoritariamente es “Bueno”, un 29.3% lo califica como “Regular”, lo que requiere un análisis y posibles aspectos a mejorar.

En la dimensión “Individuo”, la mayoría de los colaboradores habían calificado positivamente las afirmaciones relacionadas con la importancia de la habilidad, la relevancia del trabajo, la disposición para aprender y asumir responsabilidades, y la seguridad en sí mismos en diversas situaciones; no obstante, se detectaron aspectos que constituyen debilidad en el comportamiento organizacional. Un 65.5% de los colaboradores reporta sentirse un poco incómodo o tenso en el trabajo. Esto se relaciona con Chiang *et al.* (2018), quienes señalan que, cuando los empleados tienen la percepción de que sus empleos no son seguros, experimentan tensiones y una insatisfacción general. Este sentimiento de inseguridad laboral puede resultar en una disminución de su nivel de comprensión y motivación en lo que respecta a la seguridad en el entorno de trabajo.

Por otro lado, un 27.6% percibe que el liderazgo y la dirección para cumplir las metas de la organización son poco frecuentes, lo que

podría indicar ambigüedad en la comunicación de objetivos y la necesidad de un estilo de liderazgo efectivo, como el transformacional, para alcanzar metas (Meliala *et al.*, 2023). Además, un 37.9% considera que la participación de los compañeros en capacitaciones para enfrentar nuevos desafíos es poco frecuente, señalando la oportunidad de promover la formación continua y la adaptación a cambios en el ámbito de la empresa, con el fin de mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones entre los empleados (Abdullahi *et al.*, 2020; Kowal *et al.*, 2019; Khalfan *et al.*, 2022; Sarfraz *et al.*, 2022).

En la dimensión “grupo”, se destacó la falta de promoción activa del trabajo en equipo por parte de los líderes, que ocurre con cierta frecuencia conforme al 13.8%. Al respecto, Sepúlveda *et al.* (2022) señalan que el comportamiento de la organización favorece las funciones de dirección para que esta sea eficaz mediante la cohesión y el espíritu de trabajo en equipo. Por otro lado, en la misma dimensión, se percibe que la empresa enfrenta desafíos relacionados con la limitación en el acceso a información esencial (24.1% poco frecuente), problemas en el flujo de información (17.2% poco frecuente), decisiones que no consideran la realidad de la empresa (31.1% poco frecuente), políticas deficientes elaboradas por las jefaturas de área (46.5% poco frecuente), falta de seguimiento adecuado en las actividades (43.1% poco frecuente) y conflictos debidos a la falta de información (39.9% frecuente).

La comunicación y la gestión de la información en las empresas son fundamentales para entornos participativos y para la mejora de los mecanismos de toma de decisiones (De Clercq y Belausteguigoitia, 2020; Sarfraz *et al.*, 2022). La comunicación efectiva puede mejorar la gestión del desempeño, la aplicación de políticas organizacionales y el seguimiento de las actividades, alineando el propósito que tienen los colaboradores con el propósito organizacional (Azizi *et al.*, 2021a; Khan *et al.*, 2020; Jehanzeb, 2020; Siddique *et al.*, 2022). En general, es esencial abordar aspectos como la promoción del trabajo en equipo, la gestión de los mecanismos de información, el manejo de conflictos, y la toma de decisiones tomadas para mejorar el comportamiento de la organización.

La dimensión “Estructura organizacional” se destacó en relación a la percepción de una cultura organizacional fuerte que el 25.9% de los encuestados consideró “Poco frecuente” en los logros institucionales. En contraste, la percepción de una cultura organizacional débil se manifestó en el 20.6% de los encuestados, quienes consideran que esta se manifiesta “Frecuentemente” en las dificultades institucionales, planteando una preocupación significativa. Esto contrasta con el análisis de Mena (2019), donde se hace referencia a Bateman y Snell, quienes indican que la cultura organizacional, aunque se pueda clasificar como sólida o débil a partir de diversos factores como las características de la organización, sus logros, su estabilidad, las motivaciones, el compromiso, entre otros elementos, se plantea que la elección entre una u otra cultura dependerá de las metas y necesidades específicas de la organización, así como de cómo estos factores influyan en su funcionamiento. La importancia de una cultura sólida en la organización se vincula con la necesidad de llenar la brecha de conocimiento y fortalecer el enfoque en los objetivos organizacionales (Miao *et al.*, 2018). Evaluar el éxito organizacional demanda sistemas avanzados de recursos humanos que impulsen la productividad y el logro de objetivos (Azizi *et al.*, 2021b).

Los resultados también señalan aspectos como el limitado desarrollo del potencial humano, la falta de dirección participativa, y la escasa valoración de la capacitación continua, todos a niveles “Poco frecuentes”. Estas limitaciones merecen una atención especial, ya que se refieren a cuestiones cruciales relacionadas con la formación y el crecimiento del personal, lo cual también implica la participación activa de los empleados. Por lo tanto, se destaca la relevancia del aprendizaje en el contexto organizativo y la influencia de la interacción social en el comportamiento de los empleados dentro de la organización (Qiu y Dooley, 2022; Tufan y Wendt, 2020). Esto se debe a que las organizaciones que priorizan el comportamiento organizacional no solo deben adquirir conocimientos o experiencias externas, sino también asegurarse de que los empleados internalicen estas lecciones (Althnayan *et al.*, 2022; Han *et al.*, 2019). En este contexto, la capacitación y el desarrollo del personal cobran relevancia al facilitar la asimilación y aplicación efectiva de

estos conocimientos en el entorno laboral (Haass y Azizi, 2019; Singh y Singh, 2019).

Finalmente, dentro de los resultados se encontró también que la percepción y aceptación de cambios también se ven afectadas, con el 20.7% considerando “Poco frecuente” entender los resultados de los cambios y el 24.2% siendo “Poco frecuente” partidario de cambios implementados. Esto resalta la importancia de atender la cultura de la organización y de mejorar la comunicación para aumentar la disposición de los empleados a aceptar cambios. En este sentido, el comportamiento organizacional abarca procedimientos de mejora y administración, y su influencia en la productividad y la capacidad de adaptación al cambio es de vital importancia (Azizi *et al.*, 2022; Davison *et al.*, 2022). La gestión y aceptación de cambios en la organización son elementos clave relacionados con el comportamiento de ciudadanía organizacional (Sepúlveda *et al.*, 2022). Esta situación subraya la importancia de mejorar la comunicación de valores, fortalecer la cultura, promover prácticas como el desarrollo del potencial humano y el liderazgo participativo, y mejorar la percepción y aceptación de los cambios en la organización.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos han proporcionado una profunda visión de cómo se manifiesta el comportamiento organizacional y sus dimensiones en el contexto organizacional que se investigó. La evaluación del comportamiento organizacional en la empresa revela, en términos generales, una perspectiva alentadora, ya que el 70.69% de los colaboradores calificaron el comportamiento organizacional como “Bueno”. Esto sugiere que existen prácticas y dinámicas positivas en el entorno laboral de la organización. Este hallazgo es una base sólida para el desarrollo futuro, ya que muestra que la mayoría de los empleados experimentan un entorno laboral saludable.

En la dimensión “Individuo”, aunque el 67.24% calificó el comportamiento organizacional como “Bueno”, en esta dimensión se identificaron áreas de preocupación que requieren una atención específica. Los aspectos relacionados con la gestión del estrés, la claridad en la dirección y la promoción de la formación emergen como críticos. Estas áreas representan



oportunidades valiosas para implementar estrategias destinadas a mejorar el ambiente laboral y elevar el desempeño organizacional. Abordar estos puntos de preocupación puede tener un impacto positivo en la salud y el bienestar de los empleados.

En la dimensión “Grupo”, a pesar de la calificación del 67.24% como “Bueno”, en esta dimensión se destaca la necesidad de mejorar aspectos específicos del comportamiento organizacional relacionados con el trabajo en equipo, el acceso a la información, la toma de decisiones, y la gestión de conflictos. Estos elementos son fundamentales para fomentar un ambiente más colaborativo y eficiente dentro de la organización. Identificar estas áreas proporciona una dirección clara para las estrategias de mejora futura.

En la dimensión “Estructura Organizacional”, aunque el 58.62% calificó la estructura organizacional como “Bueno”, se identificaron oportunidades para fortalecer la cultura organizacional, comunicar eficazmente los valores y consolidar la percepción de una cultura sólida. Además, se sugirió mejorar la coherencia en la implementación de prácticas clave como el desarrollo del potencial humano, un estilo de dirección participativo y la promoción de la capacitación continua. La efectividad y aceptación de los cambios también emergen como aspectos clave que requieren atención. Abordar estos aspectos puede contribuir significativamente al progreso positivo de la organización y al fortalecimiento de su cultura.

En resumen, estos resultados ofrecen una valiosa hoja de ruta para el desarrollo del comportamiento de la organización, destacando los aspectos específicos que necesitan atención y acción para impulsar un ambiente laboral más saludable y un mejor rendimiento organizacional. La investigación futura puede enfocarse en abordar estos aspectos específicos del comportamiento organizacional con el fin de lograr un ambiente de trabajo más saludable y un mejor desempeño en la organización. Las áreas mencionadas brindan una base sólida para el desarrollo de estrategias y prácticas que aborden las preocupaciones identificadas en este estudio

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullahi, A.; Anarfo, E., y Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: Does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9/10), 963–987. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
- Acurio, D. (2022). *El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8415>
- Althnayan, S.; Alarifi, A.; Bajaba, S., y Alsabban, A. (2022). Linking environmental transformational leadership, environmental organizational citizenship behavior, and organizational sustainability performance: A moderated mediation model. *Sustainability*, 14(14), 8779. <https://doi.org/10.3390/su14148779>
- Azizi, N.; Akhavan, P.; Philsoophian, M.; Davison, C.; Haass, O., y Saremi, S. (2021a). Exploring the factors affecting sustainable human resource productivity in railway lines. *Sustainability*, 14(1): 225. <https://doi.org/10.3390/su14010225>
- Azizi, N.; Haass, O.; Davison, C.; Ghodoosi, B., y Saremi, S. (2022). The effects of knowledge sharing culture on IT risk management performance. *European Conference on Knowledge Management*, 23(2), 1443–1447. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.2.726>
- Azizi, N.; Malekzadeh, H.; Akhavan, P.; Haass, O.; Saremi, S., y Mirjalili, S. (2021b). IoT-blockchain: Harnessing the power of internet of thing and blockchain for smart supply chain. *Sensors*, 21(18), 6048. <https://doi.org/10.3390/s21186048>
- Bardalez, J. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en el cumplimiento de metas de los colaboradores de la Tienda Interbank 750 – Tarapoto 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de San Martín. <http://hdl.handle.net/11458/3790>
- Bauer, T., y Erdogan, B. (2021). *Organizational Behavior: Bridging Science and Practice. Version 4.0*. Boston Academic Publishing, Inc. <https://studylib.net/doc/26023854/organizational-behavior>

- Chiang, M.; Riquelme, G., y Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & trabajo*, 20(63), 178-186. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones*. Quinta edición. McGraw-Hill Publishing Co.
- Davison, C.; Akhavan, P.; Jan, T.; Azizi, N.; Fathollahi, S.; Taheri, N.; Haass, O., y Prasad, M. (2022). Evaluation of sustainable digital currency exchange platforms using analytic models. *Sustainability*, 14(10): 5822. <https://doi.org/10.3390/su14105822>
- De Clercq, D., & Beylausteguigoitia, I. (2020). When does job stress limit organizational citizenship behavior, or not? Personal and contextual resources as buffers. *Journal of Management & Organization*, 1-25. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.7>
- Giddens, A. (2000). *Sociología*. Alianza Editorial S.A.
- Haass, O., y Azizi, N. (2019). Knowledge sharing practice in project-oriented organisations: A practical framework based on project life cycle and project management body of knowledge. *International Journal of Project Organisation and Management*, 11(2), 171-197. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2019.100575>
- Han, S.; Yoon, D.; Suh, B.; Li, B., y Chae, C. (2019). Organizational support on knowledge sharing: A moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 687-704. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0213>
- Herdoiza, Z. (2020). *El comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de enfermería en el Hospital IESS Babahoyo*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15008>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. McGraw Hill.
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person-organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 637-657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Khalfan, M.; Azizi, N.; Haass, O.; Maqsood, T., y Ahmed, I. (2022). Blockchain technology: Potential applications for public sector E-procurement and project management. *Sustainability*, 14(10), 5791. <https://doi.org/10.3390/su14105791>
- Khan, M.; Ismail, F.; Hussain, A., y Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019898264. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kowal, J.; Keplinger, A., y Mäkiö, J. (2019). Organizational citizenship behavior of IT professionals: Lessons from Poland and Germany. *Information Technology for Development*, 25(2), 227-249. <https://doi.org/10.1080/02681102.2018.1508402>
- Leiva, P. (1997). *América Latina y la Unión Europea más allá del 2000: un análisis Prospectivo*. Centro Latinoamericano para las Relaciones con Europa (CELARE). <https://intranet.eulacfoundation.org/es/system/files/AM%C3%89RICA%20LATINA-UE%20M%C3%81S%20ALL%C3%81%20DEL%202000.pdf>
- López, P.; Gordillo, L., y Grau, O. (2016). *Comportamiento no verbal: Más allá de la comunicación y el lenguaje*. Ediciones Pirámide.
- Luthans, F., y Holmes, G. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Décimo segunda edición. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Meliala, Y.; Hamidah & Saparuddin, M. (2023). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Mediated Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Calitatea: Acces la Success*, 24(195), 235-246. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.28>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Miao, C.; Humphrey, R., y Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463-474. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003>

- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. Cengage Learning.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décimo tercera edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Ormachea, D. (2018). *Comportamiento organizacional y desempeño laboral del personal de Radio Salcantay Cusco – 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/34046>
- Pearce, J. (2021). *Organizational Behavior Real Research for Real Managers*. Quinta edición. Melvin & Leigh, Publishers.
- Qiu, S., y Dooley, L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: The mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 350–369. <https://doi.org/10.1108/LODJ04-2021-0146>
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Octava edición. Prentice Hall.
- Sarfraz, R.; Rathore, K.; Ali, K.; Khan, M., y Zubair, S. (2022). How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of Pakistan? Exploring mediatory role of organizational dissent. *PLOS ONE*, 17(10), e0276622. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276622>
- Sepúlveda, C.; Alegre, J., y Oltra, V. (2022). Impact of knowledge-based organizational support on organizational performance through project management. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 993–1013. <https://doi.org/10.1108/JKM12-2020-0887>
- Siddique, S.; Ahsan, A.; Azizi, N., y Haass, O. (2022). Students' workplace readiness: Assessment and skill-building for graduate employability. *Sustainability*, 14(3), 1749. <https://doi.org/10.3390/su14031749>
- Singh, S., y Singh, A. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Tufan, P., y Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, 38(1).

#### Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

#### Contribución de los autores

Daniel Mantilla Gonzales (autor principal): investigación, metodología, redacción (borrador original, revisión y edición).