



## Comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes en educación superior

Esta edición contiene resumen en español, inglés e italiano

**Anayancy Betancourt**

Universidad Nacional de Panamá



**Blanca Pérez**

Universidad Rafael Belloso Chacín - Venezuela

### Resumen

La finalidad de la presente investigación fue determinar la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la Universidad Rafael Belloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y la Universidad Nacional de Panamá. Para lograr tal propósito, se realizó un estudio de campo de carácter descriptivo, con un diseño no experimental y un diseño transversal. La muestra estuvo constituida por 30 docentes y 10 gerentes de la Universidad Rafael Belloso Chacín y 20 docentes y 8 gerentes de la Universidad Nacional de Panamá. Para tal efecto, se aplicó un cuestionario contentivo de 48 ítems, con tres escalas de alternativas. Después de validados por 5 expertos, se aplicó una prueba piloto para establecer la confiabilidad a través del estadístico Alpha de Cronbach cuyo resultado fue  $r_{tt} = 81$ , para los gerentes y 85 para los docentes. Se aplicaron los instrumentos, se tabularon y se analizó a través de la estadística descriptiva. Igualmente, se construyó una tabla de distribución de frecuencias para cumplir dicho análisis. Se concluyó que en los gerentes de la universidad Rafael Belloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia existe una correlación negativa débil entre las variables estudiadas. Esto se interpreta como que los gerentes con altos valores, en el comportamiento organizacional tienden a mostrar bajos valores en la motivación de los docentes de Educación Superior. Esto significa que entre el comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes de la URBE existe una correlación negativa débil. Según la opinión de los gerentes de la Universidad Nacional de Panamá existe una correlación negativa media. Mientras que, en los docentes de ambas universidades, se detectó que entre el comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes existe una correlación positiva débil, lo cual significa que los gerentes con altos valores en el comportamiento



organizacional tienden a mostrar altos valores en la motivación de los docentes de Educación Superior de manera débil.

**Palabras clave:** admisión de personal, reclutamiento, selección, recursos humanos, gestión del talento humano.

### **Educational managers organizational behaviour and university teachers' motivation**

#### **Abstract**

The main purpose of this research was to determine the relationship among organizational behaviour of educational managers and teachers' motivation of Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE), Maracaibo Municipality, Zulia state and Universidad Nacional of Panama. To achieve this purpose, a descriptive field type study was done, adopting a non sperimental, transversal design. Sample was constituted by 30 teachers and 10 managers of Universidad Rafael Beloso Chacín and 20 teachers and 8 managers of Universidad Nacional de Panamá. A 48-items questionnaire with three alternatives of response was applied. After validating by 5 experts, a pilot test was applied in order to establish reliability through Alph Cronbach method, resulting a highly reliable instrument in its final version with values of  $r_{tt} = .81$  for managers and  $.85$  for teachers. Instruments were applied, calculated and analyzed through descriptive statistics. Likewise, a frequency distribution table was constructed for the analysis. It was concluded that among managers of Universidad Rafael Beloso Chacín exists a weak negative correlation ship in the studied variables. Therefore, these can be interpreted as managers with high values in organizational behaviour show low values when motivating university teachers. This means that among managers' organizational behaviour and URBE teachers' motivation exists a weak negative correlation ship. According to the Universidad Nacional of Panama managers' opinion, there exists a medium negative correlation ship. Meanwhile, it was detected that there exists weak positive correlation ship among managers' organizational behaviour and teachers' motivation in both universities. Hence, managers with high values in organizational behaviour tend to show weakly high values in university teachers' motivation.

**Key words:** personnel admittance, recruiting, selection, human resources, human talent management.



## Comportamento organizzazionale dei direttori educativi e la motivazione dei docenti universitari

### Riassunto

La finalità di questo studio è stata quella di determinare la relazione tra il comportamento organizzazionale dei direttori educativi e la motivazione dei docenti della Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE), del Municipio Maracaibo dello stato Zulia e la Universidad Nacional di Panama. Per raggiungere tale fine, si è realizzato uno studio di campo, descrittivo con un disegno non sperimentale, trasversale. Il campione è stato costituito da 30 docenti e 10 direttori della Universidad Rafael Beloso Chacín e 20 docenti e 8 direttori della Universidad Nacional di Panama. È stato applicato un'inchiesta con 48 domande, con tre alternative di risposta. Dopo averlo validato da 5 esperti, si è applicata una prova pilota per stabilire la affidabilità con il metodo Alpha di Cronbach, di cui il risultato è stato  $r_{tt} = 81$  per i direttori e 85 per i docenti. Gli strumenti sono stati applicati, calcolati e analizzati con la statistica descrittiva. Nello stesso modo, si è fatta una tavola di distribuzione di frequenze per l'analisi. Dai risultati si conclude che nei direttori della URBE esiste una correlazione negativa debole tra le variabili studiate. Questo si può interpretare come che i direttori con alti valori nel comportamento organizzazionale mostrano bassi valori nella motivazione di docenti universitari. Ciò significa che tra il comportamento organizzazionale dei direttori e la motivazione dei docenti della URBE, c'è una correlazione negativa debole. D'altro canto, secondo l'opinione dei direttori della Universidad Nacional di Panama esiste una correlazione negativa media; mentre che nei docenti di entrambi università, si è detto che tra il comportamento organizzazionale dei direttori e la motivazione dei docenti esiste una correlazione positiva debole. Ciò significa che i direttori con alti valori nel comportamento organizzazionale mostrano alti valori nella motivazione dei docenti universitari in modo debole.

**Parole chiave:** ammissione di personale, reclutamento, selezione, risorse umane, gestione di talento umano.

### Introducción

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. En ese sentido, el estudio del comportamiento que tienen los docentes dentro de las universidades es un reto nunca antes pensado por los gerentes educativos y



que hoy constituye una de las tareas más importantes; este tipo de organización debe buscar adaptarse a los docentes que son diferentes ya que el aspecto humano es el factor determinante que puede motivarlos dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

En consecuencia, los docentes de educación superior, motivados buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado personal, se dice también que los docentes motivados están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo., las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la universidad para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Dentro de ese marco referencial, se puede decir que la motivación podría ser lo que causa el comportamiento, lo que le da energía y dirección desarrollo humana, manifestándose a través de la conducta, conocimientos, la personalidad, el aprendizaje las habilidades entre otros aspectos. La acepción científica se refiere entonces, a una fuerza del organismo que le impulsa a actuar y a perseguir determinados objetivos; es allí donde la motivación se convierte en un proceso que provoca determinado comportamiento o que modifica uno ya existente. Desde el punto de vista psicológico, el comportamiento siempre es motivado, ya sea que este dirigido hacia una meta previamente fijada o no. Todo comportamiento está determinado por transformaciones de energía provocadas por estímulos internos o externos. En psicología general, la motivación se trata cuando se estudian los fundamentos del comportamiento, pero no se puede colocar el estudio motivacional al lado de otros procesos, como los cognoscitivos o kinéticos, porque toda la actividad del organismo está motivada unas veces más y otras menos.

Diferentes autores contemporáneos, que estudian las variables motivacionales que conducen al logro de las metas propuestas en las organizaciones. Ultimamente, las hipótesis de las motivaciones de logro tienen significativas aplicaciones en la satisfacción, en el trabajo y el estudio. Las características básicas de estas investigaciones consisten en que todo organismo busca satisfacer sus necesidades, las cuales están acompañadas de un efecto agradable o desagradable; por consiguiente, el motivo lo forma la parte afectiva del comportamiento, que conduce a la satisfacción de sus necesidades básicas o aprendidas en el proceso de adaptación.

Por tales razones, se consideró pertinente realizar una investigación cuyo objetivo general es determinar la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de



la universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y la Universidad Nacional de Panamá para lograrlo, se estructuró de la siguiente manera:

El Capítulo I: EL PROBLEMA, contiene el planteamiento, formulación del problema, justificación, objetivos, y delimitación de la investigación.

El Capítulo II: MARCO TEÓRICO, constituido por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y sistema de variable.

El Capítulo III MARCO METODOLÓGICO, comprende el tipo de investigación, diseño de la investigación, población de la investigación, validez y confiabilidad de los instrumentos, técnicas de análisis de datos, operacionalización del instrumento en versión preliminar.

El Capítulo IV, RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, conformado por las conclusiones y recomendaciones, las cuales dan respuesta a cada uno de los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

### **1. Planteamiento del problema**

En América Latina, así como en Panamá y Venezuela y por consiguiente en la provincia de Coclé y en el Zulia desde hace ya varias décadas, los gerentes veían a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los que debían hacer lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Actualmente, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a uno sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, se puede decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.

Dentro de ese marco, las metas son consideradas como el producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen. Se busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las



organizaciones, tratando de lograr con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Es por ello, que el estudio del comportamiento, que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes que hoy constituye una de las tareas más importantes; por consiguiente, la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Coinciden con este señalamiento, Davis y Newstrom (2003) cuando dicen que el comportamiento organizacional es “el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual o grupalmente, actúan en las organizaciones” (p. 4) por lo cual en la actualidad, los gerentes deben considerar las diferencias individuales y los tipos de grupo que se conforman en las empresas lo cual, facilita en los trabajadores el desarrollo competencias para que el recurso humano sea más productivo, creativo e innovador, puedan contribuir mejor a los objetivos para transformar las organizaciones.

En ese sentido, Ivancevich y otros (2001) refieren que el interés mundial se ha desplazado hacia la aplicación de enfoques eficientes para la gestión de los recursos humanos en empresas de todo tipo: grandes, medianas y pequeñas, colocando en primer término a los empleados quienes en las últimas décadas son los factores fundamentales para la transformación de la sociedad.

Tales transformaciones, podrían ser consideradas un reto, una oportunidad o amenaza. Un reto porque cualquier organización debe adaptarse al entorno, una oportunidad porque debe reflexionar para mejorar y una amenaza porque el mismo cambio podrá significar partir de cero para aprender a tolerar y enfrentar los conflictos originados por los recursos humanos que en ellas desempeñan sus labores.

En ese marco de pensamiento, el comportamiento organizacional, según Martínez (2007) es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.



Basándose en esas consideraciones, las organizaciones deben tener una visión clara del ambiente y de los objetivos por alcanzar, tener gente competente, buena imagen, cultura organizacional y especialmente, un capital humano motivado para generar competencias acordes con las exigencias del ambiente laboral de cooperatividad.

Es importante señalar, que las estrategias sobre desarrollo del personal constituyen un factor importante coadyuvante del logro de los objetivos organizacionales y del desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen tales como: capacitación, condiciones de trabajo, relaciones humanas, remuneraciones y motivación entre otros.

De tal manera, que la motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse según Robbins (2004) como algún comportamiento manifiesto de la gente que se esfuerza más por tener un mejor desempeño. Refiere, que la motivación es la disposición a hacer algo que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual. Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Atendiendo a estas consideraciones, para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa y otras) sin embargo, toda motivación necesariamente debe estudiar el comportamiento organizacional, ya que los elementos a reforzar para obtener mejor y mayor motivación varía en cada persona.

Para mantener estos niveles de exigencia, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros estableciendo mecanismo que permitan disponer de una fuerza de trabajo que conduzca al logro de metas de la organización y al mismo tiempo, se logre satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

De acuerdo a lo antes citado, la motivación es considerada por Arana (2004) como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Este impulso, provee eficacia al esfuerzo orientado a un mejor desempeño laboral para lograr las metas personales y los objetivos de las



organizaciones. Por lo tanto, el autor citado cataloga la motivación como objetivo y acción. Sentirse motivado en la organización significa identificarse con el trabajo que se desempeña.

De esta manera, tomando en consideración lo antes expuesto para mejorar la comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral es importante conocer las causas que originan su conducta. En tal sentido, el gerente debe conocer las necesidades de los empleados a fin de que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos durante su desempeño, en tanto se controlen las variables de producción. En atención a lo expuesto Stoner, Freeman y Gilbert, (1997) plantean:

*Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona (p. 484).*

En la cita anterior se destaca que la motivación es un factor, de entre varios que intervienen en el desempeño de personal y las condiciones para el desempeño. En consecuencia, el comportamiento de los gerentes debe atender las necesidades básicas de los docentes de la Universidades Rafael Beloso Chacín y la Universidad Nacional de Panamá puesto que estas, constituyen un instrumento que permitiría ordenar las relaciones humano-laborales dentro de estas organizaciones. Si se sabe qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estos profesionales funcionen.

Por lo tanto, los conocimientos de la motivación se unen a los planes de logro que tiene la organización como insumos para el proceso de diseño de relaciones laborales. No obstante, existen factores que podrían estar afectando profundamente a la eficiencia de la organización debido a que están directamente relacionados con la motivación de los empleados.

Lo anteriormente expuesto, hace pensar que la motivación es un factor determinante para la efectividad de las organizaciones; así, se requieren tres categorías de conducta para lograr los niveles elevados de efectividad organizacional: la gente debe unirse a la organización y permanecer en ella; ha de desempeñar de manera confiable los papeles que le asigne; ha de dedicarse, a una actividad innovadora y de cooperación no incluida en el papel, pero que esté al servicio de los objetivos organizacionales.



La motivación así entendida representa un elemento importante que permite canalizar el esfuerzo, la energía, la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los gerentes educativos deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos de la universidad.

Dentro de ese orden de ideas, cabe destacar que la motivación al logro se considera un factor muy importante para impulsar a los trabajadores de cualquier organización, así como también, alcanzar las metas a través de su desempeño laboral. Por consiguiente, se hace necesario indagar sobre las necesidades humanas que impulsan las motivaciones de los trabajadores para lograr las metas preestablecidas por la organización y para su satisfacción personal.

En consecuencia, el estudio del Comportamiento Organizacional como se ha observado en este planteamiento es de carácter interdisciplinario pues involucra una serie de factores importantes, entre ellos la motivación, la comunicación y las actitudes. Por un lado, la motivación como aspecto importante en el estudio del Comportamiento Organizacional (CO) es vital para lograr la permanencia de las personas en la empresa. Este concepto como disposición de la persona para emitir una acción, involucra los motivos, que son los que determinan o mueven a la persona a actuar en un sentido específico.

De tal manera, que la motivación se refiere a los factores que activan y dirigen el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos; su complejidad ha ocasionado una variedad de enfoques conceptuales, como biológicos, cognitivos y sociales; todos estos enfoques buscan explicar la energía que guía el comportamiento de las personas en direcciones específicas. Por consiguiente, la motivación debe ser una verdadera preocupación para los gerentes en las organizaciones, las cuales continuarán en la búsqueda de soluciones. Este es uno de los temas que más se debe investigar en el Comportamiento Organizacional.

Lo referido, conlleva, necesariamente, a considerar el contexto situacional de los docentes universitarios, específicamente los docentes de la Universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo y la Universidad Nacional de Panamá quienes a través de un sondeo de opinión realizado por la investigadora manifestaron lo siguiente:

- Los gerentes desconocen la forma en como los docentes se comportan individual o grupalmente, en la organización



- Los gerentes desconocen factores que activan y dirigen el comportamiento de los docentes.
- La ausencia de estrategias sobre desarrollo del personal docente podría constituirse en un factor que incide negativamente en logro de los objetivos organizacionales y del desarrollo personal.
- Los docentes trabajan con desgano porque sus esfuerzos laborales no son reconocidos por sus jefes.
- Los gerentes no se interesan por las razones que inducen a los empleados a mantener comportamientos adversos dentro de la organización.
- Los gerentes ignoran las aspiraciones individuales de los docentes.
- No se alivia el estrés en los docentes.
- El comportamiento del gerente genera tensiones desarrolladas en los docentes durante el trabajo.
- El gerente desconoce el esfuerzo de cada docente por superarse.
- Ausencia de incentivos en retribución al desempeño laboral de los docentes.

Se podría interpretar que existe incompatibilidad entre las necesidades de los trabajadores con las metas de la organización lo que trae como consecuencia que no se tomen en consideración las diferencias individuales, tales como las habilidades demostradas durante el desempeño laboral, el conocimiento de las tareas cumplidas y la afiliación demostrada hacia la organización.

### **1.1. Formulación del problema**

Con base en la situación descrita, se presenta la siguiente interrogante:

¿Qué relación existe entre el comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los Docentes de las Universidades Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo y la Universidad Nacional de Panamá?

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el comportamiento organizacional de los



gerentes educativos y la motivación de los docentes de la universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y la Universidad Nacional de Panamá

### **Objetivos específicos**

- Identificar los elementos clave para comprensión del comportamiento individual de los gerentes educativos de la Universidad Rafael Beloso Chacín y la Universidad Nacional de Panamá
- Caracterizar los tipos de grupo prevalecientes en la Universidad Rafael Beloso Chacín y la Universidad Nacional de Panamá
- Describir los tipos de motivación que prevalecen en el comportamiento de los docentes de Educación Superior
- Analizar las necesidades que explican las motivaciones de los docentes de la universidad Rafael Beloso Chacín y de la Universidad Nacional de Panamá
- Establecer la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y de la Universidad Nacional de Panamá.

## **2. Bases teóricas**

A continuación se presentan las bases teóricas para tratar de integrar el problema de investigación dentro de un contexto donde cobre sentido las variables comportamiento organizacional y motivación al logro, incorporando los conocimientos previos de diferentes autores e investigadores referentes al mismo y ordenándolos con sus respectivas dimensiones e indicadores de modo tal que resulten útiles en la investigación pues, a través de estos elementos se construyen los cuestionarios que permitirán la obtención de los datos requeridos.

### **2.1. Comportamiento organizacional de los gerentes educativos**

Respecto a las organizaciones humanas, las metas de la ciencia social de acuerdo con Katz y Kahn (2004) se parecen a las de cualquier otra ciencia en relación con los acontecimientos y fenómenos ocurridos en su dominio. De tal manera, que el científico social desea comprender las organizaciones humanas, describir aquello que es esencial en su forma, aspectos y funciones; desea explicar los ciclos de crecimiento y caída, predecir efectos y efectividad de las organizaciones.



En ese amplio espectro, refieren Ivancevich y otros (2006) que el estudio del comportamiento no es una disciplina o una ciencia generalmente aceptada con un fundamento teórico establecido. Se trata de un campo que apenas ahora comienza a crecer y desarrollarse en alcance y efecto. Sin embargo, en el comportamiento organizacional, hay una orientación humanística característica puesto que las personas, sus actitudes, percepciones, capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son de importancia fundamental en las organizaciones.

De tal manera, que el comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en la conducta de las personas dentro de las organizaciones. Es por ello, que el estudio del comportamiento de las personas dentro de una empresa es un reto para los gerentes pues, esto constituye una de las tareas más significativas para la organización dado que debe buscar un nivel de adaptación entre la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

En ese sentido, el concepto de la Teoría de la Acción Humana fue trabajado por Pérez López (1991), dejando así, tras él, un legado que analizado en la actualidad puede ofrecer muchas pautas para comprender no sólo la configuración humana de las organizaciones, sino también del conjunto de las interacciones humanas en diferentes escenarios y, sobre todo, de forma interdisciplinar.

Quizá teniendo en cuenta la potencialidad de sus estudios incluso la teoría se podría denominar teoría de las interacciones humanas en las organizaciones. Antes de comenzar con el desarrollo de las teorías que sustentan el comportamiento organizacional, se hace necesario definirlo, para lo cual, a continuación, se citan varios autores: Robbins (2004) "es el estudio de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones" (p.4). Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización" Davis y Newstrom (2003) "es una disciplina científica a cuya base de conocimiento se agrega constantemente una gran cantidad de investigadores y desarrollos conceptuales" (p. 4). En tanto, Kinicki y Kreitner (2003) lo consideran "un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo" (p. 12).

Se denota, en las definiciones de los tres autores citados, que el propósito fundamental del comportamiento organizacional es comprender los



elementos clave que permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a las diferencias individuales de los trabajadores, puesto que el talento humano es el factor determinante para posibilitar el logro de los objetivos de la organización.

### **2.1.1. Elementos clave del comportamiento individual**

La comprensión del comportamiento individual según Robbins (2004) empieza con el repaso de las principales contribuciones de la Psicología del comportamiento Organizacional están representadas por las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

#### **2.1.1. Tipos de grupo**

En el contexto del comportamiento organizacional el grupo es un elemento fundamental para la organización puesto que está integrado por el recurso básico de una estructura que es el individuo. Por consiguiente, es determinante el estudio y análisis del grupo, las actividades, los factores que lo afectan y las condiciones contribuyentes al desarrollo del mismo dentro de la organización. Según Shaw citado por Gámez Gastélum (2007), sostiene que todos los grupos tienen unas cosas en común sus miembros interactúan, define un grupo como dos o más personas que se influyen entre sí.

Un grupo lo define Robbins (2004) como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han ajustado para lograr objetivos particulares. En tanto Kinicki y Kreitner (2003) coincidiendo con Robbins lo definen como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad

Una de las definiciones más comunes sobre todo en las obras de índole sociológica, es la que recalca las características organizacionales, en ese sentido, Sherif citado por Hodgetts y Altman (2001), refiere que el grupo es una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tiene relaciones de status entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo.

### **2.2. Motivación de los docentes**

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo



comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo.

Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

No obstante, sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil de definir debido a que ha sido utilizado en diversos contenidos. Algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas De la Torre (2000, p. 35), por ejemplo, señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”.

Gibson, Ivancevich y Donelly (2002, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”. En esta última definición quedan incorporados explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad. Al respecto, Hellriegel y Slocum (2004, p.117) la definen la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”.

Otros autores prefieren definir la motivación como un proceso. Parece más útil definirla de esa forma. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad.

Así, Reeve (2003, p. 5) define de manera sencilla la motivación como un conjunto de “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”. Robbins (2004, p.155), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. Kinicki y Kreitner (2003, p. 142) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”.

La motivación en las personas es diferente pues las necesidades varían



de un individuo a otro, produciendo diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Se puede decir, además, que las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo.

En otras palabras, aunque varían los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que la origina es el mismo en todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano. El comportamiento es causado: existe una causalidad del comportamiento la herencia. Como el ambiente influye de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

### **2.2.2. Necesidades que explican la motivación de los docentes**

Existen teorías recientes que cuentan con el respaldo de las organizaciones que representan la vanguardia en la explicación de la motivación basadas en las necesidades de los empleados entre las que se destacan: Teoría de la motivación basada en el logro de Mc Clelland citado por Ivancevich (2001), Modelo Situacional de la Motivación de Vroom, teoría del reforzamiento de Skinner. Para efectos de esta investigación se reflexionará sobre la Teoría de la Motivación al Logro y de las Expectativas y el Modelo Situacional de la Motivación de Vroom.

David Mc Clelland y colaboradores citados por Ivancevich (2001), han propuesto la teoría de las tres necesidades, en la que sostienen que existen tres motivos o necesidades muy importantes en las situaciones laborales.

- Necesidad de logro (nL): es el impulso por destacar, por el logro en relación con una serie de estándares; la lucha por el éxito.
- La necesidad de poder (nP): la necesidad de hacer que otros tengan ciertos comportamientos que de otra manera no tendrían.
- Necesidad de afiliación (nA): el deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercana.

De acuerdo con las reflexiones realizadas por Ivancevich y otros (2001) sobre la teoría de la motivación basada en el logro de Mc Clelland citado por Ivancevich (2001), se destaca que este psicólogo dedica especial atención al potencial de motivación que encierra el desempeño del trabajo en sí mismo. Su enfoque se diferencia de los demás por el hecho de haberse centrado en la necesidad de logro que sienten los individuos en lugar de centrar su atención en el universo de trabajadores:



### **2.2.2.1. Las necesidades de logro**

La teoría desarrollada por David McClelland citado por Ivancevich (2001), se centra en la explicación del éxito en base a la motivación. Se aprecia entonces el predominio del concepto de necesidad de logro en los individuos, aquel referido al afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien. Las necesidades de afiliación están referida a los requerimientos para la integración y realización de actividades en grupos; mientras que las de poder referidas a ejercer el control sobre otros, como los jefes, líderes, gobernantes, ejecutivos de alta dirección entre otros.

### **2.2.2.2. La necesidad de poder**

El anhelo de hacer que otros se conduzcan de una manera que de otro modo no hubieran seguido. Es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controles a los demás. Los individuos altos disfrutan el estar “a cargo” luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al status, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz. Esta necesidad puede ser un factor determinante muy importante en la conducta de la persona. Las personas tienden a dominarse más a otras de varias maneras, todas ellas socialmente aceptables.

Las personas, por ejemplo, se someten al dominio de la policía, los directivos, los guías turísticos y muchos otros. Es natural, e incluso, a veces beneficioso, dejar que otras personas controlen algún aspecto de nuestra vida son muchos los que buscan empleo con el fin de que éste les brinde la oportunidad de satisfacer una necesidad básica de modo socialmente aceptable y el éxito en muchos trabajos exigen que las personas se muestran enérgica y capaces de imponer su voluntad sobre los demás.

En estas situaciones, las personas que confrontan necesidad de poder suelen mostrar un nivel de rendimiento superior a lo que sienten una baja necesidad de poder. El trabajo de Mc Clelland se compagina perfectamente, con el punto de vista de Herzbert citados por Ivancevich (2001), sobre el logro como motivar y con el concepto de Maslow sobre la satisfacción de las necesidades de orden superior como fuente de motivación.

### **La necesidad de afiliación**

El deseo de relaciones personales y amistosas. El deseo de trabajar con otros, de interactuar con otros, de interactuar con otros y de prestarles



apoyo, así como de aprender los hechos de vida a través de las experiencias ajenas. Un marcado deseo de aceptación social puede ser una poderosa fuerza motivadora en la vida cotidiana de las personas. Las organizaciones de trabajo son instituciones sociales importantes en las personas entran en mutuo contacto con carácter regular. La necesidad de afiliación equivale a la necesidad de estima o de posición social de Maslow aplicada al individuo.

Esta necesidad ha recibido atención mínima de los investigadores. La afiliación puede estar ligada a las metas de Dale Carnegie, el deseo de gustos y ser aceptado por los demás. Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competencias y dejan relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

Sobre la base de las ideas expuestas García (1999) refiere que la motivación de afiliación es “una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos los demás” (p. 57). Sin embargo, dentro de este tipo de motivación resaltan las siguientes características:

1. Autoestima: es el conjunto de afectos positivos que la persona mantiene consigo misma, puede alimentarse de la ejecución, como cuando el individuo obtiene resultados destacados y siente legítimo orgullo por ellos.

2. Apoyo Afectivo: se relaciona como la serie de sentimientos, pensamientos y acciones que una persona manifiesta a otra con la intención de ayudarla a fortalecerse internamente en situaciones adversas o favorables.

3. Capacidad de Compartir: es la disposición a socializar por el solo placer de hacerlo, es una tendencia gregaria del ser humano. La persona con la capacidad de compartir necesita comunicar a familiares, amigos y compañeros de trabajo, sus éxitos y fracasos, sus dudas existenciales, sus problemas laborales, debilidades y carencias íntimas.

### **3. Sistema de variables**

#### **3.1. Variable 1: comportamiento organizacional de los gerentes**

**3.1.1. Conceptualización:** Es el estudio de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Es una disciplina científica a cuya base de conocimiento se agrega



constantemente una gran cantidad de investigadores y desarrollos conceptuales, en un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo. (Robbins, (2004) Davis y Newstrom, (2003), Kinicki y Kreitner (2003)).

**3.1.2. Operacionalización:** El Comportamiento Organizacional de los gerentes, se operacionalizó a través de un conjunto de técnicas y procedimientos que permitieron identificar los elementos clave para comprensión del comportamiento individual de los gerentes educativos de la Universidad Rafael Beloso Chacín y la Universidad Nacional de Panamá caracterizando los tipos de grupo prevaletientes.

### **3.2. Variable 2: motivación de los docentes**

**3.2.1. Conceptualización:** Se entiende como la motivación centrada en la necesidad de logro que sienten cada individuo, siendo las principales necesidades: el impulso por sobresalir, de ejecutar en relación con un conjunto de normas, de luchar por triunfar; el anhelo de hacer que otros se conduzcan de una manera que de otro modo no hubieran seguido y el deseo de relaciones personales y amistosas (Mc Clelland citado por Ivancevich y otros, 2001).

**3.2.2. Operacionalización:** La motivación de los docentes se operacionalizó a través de un conjunto de técnicas y procedimientos que permitieron describir los tipos de motivación que prevalecen en el comportamiento de los docentes y analizar las necesidades que explican las motivaciones de los docentes de la universidad Rafael Beloso y Universidad Nacional de Panamá.

#### **Cuadro 2**

##### **Operacionalización de variables**

Determinar la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y Universidad Nacional de Panamá.



Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar los elementos clave para comprensión del comportamiento individual de los gerentes educativos en educación superior	Comportamiento organizacional de los gerentes en educación superior.	Elementos clave para comprensión del comportamiento individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características biográficas</li> <li>-</li> <li>- Habilidades individuales</li> <li>- Personalidad</li> <li>- Aprendizaje</li> </ul>
Caracterizar los tipos de grupo prevaletentes en las instituciones de educación superior		Tipos de grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formales</li> <li>- Informales</li> </ul>
Describir los tipos de motivación que prevalecen en el comportamiento de los docentes	Motivación de los docentes en educación superior.	Tipos de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrínseca</li> <li>- Intrínseca</li> <li>- Positiva</li> <li>- Negativa</li> <li>- Macro - motivación</li> <li>- Micro - motivación</li> <li>- Trascendente</li> </ul>
Analizar las necesidades que explican la motivación de los docentes		Necesidades que explican la motivación los docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De logro.</li> <li>- De poder</li> <li>- De afiliación</li> </ul>

**Fuente:** Bethancourt (2007)

### 1. Tipo de investigación

El estudio se realizó siguiendo los enfoques de investigación recomendado por la URBE (2004), se seleccionó como el más adecuado la modalidad de Campo que consiste en el análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, haciendo uso de métodos característicos del paradigma positivista porque se utilizó el enfoque cuantitativo. Los datos de interés fueron recogidos de forma directa de la realidad por parte de la investigadora sin intermediarios a partir de datos



originales. La presente investigación fue de carácter descriptivo, pues según Best citado por Tamayo y Tamayo (2003).

*Es el estudio que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición y procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa conduce o funciona en el presente. Trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (p. 54).*

La descripción permitió reunir los resultados y una vez verificada la ocurrencia de los hechos empíricos se procedió a convertirlos en datos susceptibles de medida y comparación, clasificando los hechos que se investigaron, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ése y no otro.

60

En ésta investigación se describe la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la Universidad Rafael Beloso Chacín y la Universidad Nacional de Panamá, tal como se presentaron los hechos que caracterizan la realidad observada, así como ésta se prepararon las condiciones necesarias para la explicación de los mismos por lo que es descriptivo correlacional.

## **2. Diseño de la investigación**

Respecto al diseño la investigación, Tamayo y Tamayo (2003) señala que la estructura a seguir en un estudio, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas de los supuestos y variables - problema. Lo cual, constituye la mejor estrategia a seguir por la investigadora para la adecuada solución del problema planteado.

Por tal razón, se caracterizó el estudio en un diseño transeccional - correlacional que de acuerdo con Hernández y otros (2003) este tipo de estudio tuvo como objetivo indagar la relación y los valores en que se manifiestan las variables comportamiento organizacional del gerente educativo y la motivación de los docentes. El procedimiento consistió en medir en el grupo de sujetos las variables citadas y proporcionar su relación. Es por lo tanto un estudio correlacional, en el cual se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único para determinar su incidencia.



## Resultados de la investigación

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en el proceso de recolección de la información, para su análisis y discusión. Los mismos se exponen de acuerdo al orden de presentación de las variables, dimensiones e indicadores y posteriormente se determina la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y Universidad Nacional de Panamá.

El análisis se desarrolló interpretando cada una de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, los cuales se presentan por indicador, los mismos pueden ser observados en cuadros construidos para tal fin. Así mismo, se expresa la opinión de la investigadora soportada por las bases teóricas analizadas, las cuales finalmente condujeron a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación con la finalidad de suministrar información científica que pueda contribuir con el afianzamiento de la aplicación de criterios para insertar la recabada.

### 4.1. Análisis y discusión de los resultados.

A continuación, se procede a analizar los resultados de las variables objeto de estudio, a la luz de las teorías sobre las cuales se apoya en la investigadora para sustentar el estudio. El análisis se presenta por medio de cuadros que reflejan, los respectivos ítems por cada indicador, para los cuales se hicieron los cálculos de las frecuencias que repiten las alternativas. Para mejor comprensión de los resultados su análisis se organizó siguiendo un baremo general como a continuación se especifica en el Cuadro 2.

#### Cuadro 2

Baremo general

Rango	Intervalos de Medias aritméticas	Categorías	Desempeño
1	1 - 33	Siempre	El indicador no se lleva a cabo.
2	34 - 67	A veces	El indicador a veces se cumple pero no completamente.
3	68 - 100	Nunca	El indicador se cumple en forma absoluta..



Fuente: Bethancourt (2007)

En las siguientes tablas se le da respuesta al primer objetivo específico, dirigido a identificar los elementos clave para la comprensión del comportamiento individual de los gerentes educativos de la Universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y Universidad Nacional de Panamá.

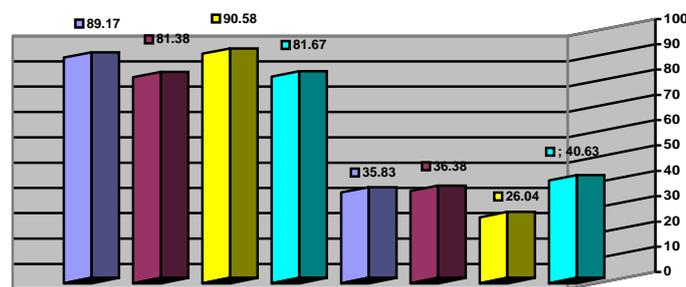
Los valores descriptivos señalados en la tabla 3, para la dimensión Elementos clave para la comprensión de la Organización, en cuanto al indicador Características biográficas, se correspondió con los siguientes: 56,67% de los gerentes y el 52,25% de los docentes; encuestados de la URBE y el 87,5% de los gerentes y el 50% de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron que siempre los docentes de mayor edad son menos productivos; el personal femenino tiene mayores índices de ausentismo debido a situaciones familiares y mientras que el personal docente masculino casados son más responsables en el trabajo. Sin embargo, el 43,33% de los gerentes y el 47,77% de los docentes de la URBE además del 50% de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron que nunca es así.

En cuanto al indicador Habilidades individuales, el 100% de los gerentes y el 90% de los docentes de la URBE al igual que el 95,7% de los gerentes y el 88,33% de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá, respondieron que siempre poseen las habilidades físicas necesarias para hacer las tareas que demanda la universidad; las habilidades individuales del docente benefician a la institución puesto que conocen el tipo de habilidades que necesita cada trabajo con el objeto de seleccionar al más capacitado para cumplirlo.

Respecto al indicador La personalidad, el 100% de los gerentes y el 85,53% de los docentes de la URBE así como el 83,33% de los gerentes y el 91,67% de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron que siempre entienden los periodos críticos de la personalidad en los que los docentes se sienten más sensibles; conocen que los atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de los docentes y aceptan la variabilidad de la personalidad de los docentes según las distintas situaciones a las que se enfrenta.

Los valores porcentuales del indicador El aprendizaje, demuestran que el 100% de los gerentes y el 97,83% de los docentes de la URBE; de igual manera el 95,83% de los gerentes y el 96,67% de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron que siempre los cambios en el comportamiento de los docentes, ocurren como resultado de la experiencia; las experiencias del personal docente, se basan en el

aprendizaje generado por actividades desarrolladas y el aprendizaje de los docentes puede tornarse favorable si se aplica el reforzamiento positivo. De acuerdo con el baremo de medición, la dimensión Elementos clave para la comprensión de la universidad se lleva a cabo según los resultados de la frecuencia (89,17%; 81,38%; 90,58% y 81,67%), no obstante, en la opinión se devela que las características biográficas, a veces se cumplen, pero no completamente (ver gráfico 1)



	URBE GER.	URBE DOC	PANA GER.	PANA DOC	URBE GER.	URBE DOC	PANA GER.	PANA DOC
■	89.17	81.38	90.58	81.67	35.83	36.38	26.04	40.63

Gráfico: Elementos clave para la comprensión de la Organización

**Fuente:** Bethancourt (2007)

La comprensión del comportamiento individual de los gerentes educativos según Robbins (2004) están representadas por las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas, porque las características biográficas, son de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado permitiendo que el empleador conozca mejor a su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual.

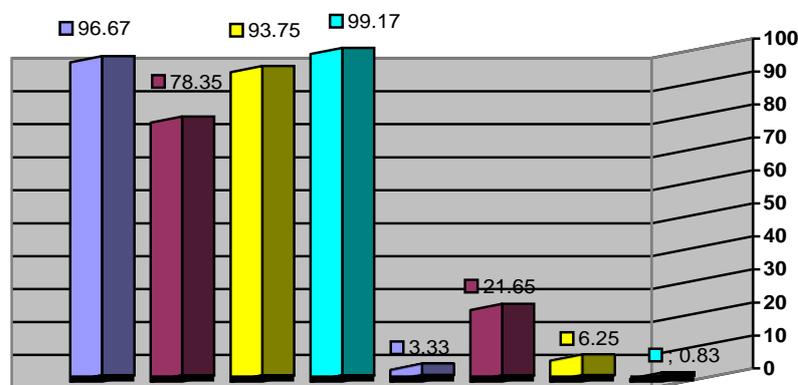
Sobre las habilidades individuales, señala que es la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y de satisfacción del empleado. De acuerdo con Robbins (2004), la personalidad, es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno organizacional, o bien la personalidad es el término con el que se suele designar lo que, de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás.



En tanto que, el cuarto elemento influyente en el comportamiento individual del gerente es el aprendizaje, el cual Robbins (2004), al referirse a éste afirma: Cualquier cambio relativamente en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se da constantemente

Los valores descriptivos señalados en la tabla 5, para la dimensión Tipos de Grupo, en indicador Grupos informales, el 93,33% gerentes y el 90% de los docentes de la URBE al igual que el 100,7% de los gerentes y el 98,33 % de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron siempre los grupos se forman de manera natural en el ambiente de trabajo, como respuesta a la necesidad de contacto social; los docentes se ayudan entre ellos de forma que las líneas de autoridad fórmale no les proporciona tensión y los grupos de amistad se forman porque sus miembros tienen intereses comunes.

De acuerdo con el baremo de medición, la dimensión Tipos de grupo, en los resultados de la frecuencia (96,67%; 78,35%; 93,75% y 99,17%), se cumple en forma absoluta, no obstante, en la opinión de los docentes de la URBE se devela que las características biográficas, a veces se cumplen, pero no completamente (ver gráfico 1)



	URBE GER.	URBE DOC.	PANA GER.	PANA DOC.	URBE GER.	URBE DOC.	PANA GER.	PANA DOC.
■	96.67	78.35	93.75	99.17	3.33	21.65	6.25	0.83

Gráfico: Dimensión: Tipos de Grupo  
Fuente: Bethancourt (2007)

Según Schermerhorn, Huny, Osborn (2005) un grupo formal está oficialmente designado para servir a un propósito organizacional específico. La organización crea un grupo de este tipo para que desempeñe una tarea



específica, que normalmente implica el uso de recursos con el fin de crear un producto.

Una de las definiciones más comunes sobre todo en las obras de índole sociológica, es la que recalca las características organizacionales, en ese sentido, Sherif citado por Hodgetts y Altman (2001), refiere que el grupo es una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tiene relaciones de status entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo.

Resumiendo, los puntajes de cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones que conforman la variable Comportamiento organizacional de los gerentes, se aprecia en los valores descriptivos de las encuestas aplicadas tanto a gerentes como a docentes de las Universidad Rafael Beloso Chacín y Nacional de Panamá que, al compararlos con las escalas del baremo de medición, se evidencia que la variable se cumple en forma absoluta (92,92; 79,87; 92,17 y 90,42).

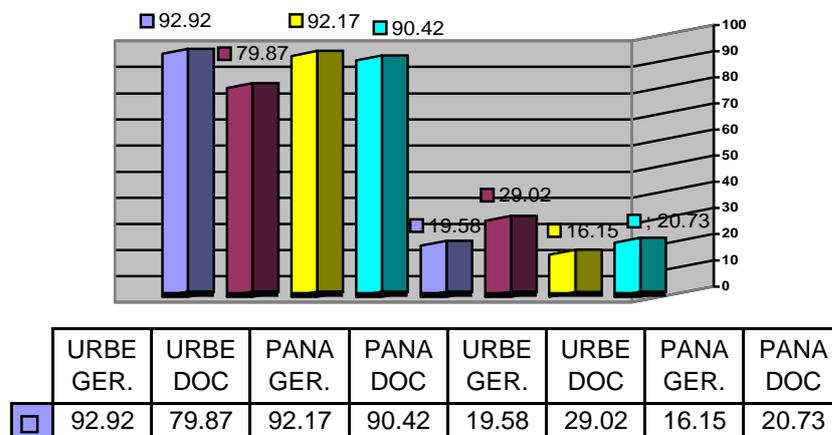


Gráfico: Variable comportamiento organizacional

Fuente: Bethancourt (2007)

Refieren Ivancevich y otros (2006), en el comportamiento organizacional, hay una orientación humanística característica puesto que las personas, sus actitudes, percepciones, capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son de importancia fundamental en las organizaciones. Sin embargo, para conocer realmente que es el comportamiento organizacional, los gerentes deben, entender todos los aspectos y conocer la conexión con la organización y sus miembros.



En la tabla 6, se muestran los datos obtenidos para dar respuesta al segundo objetivo: Caracterizar los tipos de grupo prevaletientes en las instituciones de educación superior, para lograr un análisis significativo, se dividieron los indicadores en dos fases solo para su comprensión. De allí que, en la tabla citada se visualizan cuatro de los siete indicadores que conforman la dimensión: Extrínseca, intrínseca, positiva y negativa.

Cabe destacar, que para el indicador motivación extrínseca, en opinión de los gerentes (86,67%) de la URBE al igual que los gerentes (100%) y docentes (60%) de la Universidad Nacional de Panamá respondieron siempre esperan alcanzar a cambio de la realización de la acción recompensa; necesitan incentivos para motivar a los docentes a realizar el trabajo el cual está originado por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Sin embargo, se aprecia que los docentes de la Urbe en un 51,1% respondieron que nunca es así y el otro 48,9% consideró siempre.

Con relación al indicador motivación intrínseca, la opinión de los gerentes (96,67%; 82,2%); y docentes (95,83% y 85%) fueron coincidentes dado que, la totalidad de las calificaciones para la alternativa siempre, los gerentes generan motivación en los docentes gratificación sus conductas; prefieren un trabajo desafiante para el cual tienen las aptitudes necesarias haciendo que las actividades sean satisfactorias para que los atraiga la realización de una tarea concreta.

Las calificaciones obtenidas por el indicador motivación positiva, fue divergente entre los gerentes (83,33% y 66,67%) y docentes (41,1% y 38,33%) dado que respondieron siempre con las puntuaciones señaladas. Asignándole los docentes (58,9% y 61,67%) en la categoría nunca centran la motivación en alcanzar un resultado que genere alguna recompensa; su motivación está dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable necesitando gratificación para la ejecución de tareas con resultados positivos para estimular la repetición de la conducta que lo produjo

Respecto al indicador motivación negativa, sólo el 79,17% de los gerentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron nunca mientras que, el 66,67% de los gerentes; el 69% de la URBE y el 65% de la Universidad de Panamá contestaron nunca orientan la conducta individual de los docentes, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable; consideran la utilización de la motivación negativa como la amenaza para obligar al docente a realizar el trabajo y piensan que el castigo puede surtir efecto en los docentes en el corto plazo para dar cumplimiento a las actividades.



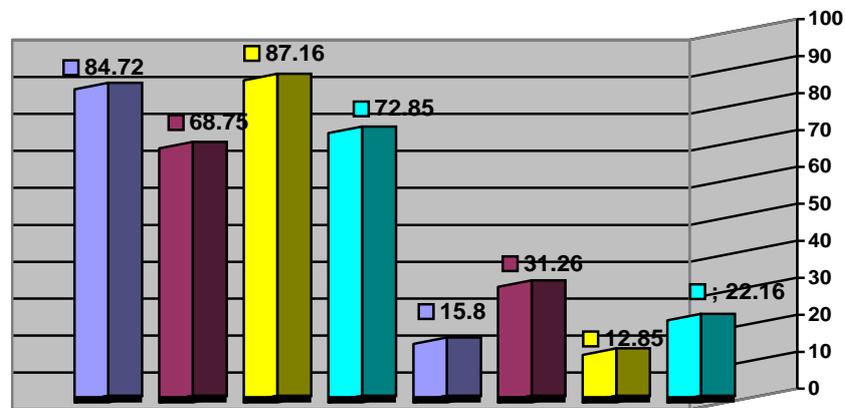
Los resultados que se presentan en la tabla 7, resume las calificaciones de la segunda fase del segundo objetivo: Caracterizar los tipos de grupo prevaecientes en las instituciones de educación superior, para lograr un análisis significativo, se continúa con el análisis de los tres restantes indicadores que conforman la dimensión: Macro - motivación, Micro - motivación y motivación trascendente.

Los puntajes porcentuales que aparecen 7, para la dimensión Tipos de motivación (2º parte), en indicador macro - motivación, el 90% de los gerentes y el 74,47% de los docentes de la URBE al igual que el 83,33% de los gerentes y el 86,67 % de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron siempre, en la organización se crea un conjunto de incentivos materiales para mantener motivados a los docentes generando en ellos conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y los incentivan de manera particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en él.

De igual manera, en el indicador micro - motivación, el 93,33% de los gerentes y el 88,9% de los docentes de la URBE al igual que la totalidad 100% de los gerentes y el 88,33 % de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron siempre, se les transmite a los docentes, ciertos mensajes que les permite formarse una idea sobre sí mismo lo cual, ejercen influencia en los niveles de motivación individual y a través de un proceso de socialización difundiendo en los docentes los contenidos culturales del entorno universitario.

Posteriormente, en el indicador trascendente, la totalidad 100% de los gerentes y el 96,7% de los docentes de la URBE, así como el 83,33% de los gerentes y el 98,33 % de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron siempre, los docentes poseen la fuerza basada en el afán de servir a los demás dentro de la universidad; se identifican con ella lo que conduce al logro del verdadero propósito de la universidad para asegurar su pervivencia.

Al resumir los resultados frecuenciales del total (7) d indicadores de la dimensión tipos de motivación, se observa que el 84,72% de los gerentes y el 68,75% de los docentes de la URBE al igual que la totalidad 87,16% de los gerentes y el 72,85% de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá la tendencia en las respuestas fue hacia la alternativa siempre lo cual, al cotejarlo con el baremo de medición la califica como favorable en cada uno de los sujetos encuestados (ver gráfico).



	URBE GER.	URBE DOC.	PANA GER.	PANA DOC.	URBE GER.	URBE DOC.	PANA GER.	PANA DOC.
■	84.72	68.75	87.16	72.85	15.8	31.26	12.85	22.16

**Gráfico:** Dimensión: Tipos de motivación (total de los indicadores)  
**Fuente:** Bethancourt (2007)

Estos resultados, coinciden con lo planteado Pernalet (2007) puesto que la micro - motivación, es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas de la universidad. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual.

En tanto que, la macro - motivación, es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. Mientras que, la motivación trascendente que para Pérez López (1991) es aquel tipo de fuerza que se basa en el afán de servir a los demás. Esta motivación es la que determina que las personas en la empresa se adhieran, cooperen, colaboren

Los tipos de motivación de acuerdo con (Robbins (2004), se refieren a algún comportamiento manifiesto de la gente que se esfuerza más por tener un mejor desempeño sin otra perspectiva, esta disposición a hacer algo está condicionada por la capacidad de sus actos para satisfacer alguna necesidad individual.



Las calificaciones descriptivas que se presentan en la tabla 8, para la dimensión Necesidades que explican la motivación, en indicador necesidad logro, el 86,67% de los gerentes respondió siempre, La totalidad 100% de los gerentes y el 60% de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron siempre sin embargo, el 51,1% de los docentes de la URBE respondió nunca y el otro 48,9% dijo siempre, demuestran afán por alcanzar objetivos; tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades satisfactoriamente y buscan situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño académico.

Así mismo, al analizar el indicador, necesidad de poder se evidenció una disparidad en cuanto a la respuesta puesto que, el 60% de los gerentes respondió siempre y el 40% nunca; de igual manera el 51,13% de los docentes de la URBE respondió siempre y el otro 49,87% nunca.

Por el contrario, casi la totalidad 91,67% de los gerentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron siempre; el 51,67 % de los docentes de la misma Universidad respondió siempre y el otro 48,33% respondió nunca, desean tener influencia en los compañeros, pero, prefieren ser colocados en situaciones competitivas orientadas al status y sin embargo dejan que otras personas controlen algún aspecto de su vida con el fin que se les brinde la oportunidad de satisfacer necesidades básicas.

Los valores descriptivos señalados en la tabla 8, para las necesidades de afiliación, el 86,67% gerentes y el 52,23% de los docentes de la URBE al igual que el 91,67% de los gerentes y el 55 % de los docentes de la Universidad Nacional de Panamá respondieron siempre, aprenden los hechos de vida a través de las experiencias ajenas; tienen un marcado deseo de aceptación social y prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competencias.

Los valores descriptivos señalados en la tabla 8, para la dimensión Necesidades que explican la motivación, se evidencia que las opiniones de los gerentes y los docentes de las universidades en estudio estuvieron divididas pues al cotejarlas con el baremo de medición, se detectó que sus puntuaciones la consideran favorable (77,78% y 94,44%) para los gerentes de ambas universidades y desfavorable para los docentes 50,76% y 55,56% de la URBE y de la Universidad Nacional de Panamá (ver gráfico)

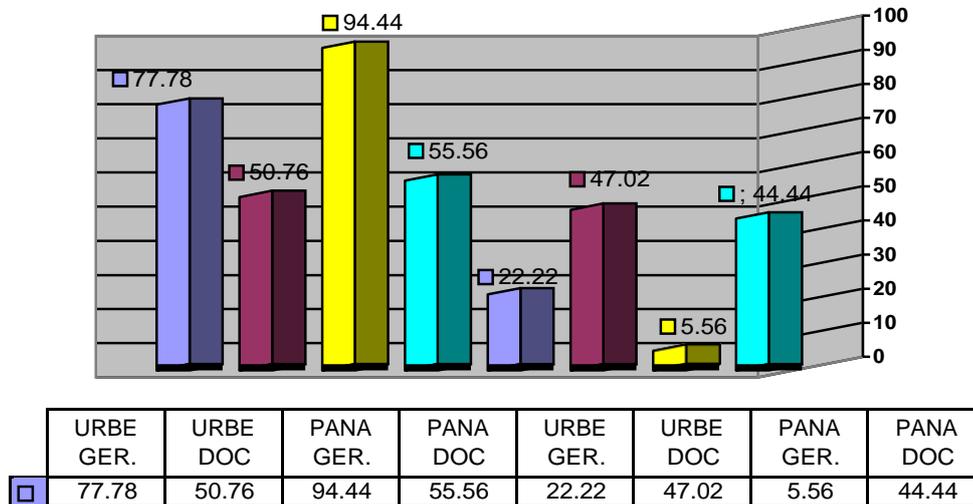


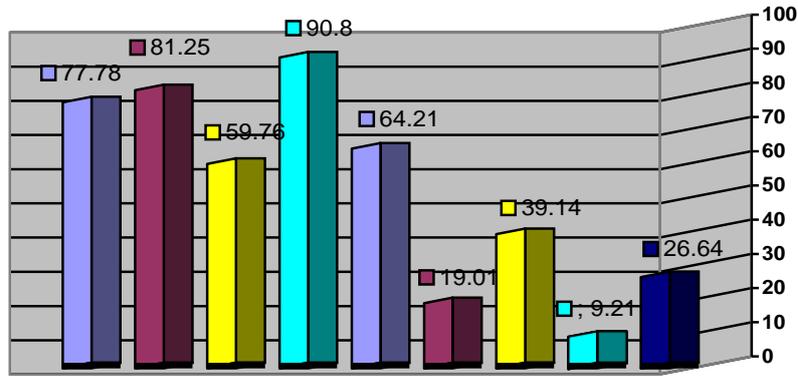
Gráfico: Dimensión: Necesidades que explican la motivación  
Fuente: Bethancourt (2007)

Las personas con motivación de logro, según David McClelland citado por Ivancevich (2001), tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien. Las necesidades de afiliación están referida a los requerimientos para la integración y realización de actividades en grupos; mientras que las de poder referidas a ejercer el control sobre otros, como los jefes, líderes, gobernantes, ejecutivos de alta dirección entre otros.

Tanto Maslow y Mc Clelland reconocen la importancia del logro y de las relaciones sociales como factores motivadores. Sin embargo, Mc Clelland, avanza un poco más añadiendo una nueva dimensión la necesidad de poder". Como se ha podido conocer la necesidad de poder puede ser de suma importancia para la comprensión de la conducta humana.

Su enfoque se diferencia de los demás por el hecho de haberse centrado en la necesidad de logro que sienten los individuos en lugar de centrar su atención en el universo de trabajadores. Reuniendo los puntajes de cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones que conforman la variable Motivación de los docentes, se aprecia en los valores descriptivos de las encuestas aplicadas tanto a gerentes como a docentes de las Universidad Rafael Beloso Chacín y Nacional de Panamá que al compararlos con las escalas del baremo de medición, se evidencia que la variable se cumple en forma absoluta (81,25 y 90,8) en la opinión de los gerentes de ambas universidades no obstante, en opinión de los docentes (59,76% y 64,21%) fue calificada ni favorable ni desfavorable es decir que la variable a veces se

cumple, pero no completamente (ver gráfico).



	URBE GER.	URBE DOC.	PANA GER.	PANA DOC.	URBE GER.	URBE DOC.	PANA GER.	PANA DOC.	
■	77.78	81.25	59.76	90.8	64.21	19.01	39.14	9.21	26.64

Gráfico: VARIABLE: MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Fuente: Bethancourt (2007)

Gibson, Ivancevich y Donelly (2002, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen la motivación como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”. En esta última definición quedan incorporados explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad.

Al respecto, Hellriegel y Slocum (2004, p.117) la definen la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”. Otros autores prefieren definir la motivación como un proceso. Parece más útil definirla de esa forma. La motivación no es un fenómeno directamente observable.



Con el propósito de determinar la relación entre el **Comportamiento organizacional de los gerentes** y la **motivación de los docentes** con los datos obtenidos al aplicarle el instrumento a los gerentes de la Urbe, se realizó una prueba con el estadístico de Pearson, cuyo valor arrojó una correlación negativa débil al nivel de  $-0.140$ , entre las variables estudiadas (ver tabla10) esto significa, que los gerentes con altos valores en el comportamiento organizacional tienden a mostrar bajos valores en la motivación de los docentes de educación superior. Por ser el valor de significancia bilateral ( $0,580$ ) "s" mayor que el valor  $0,05$  se dice, que el coeficiente tiene un margen de error de  $58\%$  y un nivel de confianza de que la correlación sea verdadera en un  $42\%$  ( $0,42$ ). Esto significa, que entre el Comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes de la URBE existe una correlación negativa débil.

Con el propósito de determinar la relación entre el **Comportamiento organizacional de los gerentes** y la **motivación de los docentes** en los datos obtenidos de los docentes de la Urbe en el la cual se realizó una prueba con el estadístico de Pearson, cuyo valor detectó una correlación positiva débil al nivel de  $+0.183$ , entre las variables estudiadas (ver tabla10) esto significa, que los gerentes con altos valores en el comportamiento organizacional tienden a mostrar altos valores en la motivación de los docentes de educación superior. Por ser el valor de significancia bilateral ( $0,467$ ) "s" mayor que el valor  $0,05$  se dice, que el coeficiente tiene un margen de error de  $47\%$  y un nivel de confianza de que la correlación sea verdadera en un  $53\%$  ( $0,53$ ). Esto significa, que entre el Comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes de la URBE existe una correlación positiva débil.

Con el propósito de determinar la relación entre el **Comportamiento organizacional de los gerentes** y la **motivación de los docentes** con los datos obtenidos al aplicarle el instrumento a los gerentes de la Urbe, se realizó una prueba con el estadístico de Pearson, cuyo valor arrojó una correlación negativa media al nivel de  $-0.414$ , entre las variables estudiadas (ver tabla10) esto significa, que los gerentes con altos valores en el comportamiento organizacional tienden a mostrar valores medios en la motivación de los docentes de educación superior. Por ser el valor de significancia bilateral ( $0,088$ ) "s" mayor que el valor  $0,05$  se dice, que el coeficiente tiene un margen de error de  $9\%$  y un nivel de confianza de que la correlación sea verdadera en un  $91\%$  ( $0,91$ ). Esto significa, que entre el Comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes de la URBE existe una correlación negativa media.



Con el propósito de determinar la relación entre el **Comportamiento organizacional de los gerentes** y la **motivación de los docentes** en los datos obtenidos de los docentes de la Urbe en el la cual se realizó una prueba con el estadístico de Pearson, cuyo valor detectó una correlación positiva débil al nivel de  $+0.203$ , entre las variables estudiadas (ver tabla10) esto significa, que los gerentes con altos valores en el comportamiento organizacional tienden a mostrar altos valores en la motivación de los docentes de educación superior. Por ser el valor de significancia bilateral (0,420) “s” mayor que el valor 0,05 se dice, que el coeficiente tiene un margen de error de 42% y un nivel de confianza de que la correlación sea verdadera en un 58% (0,58). Esto significa, que entre el Comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes de la URBE existe una correlación positiva débil. El procedimiento utilizado para la prueba fue a través de la aplicación del programa estadístico SPSS versión 10.0.

Con el propósito de determinar la relación entre el **Comportamiento organizacional de los gerentes** y la **motivación de los docentes** en los datos obtenidos de los docentes de la Urbe en el la cual se realizó una prueba con el estadístico de Pearson, cuyo valor detectó una correlación positiva débil al nivel de  $+0.183$ , entre las variables estudiadas (ver tabla10) esto significa, que los gerentes con altos valores en el comportamiento organizacional tienden a mostrar altos valores en la motivación de los docentes de educación superior. Por ser el valor de significancia bilateral (0,467) “s” mayor que el valor 0,05 se dice, que el coeficiente tiene un margen de error de 47% y un nivel de confianza de que la correlación sea verdadera en un 53% (0,53). Esto significa, que entre el Comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes de la URBE existe una correlación positiva débil.

### **Conclusiones y recomendaciones**

A continuación, se procede a presentar las conclusiones de la investigación cuyo objetivo fue Determinar la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y la Universidad Nacional de Panamá. Los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados a los sujetos seleccionados, permitieron analizar las variables comportamiento organizacional de los gerentes y motivación de los docentes, lo cual permitió presentar las siguientes conclusiones:



**1º Objetivo específico:** Identificar los elementos clave para comprensión del comportamiento individual de los gerentes educativos de la Universidad Rafael Beloso Chacín y la Universidad Nacional de Panamá, de acuerdo con los resultados se evidenció sobre las características biográficas, que los gerentes de mayor edad son menos productivos; el personal femenino tienen mayores índices de ausentismo debido a situaciones familiares mientras que, el personal docente masculino casado son más responsables en el trabajo, estas condiciones a veces se cumplen pero no totalmente.

Por otra parte, los gerentes poseen las habilidades físicas individuales necesarias para hacer las tareas que demanda la universidad; las habilidades individuales que benefician a la universidad puesto que conocen el tipo de habilidades que necesita cada trabajo con el objeto de seleccionar al más capacitado para cumplirlo. Respecto a la personalidad, se constató que los gerentes entienden los periodos críticos de la personalidad en los docentes; conocen que los atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de los docentes aceptando la variabilidad de los docentes según las distintas situaciones a las que se enfrenta.

Sobre el aprendizaje, demuestran los resultados que los cambios en el comportamiento de los gerentes, ocurren como resultado de la experiencia; se basan en el aprendizaje generado por actividades desarrolladas y el aprendizaje de los docentes puede tornarse favorable si se aplica el reforzamiento positivo. Todos estos elementos son la clave para la comprensión de la universidad no obstante en la opinión se devela que las características biográficas. En consecuencia, los elementos clave para la comprensión del comportamiento individual de los gerentes son: las habilidades individuales, personalidad y el aprendizaje.

**2º Objetivo específico:** Caracterizar los tipos de grupo prevalentes en la Universidad Rafael Beloso Chacín y la Universidad Nacional de Panamá; en el cual se detectó que tanto los grupos formales como los informales son prevalentes en las universidades estudiadas puesto que, los grupos formales se forman de manera natural en el ambiente de trabajo, como respuesta a la necesidad de contacto social; los docentes se ayudan entre ellos de forma que las líneas de autoridad formales no les proporcionan tensión y los grupos de amistad se forman porque sus miembros tienen intereses comunes, es decir, se cumplen en forma absoluta.

**3º Objetivo específico:** Describir los tipos de motivación que prevalecen en el comportamiento de los docentes; Cabe destacar, que para el indicador motivación extrínseca, en opinión de los encuestados existe en los docentes



porque, esperan alcanzar a cambio de la realización de la acción recompensa; necesitan incentivos para motivar a los docentes a realizar el trabajo el cual está originado por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta.

Así mismo, la motivación intrínseca, también la poseen los docentes porque los gerentes generan motivación en los docentes gratificación sus conductas; prefieren un trabajo desafiante para el cual tienen las aptitudes necesarias haciendo que las actividades sean satisfactorias para que los atraiga la realización de una tarea concreta. La motivación positiva, macro - motivación, micro - motivación y trascendente están presentes en los docentes, ellos tratan de evitar alguna consecuencia desagradable necesitando gratificación para la ejecución de tareas con resultados positivos para estimular la repetición de la conducta que lo produjo. La motivación negativa, no existe en los docentes.

**4º Objetivo específico:** Analizar las necesidades que explican las motivaciones de los docentes de la universidad Rafael Beloso Chacín y la Universidad Nacional de Panamá; se analizaron las necesidades que explican la motivación de los docentes y se evidenció, que la necesidad logro y de afiliación prevalece en ellos. De logro, porque demuestran afán por alcanzar objetivos; tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades satisfactoriamente y buscan situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño académico. De afiliación, porque aprenden los hechos de vida a través de las experiencias ajenas; tienen un marcado deseo de aceptación social y prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competencias

En tanto que, qué necesidad de poder se evidenció que a los docentes no les interesa tener influencia en los compañeros, evitan situaciones competitivas orientadas al status y sin embargo dejan que otras personas controlen algún aspecto de su vida con el fin que se les brinde la oportunidad de satisfacer necesidades básicas... Establecer la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y la Universidad Nacional de Panamá.

**5º Objetivo específico:** Establecer la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y la Universidad Nacional de Panamá. Con el propósito de determinar la relación entre al comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes, se detectó en los gerentes de la universidad



Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia que existe una correlación negativa débil entre las variables estudiadas esto se interpreta, que los gerentes con altos valores en el comportamiento organizacional tienden a mostrar bajos valores en la motivación de los docentes de educación superior. Esto significa, que entre el Comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes de la URBE existe una correlación negativa débil. Según la opinión de los gerentes de y la Universidad Nacional de Panamá, existe una correlación negativa media.

Un trabajo similar se realizó con los resultados obtenidos con los docentes de ambas universidades, evidenciándose que entre el comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes existe una correlación positiva débil, lo cual significa, que los gerentes con altos valores en el comportamiento organizacional tienden a mostrar altos valores en la motivación de los docentes de educación superior de manera débil.

### **Recomendaciones**

A las autoridades universitarias, reforzar el comportamiento de los gerentes positivamente, de tal manera, que el aprendizaje social de los docentes puede enfocarse hacia la motivación fundamentada, en la idea que la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual. Se les recomienda realizar talleres de convivencia basados en las nuevas tendencias de la formación del recurso humano que hoy se plantean en la educación, incluyendo el desarrollo humano en las universidades.

Proponer intervenciones grupales; propiciando equipos de trabajos formales e informales en cada universidad estudiada en función de minimizar las diferencias de edad, género y estado civil, asociando las características personales de cada individuo con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

De igual manera, es recomendable reforzar el comportamiento organizacional de los gerentes de las, a través de la aplicación de talleres con expertos en la materia, para reforzar los elementos clave que permitan atender las necesidades individuales de los docentes.

### **Referencias bibliográficas**

ARANA, W. (2004). **Ser Humano y Trabajo. Liderazgo – Motivación.**  
<http://www.com.ar/archivo/liderazgo/motivación.htm>



- ARY, D., JACOBS, L. C. Y RAZAVIEH, A. (2002). **Introducción a la investigación en la educación**. Belmont, CA: El aprender de Wadsworth/Thompson. Sexta edición.
- DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (2003) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Mc Graw Hill. México. Undécima edición.
- DE LA TORRE, F. (2000). **Relaciones humanas en el ámbito laboral**. México: Editorial Trillas.
- CHIAVENATO, I. (2005) **Gestión del talento humano**. Impreso en Colombia... Editorial MC GRAW HILL
- GÁMEZ GASTÉLUM, R. (2007) **Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas**. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Y DONELLY, J. (2002). **Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos** (10ª ed.). Santiago de Chile: MC Graw-Hill Interamericana.
- GIBSON, J. IVACEVICH, J. DONELLY, J. (1998), **Comportamiento Organizacional**, Editorial MC Graw Hill, México.
- HELLRIEGEL, D. Y SLOCUM, J. (2004). **Comportamiento organizacional**. México: Thompson Learning Editores. Décima edición.
- HERNÁNDEZ, R. y Otros. (2003). **Metodología de la Investigación**. México. MCGRAW-HILL. Cuarta Edición
- HODGETTS, R T ALTMAN, S. (2001) **Comportamiento en la Organizaciones**. MC Graw Hill. México.
- IVANCEVICH, J. Y OTROS. (2001). **Gestión, Calidad y Competitividad**. Madrid. España. Editorial IRWIN.
- IVANCEVICH, J. Y OTROS. (2006). **Comportamiento organizacional**. México. Editorial Mc Graw Hill. Séptima edición.
- KATZ, D. Y KAHN, R. (2004) **Psicología Social de las Organizaciones**. México Editorial Trillas. Sexta reimpresión
- KERLINGER, F. y LEE, H. (2001) **Investigación del Comportamiento**. México. MC GRAW HILL. Cuarta edición



- KINICKI, A. Y KREITNER, R. (2003). **Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas**. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- MARTÍNEZ, P. (2007) **Comportamiento organizacional**. [hipernodo@latinmail.com](mailto:hipernodo@latinmail.com)
- MÉNDEZ, C. (2000). **Metodología**. Santa Fe de Bogotá. Editorial MCGRAW-HILL. Tercera edición.
- NOSNIK OSTROWIAK, A. (1995). **Manual de comunicación organizacional práctica**, Editorial Trillas, México.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991). **Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal**. Madrid. Ediciones Rialp Empresa y Humanismo.
- PERNALETE, D. (2007) Aproximación a la Motivación en el Trabajo. <mailto:Pernaleteromeropernalete@yahoo.es>
- REEVE, J. (2003). **Motivación y emoción**. México: Mc Graw Hill Interamericana. Tercera edición.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México. Editorial Pearson Educación. Décima Edición
- SCHERMENHOM, HUNY, OSBORN (2005). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Limusa, México, 398 pp.
- STONER, J. FREEMAN, R. GILBERT, G. (1997). **Administración**. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- TAMAYO y TAMAYO, M. (2003). **El Proceso de la investigación Científica**. México. LUMISA. Noriega Editores.