

# El comportamiento ético del gerente desde la mirada de la teoría Behaviorista

DOI: <https://doi.org/10.53766/ACCON/2022.01.45.06>

Mercado A., Nelmarie; Bondarenko E., Shachenka T.; Guerra S., Hermes F.

Recibido: 28-04-22- Revisado: 23-06-22 - Aceptado: 04-10-22

Mercado A., Nelmarie  
Lcda en Computación. Especialista en Educación Superior.  
Universidad de Carabobo, Venezuela.  
nmercado@uc.edu.ve  
<https://orcid.org/0000-0002-0944-6071>

Bondarenko E., Shachenka T.  
Lcda en Contaduría Pública y Lcda en Administración Comercial. Magister en Gerencia Logística.  
Universidad de Carabobo, Venezuela.  
sbodarenko2@uc.edu.ve  
<https://orcid.org/0000-0002-1122-1832>

Guerra S., Hermes F.  
Ingeniero Mecánico (Por Favor corregir estudios)  
Magister en Administración de empresas Mención Gerencia.  
Presidente de Empresa Tecnología de Construcción y Redes de Venezuela, C.A.  
hguerra694@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3899-8983>

El ser humano dentro de la organización ha definido perfiles de conducta conectados con la ética del que ocupa el cargo de gerente. El objetivo de esta investigación se centra en analizar la teoría Behaviorista observar cómo aplica, partiendo de los aspectos teóricos, conceptuales y metodológicos, y finalmente valorando los aspectos éticos gerenciales en la organización. Se empleó un diseño de investigación documental desde el análisis de diferentes fuentes bibliográficas y se aplicó el método hermenéutico-interpretativo en contexto teórico documental. La técnica fue el análisis documental empleando el instrumento "fichaje de la literatura consultada". El enfoque es cualitativo de carácter descriptivo. En este sentido, se hizo un breve análisis de la teoría Behaviorista determinándose los aspectos teóricos, conceptuales y metodológicos más relevantes para ser aplicados al comportamiento ético gerencial. Finalmente se realizó un estudio epistemológico del comportamiento ético gerencial para comprender la heurística de la teoría supra mencionada en la categoría de análisis.

**Palabras clave:** Teoría Behaviorista; comportamiento ético gerencial.

**RESUMEN**

The human being within the organization has defined behavioral profiles connected with managerial ethics. The objective of this research is to analyze the behaviorist theory to observe how it applies, starting from the theoretical, conceptual and methodological aspects, and finally assessing the managerial ethical aspects in the organization. A documentary research design was used from the analysis of different bibliographic sources and the hermeneutic-interpretative method was applied in a documentary theoretical context. The technique was documentary analysis using the instrument "signing of the consulted literature". The approach is qualitative descriptive. In this sense, a brief analysis of behaviorist theory was made, determining the most relevant theoretical, conceptual and methodological aspects to be applied to ethical managerial behavior. Finally, an epistemological study of ethical managerial behavior was carried out to understand the heuristics of the theory mentioned above in the category of analysis.

**Keywords:** Behavioral theory; ethical management behavior.

**ABSTRACT**

## **1. Introducción**

La gerencia es la manifestación administrativa que las organizaciones asumen para dar cumplimiento a las metas que la favorezcan beneficiando a los colaboradores, al sector empresarial e industrial y la sociedad en general. Con referencia al comportamiento profesional del gerente es importante señalar que el mismo está regido por leyes y normas que de ser cumplidas minimizarían las problemáticas que se pueden presentar en los escenarios reales de su influencia.

En consecuencia, la problemática actual que confronta la gerencia, no es por ausencia de procedimientos, leyes y normas, sino que está relacionado a la ética social, como fundamento de la ética del gerente, según lo señalado por Guédez (2004, p. 17): “La importancia de la ética en las organizaciones ha incrementado su vigencia, paralelamente con el afianzamiento de la empresa en la sociedad contemporánea”. Indudablemente, existe una estrecha relación entre la sociedad y el mundo de las organizaciones, ya que esta última son las que producen, a través de una conducta ética gerencial, las riquezas tanto para el bienestar social como del Estado.

Por tanto, el perfil ético de los encargados de la gerencia, debe basarse fundamentalmente en principios morales y espirituales, a fin de garantizar la sana convivencia organizacional, la seguridad social y el cumplimiento de las líneas estratégicas de la organización, actuando desde una conducta moral y ética de entendimiento y consenso sobre la base de una filosofía normativa y práctica.

Por ello, el propósito de la presente investigación estuvo dirigido a analizar los aspectos que se relacionan entre la teoría Behaviorista y el comportamiento ético del gerente. Por lo que, dicha propuesta de investigación promueve la formulación de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los aspectos teóricos, conceptuales y metodológicos de la teoría Behaviorista que aplican en el comportamiento ético de los gerentes?

Con referencia al cuestionamiento orientador anteriormente formulado de la investigación, se puede, en principio, asumir que la relación que le da sentido de conocimiento a la correspondencia entre la teoría Behaviorista y el comportamiento ético gerencial desde sus aspectos filosóficos, se encuentra lo epistemológico, ontológico, axiológico y lógico. Con el propósito de demostrar lo anteriormente expuesto, en primera instancia, se explorará la teoría desde sus aspectos filosóficos, teóricos y metodológicos a través de una investigación documental exhaustiva. En segundo lugar, se analizará la epistemología del comportamiento ético del gerente para estimar los alcances de la teoría

Behaviorista en dicha categoría de análisis.

## **2. La teoría Behaviorista. Concepto y evolución: Un enfoque desde la psicología**

Desde su concepción más simple, el behaviorismo, se puede definir como la teoría del comportamiento por el origen anglosajón del vocablo "Behavior" que significa comportamiento. Es una corriente o escuela científica, que se originó en los Estados Unidos de América y luego difundida en toda Europa y en el mundo. Sin embargo, no se puede prescribir como teoría del comportamiento simplemente, ya que existen divergencias importantes, entre afectos del behaviorismo, en cuanto a que significa esta proposición y en especial que es ciencia y que es comportamiento, sin embargo, donde si confluyen convencionalmente sobre esto, es que es posible la existencia de una ciencia del comportamiento.

Los seguidores de esta corriente o escuela científica, afirman que la psicología es la apropiada para acoger la ciencia del comportamiento. Obviamente que los que se oponen a la psicología como ciencia no determinan la conducta como objeto de estudio de la psicología, lo que convierte al tema en un punto de discusión controversial. Sin embargo, algunas organizaciones profesionales como *La Association for Behavior Analysis*, y revistas, como *The Behavior Analyst*, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* e *Journal of Applied Behavior Analysis*, le dan al behaviorismo una clara identidad. En este sentido, se pudiera decir que el behaviorismo es una filosofía de la ciencia, considerando que éste, es un conjunto de ideas sobre el análisis del comportamiento y que muchos Behavioristas lo llaman ciencia del comportamiento, no siendo esta ni el conductismo en sí mismo una ciencia.

Así como la génesis de las ciencias parte de la filosofía, de igual forma en el avance del conocimiento se alejan de ella. Sin embargo, la verdad científica siempre será relativa a la observación, y por supuesto falsable, tal es el caso, de la creencia fiel en cuanto la cantidad de planetas existentes y que hoy en día se han descubierto otros, por tanto a diferencia de la ciencia, la verdad filosófica es absoluta, obviamente bajo razonamientos y suposiciones correctas. Esta afirmación se fundamenta en que los supuestos filosóficos son abstracciones que trascienden el universo natural.

Después de las consideraciones anteriores en cuanto a la sucinta mención de la filosofía y ciencia, es en la mitad del siglo XIX que los psicólogos comienzan a llamar a la psicología como ciencia de la mente, adoptando la

introspección como método, siendo este original de los filósofos. Sin embargo, para darle fiabilidad y veracidad al planteamiento anterior, estos psicólogos del siglo XIX que dan cuenta de la dificultad que implicaba la recolección de hechos científicos creíbles, optaron por superarla a través del entrenamiento y la práctica, finalmente dos corrientes de pensamiento lograron profundizar drásticamente esta visión como fueron: La psicología objetiva y la psicología comparada.

Por una parte, la psicología objetiva se encarga de fundamentarse, a través de métodos objetivos, como una verdadera ciencia. Por otra, la *psicología comparativa* pudo observar los orígenes de nuestros rasgos mentales, cuyos rasgos aparecerían en otras especies de una forma simple o rudimentaria. En tal sentido, a inicios del siglo XX, surge la Escuela Behaviorista, en reacción a las subjetividades de la teoría psicoanalítica de Sigmund Freud (1856-1939), y adicional, a convertir la psicología en una rama de las ciencias naturales.

En 1913, el psicólogo norteamericano John B. Watson (1878-1958), considerado el padre del conductismo, quien con su artículo "La psicología como la ve el conductista", fue capaz de convertir ese documento en el manifiesto de la primera versión del Behaviorismo. Guiado por la psicología objetiva, logro articular la creciente insatisfacción de los psicólogos con la introspección y la analogía como métodos. Se quejó de que la introspección, a diferencia de los métodos de la física o la química, dependía demasiado del individuo. Por tanto Watson hizo énfasis en la conducta observable del individuo, más que en su mundo interior. Señalando que el estudio científico de la consciencia lo consideraba imposible, pues de lo que se trata es de hacer estudios exclusivamente mensurables, observables y experimentables (Watson B., 1919).

Watson se dedicó al estudio objetivo y experimental de la relación entre los estímulos externos y el comportamiento humano en el ámbito de la psicología comparada, es decir, hizo estudio con animales centrados en el aprendizaje considerando fundamentalmente el reflejo condicional. Este último, desarrollado inicialmente por el fisiólogo ruso Iván Pavlov (1849-1936), considerado el precursor del behaviorismo por su teoría del condicionamiento clásico. Esta teoría parte, según Pavlov (1929, p. 27), de que el requisito fundamental de un reflejo condicionado es que "cualquier estímulo externo que sea la señal de un reflejo condicionado, se sobreponga a la acción de un estímulo absoluto". Para ejemplificar lo anteriormente citado, se puede plantear el hecho de saber que a las 10:00 de la mañana sirven café en la oficina, en este caso al visualizar la hora

de las 10:00 am en el reloj de pared, nos condiciona inmediatamente a la entrada de la persona con el café, es decir, en este caso, el reloj de pared indicando las 10:00 am, sería el estímulo externo que se sobrepone ante la acción de tomar café.

De acuerdo a las investigaciones de Pavlov, Watson da por hecho que Pavlov había logrado la fundamentación básica del aprendizaje en animales e inclusive aplicable a humanos. Es decir, la relación estímulo respuesta y la existencia de un refuerzo. Según Watson (*ob. cit.*), el propósito de la psicología vendría siendo “predecir, dado un estímulo, que reacción producirá; o dada una reacción establecer la situación o estímulo que provocó esa situación” (p. 10). En este sentido, para Watson la práctica de la conducta humana es aprendida y comprender el proceso de aprendizaje es básico para llevar a la luz los enigmas de la conducta. Considerando que este autor centra el proceso de aprendizaje en las relaciones estímulo-respuesta de acuerdo a las investigaciones de Pavlov, da una claridad evidente que el behaviorismo se aleja del psicoanálisis de la aproximación mentalista de la psicología, en virtud de una concepción de tipo filosófico.

En este mismo orden y dirección, el estadounidense Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) defendió el behaviorismo con lo que él denominó conductismo radical y condicionamiento operante. Mientras que para Watson (*ob. cit.*), el conductismo es el estudio experimental objetivo y natural de la conducta excluyendo la consciencia y la introspección, para Skinner (1974), el conductismo es una filosofía de la ciencia de la conducta. Desde la tercera década del siglo XX, Skinner realizó una variedad de experimentos con animales para estudiar como los estímulos influyen en la conducta y aprendizaje dándole énfasis a los refuerzos.

Todos estos experimentos de Skinner fueron fundamentados sobre la base de investigaciones previas del psicólogo y pedagogo estadounidense Edward L. Thorndike (1874-1949), quien desarrollo el aprendizaje por ensayo y error y la ley del efecto referida al comportamiento y cuyo experimento, en primera instancia, para el análisis del aprendizaje por ensayo y error lo denominó la “Caja Puzzle” de Thorndike, donde concluyó que el aprendizaje es un producto de un proceso de tanteo de prueba y error, en donde el primer acierto es casual, dando como resultado a la enunciación a la ley del efecto en la cual una conducta que produzca un efecto satisfactorio tenderá a ser repetida, y de igual forma una conducta con efectos desagradables tenderá a ser eludida.

Skinner parte de la definición del condicionamiento clásico y de las

conclusiones de Edward Thorndike, luego en su carácter radical comienza a alejarse de Thorndike por considerar sus pensamientos como elementos mentalistas de su análisis, es decir, Skinner rechaza toda explicación mentalista y se centra en la observación de la conducta, eliminando cualquier traza que refiera a la mente, la consciencia, la intensión, los deseos, los instintos. Luego bajo esta misma óptica, el conocimiento clásico le parece insuficiente ya que hace referencia solo a conductas reflejas o reflejos condicionados. Bajo estas apreciaciones define lo que él llama condicionamiento operante como una conducta de acción consciente, en este sentido Skinner (*ob. cit.*) afirma que “cuando un comportamiento tiene un tipo de consecuencia llamado reforzamiento, hay mayor probabilidad de que ocurra nuevamente” (p. 43).

Con referencia a lo anterior, Skinner, basado en el perfeccionamiento de los experimentos de Thorndike crea la “caja de Skinner” para estudiar dicho comportamiento operante. Esta herramienta está constituida por varios elementos como altavoces, luces, palanca accionadora del dispensador de alimentos y una rejilla electrificada. Con este experimento Skinner analizó el efecto de los diversos tipos de refuerzos (premios y castigos) que impactan la conducta. En este sentido, el conductismo defiende que el aprendizaje es un caso de estímulo respuesta y que debe ir acompañado de un refuerzo. Según Skinner (*ob. cit.*, p. 44) “algo es reforzador porque se percibe bien a través de los sentidos, y, según la teoría de la evolución, un refuerzo se debe a su valor de sobrevivencia y no a cualquier sensación que se le asocie”. De acuerdo a lo citado, en el condicionamiento de los reflejos se puede evidenciar el reforzador de un condicionamiento operante.

Es importante destacar que el elemento común, en cuanto al comportamiento, en Pavlov y Skinner se encuentra en la tradición de fisiología de los reflejos y la visión del organismo como un todo, sin embargo, como se mencionó anteriormente el trabajo de Pavlov estaba dirigido a los reflejos condicionados e incondicionados, mientras que Skinner orientó su sistema a la conducta operante.

En este sentido, el sistema Behaviorista de Skinner se diferencia de otros según los aspectos señalados por Chiesa (2006, p. 188): (a) su objeto de estudio es la relación mutua entre el comportamiento y el ambiente, enfatizando el rol de los eventos ambientales en la formación y mantenimiento del comportamiento; (b) el sistema no es mecánico y no apela a eventos mediadores como las cogniciones o el sistema nervioso; (c) el comportamiento complejo es una función de contingencias complejas, más que una función de reflejos adquiridos

o estados internos del organismo; d) el sistema rechaza las interpretaciones dualistas de los eventos privados, argumentando que nuestra conciencia de los eventos privados es producto de la interacción social, es decir, de la formación de términos lingüísticos por parte de la comunidad verbal.

Bajo los señalamientos anteriores, singularmente, Blackman (1991) argumenta que reconoce que existe un vacío entre la psicología social y el conductismo radical, pero sin embargo, convergen en algunos aspectos de las preocupaciones sociales y biológicas dando respuestas a esta situación que tradicionalmente ha dividido a estas dos disciplinas.

Siguiendo esta misma línea de pensamiento, es necesario enfatizar que si bien es cierto que Pavlov, Thorndike, Watson y Skinner trabajaron sobre la base del Behaviorismo, el cual, por su carácter pragmático y contextual no se pueden enmarcar estos clásicos en un solo pensamiento del conductismo, ya que, cada uno de ellos, se preocupó por diferentes tipos de problema para los cuales plantearon explicaciones totalmente diferentes en cada caso. Por otra parte, hay que resaltar que el pensamiento científico contemporáneo ha trascendido las esferas metafóricas mecanicistas utilizadas como base fundamental en el enfoque del conductismo radical de Skinner.

Después de las condiciones anteriores, el behaviorismo se explica desde las relaciones de las personas que se comportan, las condiciones del entorno y sus consecuencias, es decir, la conducta en su contexto. Los Behavioristas radicales conciben el comportamiento como un fenómeno natural; por tanto, el ser humano es visto como individuo único, cuya justificación científica se da a las concepciones generadas dentro de las estrategias de investigación del análisis de la conducta. Chiese (*ob. cit.*) señala que “las relaciones entre los organismos y sus entornos comprenden el foco de las descripciones causales, todas expresadas con términos teóricos integradores que explican el comportamiento a lo largo del tiempo, sin necesidad de vínculos mecánicos entre eventos funcionalmente dependientes” (p. 189).

Por otra parte, Capra (1983, p.32) concuerda que en efecto, “en este sistema, las personas son todas indivisibles, activas e interactivas con su entorno, el cual modifica y es modificado por el contexto y las consecuencias de su comportamiento”. En este sentido, uno de los aspectos relevantes de Skinner es que busca describir y explicar, la interacción de las personas con su entorno, la respuesta del entorno en función de las consecuencias del comportamiento humano y el impacto en la formación del comportamiento, que genera el entorno. Es importante mencionar lo que Skinner (2005, p. 191) afirmó explícitamente

de la ciencia newtoniana, “Una ciencia del comportamiento humano no puede ser estandarizada por la geometría o la mecánica newtoniana porque sus problemas no son necesariamente del mismo tipo”.

En definitiva, las fallas reiterativas del conductismo, el mecanicismo y el dualismo son recurrentes en las investigaciones sobre las descripciones del conductismo radical basadas en una nueva cosmovisión, considerando que tanto el conductismo radical y el análisis del comportamiento tienen mucho que aportar. Finalmente, se puede inferir que el tema de discusión, en referencia al behaviorismo, presenta implicaciones muy relevantes para la forma en que nos relacionamos en nuestro entorno global y para las situaciones problemáticas generadas y padecidas por las personas.

### **3. La escuela Behaviorista de la administración**

Esta escuela se inició en la década de los años cincuenta del siglo XX, sus puntos de interés se centraron en la visión del hombre y sus impulsos, así como temas referentes a las necesidades y motivaciones de los trabajadores, dirección, toma de decisiones entre otros. Es importante hacer una distinción entre la escuela conductista de la psicología, descrita brevemente en los párrafos anteriores y la escuela behaviorista de la administración.

De acuerdo a lo antes señalado, la psicología estudia, desde lo más interno del individuo, sus reacciones con el fin de interpretarlas y comprenderlas para luego explicarlas. Por tal razón, debe centrar el estudio tanto en el comportamiento como la conducta del individuo. Por otra parte, la administración se enfoca en las reacciones objetivas del individuo, específicamente en el proceso de organización con fines comunes. En este sentido Torres (2014, p. 157) señala que “La psicología debe estudiar las reacciones objetivas de las personas y su significado; mientras que la administración se interesa por conocer y comprender solo las reacciones objetivas de las personas cuando forman unidades sociales para alcanzar fines específicos”.

De acuerdo al señalamiento anterior, ese punto de convergencia entre la psicología y la administración se da en el momento en que se conoce e interpreta el comportamiento del trabajador y se aplica los principios y prácticas efectivas para el desempeño de dicho trabajador. Un ejemplo de esto se representa en los trabajos realizados en ambas ciencias (Psicología y Administración) por A. Maslow, F. McClelland, F. Herzberg, entre otros.

A raíz de la profundización del estudio del comportamiento en la administración, se promovieron trabajos como los de Herbert Simon en

1947, titulado *Administrative behavior, a study of decision-making processes in administrative organization*, editado por The Macmillan Company, y en cuya publicación se daba importancia, con restricciones, a las ideas de la Escuela de las relaciones humanas. Cabe destacar que H. Simon se proyectó, con dicho trabajo, como el precursor de la teoría de las decisiones. Por otra parte, se aplicaban los principios del enfoque clásico, la corriente de las relaciones humanas germinó la inquietud por indagar el comportamiento y la conducta bajo perspectivas más amplias y mayor provisión cognoscitiva. Bajo esta misma línea, el enfoque centrado en las organizaciones, coadyuvó en la suma de elementos para que el behaviorismo administrativo se orientara hacia escenarios investigativos más amplios.

#### **4. Comportamiento organizacional**

Para Bateman & Snell (2015), a partir de los años cincuenta del siglo XX se vislumbra un pensamiento emergente administrativo, el cual tiende a explorar más en profundidad la naturaleza humana por medio del comportamiento. Al igual que estos autores, existen referentes como Stoner, Freeman y Gilbert, que han escrito a favor de esta línea de pensamiento. En este sentido refieren que Elton Mayo fue el primero en aplicar el método científico en los estudios de los individuos en su entorno laboral. Esto provocó que seguidores de esta corriente se identificaran como científicos de la conducta en vez de teóricos de las relaciones humanas. Estos llamados científicos de la conducta incorporan dos dimensiones más al estudio de la administración y las organizaciones.

Una de ellas se fundamenta en la realidad compleja de los trabajadores la cual exhibe una visión del hombre y sus impulsos, abordando temas como superación personal, orden de necesidades, las relaciones organizacionales las cuales deben ser consideradas en dicha realidad laboral. Y la otra, el comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales (Torres, *ob. cit.*). Es aquí donde la figura de James March y Herbert Simon se exhiben con sus famosos patrones de conducta, referidos a la comunicación de las organizaciones, dejando claro su influencia en la teoría administrativa, a tal punto que son referentes importantes para investigar en forma científica.

Según Torres (*ob. cit.*), la corriente Behaviorista de la administración puede resumirse en tres puntos más relevantes: a) Necesidades y motivaciones; b) Control y estilos de dirección y c) Toma de decisiones.

#### **4.1. Las necesidades y motivaciones**

Desde esta perspectiva, el rol que desempeña el individuo en las organizaciones corresponde al eje central de análisis de los teóricos del comportamiento organizacional. Las condiciones de eficiencia de las organizaciones como base de la búsqueda del desarrollo de la organización, impulsan al administrador a concentrar su esfuerzo en comprender los procesos particulares de conducta individual de las personas. En este sentido Altman & Hodgetts (1985) señalan que el individuo es el componente principal del comportamiento organizacional y como individuo complejo tiene necesidades, impulsos y motivaciones. Por lo que, según estos autores, la conducta individual contiene tres factores esenciales como: Elementos básicos de la conducta individual, el proceso de motivación y el individuo como sistema.

Estos elementos básicos de la conducta individual comprenden la naturaleza de los individuos, percepción, actitud, aprendizaje y personalidad. Por otro lado, están los del proceso de motivación como frustración, necesidades y motivación y enfoques de motivación, y por último el individuo como sistema, los cuales los constituyen los valores y metas, habilidades, pericia, experiencia, tensión y ajuste. Cabe destacar que para el presente estudio consideraremos solo la dimensión necesidades y motivaciones, que corresponde a la categoría proceso de motivación, por supuesto sin dejar de resaltar que los demás son también importantes en el estudio de la conducta individual.

En este orden de ideas, desde la visión del comportamiento humano en el ámbito laboral, se hace explícito que de acuerdo al reconocimiento y atención de las necesidades del trabajador por parte de la organización, este se sentirá motivado e impulsado al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Esto último, en el ámbito del estudio del comportamiento laboral, promovió la generación de categorías de motivación.

Según Gibson-Ivancevich (2006), desde una perspectiva ecléctica de la motivación se tiene, por una parte, las *teorías motivacionales de contenido*, como la de A. Maslow (1908-1970), con su teoría de la jerarquía de las necesidades, que hacen que el hombre actúe como un ser insatisfecho en cuanto que, al cubrir una necesidad, de inmediato aparece otra que satisfacer. Y, la teoría de los dos factores de F. Herzberg (1923-2000), que va dirigida a lo interno del individuo, cuyos dos factores son insatisfactores-satisfactores, motivadores-higiene o extrínsecos-intrínsecos. La teoría ERG de motivación de C. Alderfer (1940-2015) revisó las necesidades de Maslow y las agrupó en tres categorías como: Existencia, relación y crecimiento (Growth). Y la teoría de las necesidades

aprendidas de la motivación de D. McClelland, considera que al menos tres necesidades son adquiridas de la cultura social: Logro, afiliación y poder.

En segundo término, las *teorías motivacionales de proceso* como las de V. Vroom (1932), teoría de las expectativas, la cual postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Desde la perspectiva organizacional esta teoría analiza la motivación en función de lo que las personas buscan y como creen poder obtenerlo. Y, J. Stacey Adams (1965), en su teoría de la equidad, plantea que los trabajadores perciben que las proporciones de sus contribuciones (esfuerzos) con sus resultados (recompensas) son equivalentes a las proporciones de otros empleados similares. Y finalmente existen algunas teorías motivacionales que aún no han sido probadas como las teorías de las recompensas intrínsecas y extrínsecas. La teoría del condicionamiento operante de B.F. Skinner (1904-1990), que consiste en el aprendizaje que ocurre como consecuencia de un comportamiento operante. Esta teoría fue estudiada en los párrafos anteriores. Finalmente, la teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke (1938), donde utiliza el establecimiento de metas como técnica de motivación viable.

En este mismo orden y dirección existen otras teorías de motivación como: los *sistemas de recompensas organizacionales*, que refieren a los lineamientos de cómo crear ambientes motivacionales a través de la aplicación práctica de los principios teóricos en el mundo real. El modelo de *recompensas individuales* de Edwar Lawler (1938), el cual trata la satisfacción de los individuos con las recompensas. *El sistema de recompensas extrínsecas e intrínsecas* y por último, el *sistema de recompensas en las organizaciones de alto rendimiento*.

## **5. Control y estilo de dirección**

En el continuo proceso de investigación en el ámbito del comportamiento, se develan algunas inquietudes de los trabajadores como la autonomía en la gestión y la liberación de tensiones por presiones laborales. En vista de llegar a puntos de acuerdos en beneficio de la organización y no perder el control, dichos resultados obtenidos del análisis de dichas inquietudes, se logra sistematizarlas para la generación de nuevas teorías en el contexto del control y estilos de dirección.

Dentro de las teorías más resaltantes tenemos: a) Teoría X Y de Douglas McGregor; y en cuyo postulado formula que un buen administrador es aquel que tiene la capacidad de predecir y controlar la conducta de los trabajadores,

por lo que considera que la autoridad es el medio fundamental para el control administrativo. Por una parte la Teoría X, establece que la dirección y el control se ejercen a través de la autoridad, y por otra, la Teoría Y, donde existe autonomía del trabajador en el logro de sus objetivos y éxitos considerando adecuadas respuestas a la demanda de las necesidades, tanto del trabajador como las de la organización.

Otra teoría dentro de esta misma línea de pensamiento se encuentra la Teoría Z de William Ouchi, en donde desarrolló un método de trece (13) pasos con el fin de aumentar la productividad, y se inicia, como primer paso, en la comprensión de la organización Z y el rol que cada uno desempeña, finalizando dichos pasos con el permitir el desarrollo de las relaciones integralitas. En ese mismo sentido, se encuentra el sistema de administración de Resis Lickert, quien consideraba que existe una correlación entre el estilo de dirección y la productividad, indiferentemente si las áreas presentaban alta o baja productividad. Sin embargo, en las áreas de alta productividad se detectaron características como una dirección centrada en los trabajadores, poca presión a los empleados en situaciones de resultados complicados, claridad en el cumplimiento de objetivos y realización de tareas debido a la presencia de una dirección amigable, visión del error como aprendizaje.

Es evidente entonces que en contraposición a una alta productividad, según Likert (1967) se manifiesten ciertas características como: Alta influencia en la supervisión o dirección en la ejecución del trabajo, la presión como mecanismo para el logro de objetivos, exagerada supervisión y pérdida de tiempo en instrucciones específicas, críticas y castigos continuos por los errores de trabajadores. En función de los resultados de dichas investigaciones Likert desarrolló un modelo de estilo de supervisión que es conocido como *sistema de administración*, donde define cuatro estilos de dirección: Autoritario coercitivo, donde la productividad es mediocre y predomina la organización sobre los trabajadores; el autoritario benevolente, es muy similar al coercitivo y se dan en estructuras organizacionales tradicionales; el consultivo y participativo, se rige bajo el modelo de organización grupal donde se interrelacionan promoviendo dinámicas nuevas cooperativas y colaborativas.

## **6. Conflicto y negociación**

Por lo general en la toma de decisiones o en el proceso de ejercer la autoridad un componente relevante es el acatamiento, es decir, si todo fluye de manera favorable bajo esa misma línea de pensamiento estamos referenciando a

dicho acatamiento, caso contrario, cuando no existe acuerdo surge el *conflicto*. Existen autores clásicos del conflicto como Chester Barnard y Chris Argyris. Por una parte, Bernard a través de su teoría de la autoridad logra sentar bases para analizar el conflicto, afirmando que la autoridad de una orden reside en el individuo a quien se dirige, de ninguna manera en la persona que la emite, es decir, la autoridad descansa en la aceptación o consentimiento de los subordinados (Chiavenato, 2007). Por otra, Argyris afirma que existe incongruencia entre las necesidades de los individuos y las exigencias de la organización. Los individuos demandan independencia y las organizaciones exigen control, en tal sentido el conflicto debe incluirse como un proceso más de todos los que son estudiados en las organizaciones.

De acuerdo a los planteamientos anteriores según Torres (*ob. cit.*) señala que ambos autores afirman que:

El conflicto es inherente a los humanos y en las organizaciones puede ser una fuerza positiva o negativa, por lo que más que eliminarlo por completo se recomienda eliminar al que obstaculiza la consecución de objetivos, pero existe otro tipo de conflicto que puede ser benéfico para el cambio o la innovación, a este tipo de conflicto incluso se recomienda promover. (p. 181)

De acuerdo al señalamiento anterior, se refleja una situación compleja en la resolución del conflicto. Si se parte de la idea que un conflicto corresponde a una ruptura brusca en el aparato decisorio tradicional, en el cual un individuo presenta incertidumbre en la elección de una alternativa de acción, entonces eliminar al que obstaculiza la consecución de objetivos, pudiera convertirse en un bucle recursivo de problemas. Por tanto, si existe una brecha amplia entre las necesidades de los individuos y las de la organización, lo más razonable es valorar en su justa medida el alcance del objetivo, de manera que no perjudique de ninguna forma ni limite el alcance del objetivo de la otra parte. Esto se podría lograr sobre la base de acciones cooperativas y colaborativas de ambas partes para el alcance de sus respectivos objetivos.

En este mismo orden y dirección la negociación en el ámbito de la escuela Behaviorista de la administración, el administrador se ubica, por lo general, en una postura de negociación. Según Chiavenato (*ob. cit.*), la negociación “es un proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias o intereses diferentes” (p. 307). Otra definición que se alinea a este criterio es el de Bazerman y Neale (1993), quienes conceptualizan la negociación como un proceso de toma de decisiones entre partes interdependientes con preferencias disímiles. Sobre la base de estas definiciones, la negociación, cabe

resaltar que la Escuela Behaviorista no se interesó en profundizar sobre el estudio de la noción de negociación, sino que llegaron hasta el conflicto.

Sin embargo, Chiavenato (*ob. cit.*, p. 307) caracterizó ciertos elementos relevantes en el proceso de negociación como: 1) Involucra por lo menos dos partes; 2) Las partes involucradas presentan conflictos de intereses; 3) Las partes están temporalmente unidas en un tipo de relación voluntaria; 4) Esa relación está enfocada para la división o intercambio de recursos específicos o resolución de temas entre las partes; 5) La negociación involucra la presentación de demandas o propuestas por una parte, su evaluación por la otra parte y, enseguida, las concesiones y las contrapropuestas.

En definitiva, la negociación implica la polarización de opuestos con intereses conflictivos. Sus componentes básicos son: Las personas, los problemas y las propuestas. En este sentido, este proceso de toma de decisiones requiere de competencias de negociación que garanticen mayor oportunidad de éxito en dicho proceso de negociación.

## 7. Liderazgo

La noción de liderazgo se desarrolla por los estudios de la escuela de las relaciones humanas. Sin embargo, ese lado humano fue asumido, de manera inmediata, por la Teoría Behaviorista. Cabe destacar que para efectos de este estudio solo se presentarán los puntos medulares del liderazgo, ya que un estudio íntegro del tema, por una parte, sería insuficiente y por otra, se saldría de la línea del comportamiento clásico, siendo la intención, encuadrar el tema en una breve síntesis dentro de los marcos de la escuela Behaviorista de la administración.

Precisando de una vez, el historiador y político americano James MacGregor Burns (1978) acuñó los conceptos *Liderazgo transaccional*, el cual refiere a aquellos líderes extremadamente eficientes que se preocupan por sus seguidores valorándolos, apreciándolos y recompensándolos a cambio de su apoyo; y el *Liderazgo transformacional* que transforman significativamente la vida de las personas y las organizaciones, es decir, se resignifica el sistema axiológico, perceptivo y motivacional de los trabajadores y la organización, creando en su seguidores, nuevas expectativas y aspiraciones. Una diferencia marcada de estos líderes es que los transaccionales buscan cambios organizacionales sobre la cultura existente, mientras que los transformacionales se centran en el cambio de la cultura organizacional.

Adicional a los estilos de liderazgo de Likert presentados con anterioridad,

es importante identificar los tres procesos de liderazgos propuesto por John Kotter (1997): Establecer una dirección, alinear a las personas y motivar e inspirar, esto evidencia el trabajo en equipo que promueven los líderes. En ese mismo sentido, el estadounidense Warren Bennis (2009) afirma que el liderazgo es la capacidad de convertir la visión en realidad, a través de habilidades que pueden ser aprendidas y desarrolladas. En un estudio realizado con 90 líderes concluyo que existen cuatro competencias vitales comunes en los líderes: 1) *Gerencia de la atención*, despertada por la visión; 2) *Gerencia del significado*, son hábiles comunicadores; 3) *Gerencia de la confianza*, reflejada en la consistencia de propósito; 4) *Gerencia de sí mismo*, utilizan plenamente sus fortalezas y refuerzan sus debilidades.

Se requiere conocer algunos aspectos esenciales del liderazgo para entender su importancia y el impacto que este ejerce en la conducta de los gerentes. Para ello se tomará en consideración los nueve puntos esenciales según Torres (*ob. cit*, p. 183):

1. *Dirección y liderazgo en el contexto de la ciencia administrativa*: Se estudia integrando a las funciones, acciones y procesos organizacionales.
2. *Conceptualización de dirección y liderazgo*: Por una parte, la capacidad para guiar y alcanzar los objetivos, y por otra, capacidad para guiar y alcanzar los objetivos, pero que sea de manera voluntaria por parte de los colaboradores o seguidores.
3. *Papeles y responsabilidades de los líderes*: Toman decisiones y establecen objetivos y estrategias que afectan todos los actos de la vida de la organización.
4. *Factores que influyen en las habilidades del liderazgo*: De acuerdo a diversidad de autores, los componentes fundamentales del liderazgo son visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía.
5. *Algunas teorías principales del liderazgo*: De los rasgos; situacional; funcional; ecléctica, transaccional, transformacional, carismática y virtual.
6. *Factores involucrados en el liderazgo (variables del liderazgo)*: Rasgos y habilidades: Motivación, autoconfianza, energía; comportamiento: Orientado al comportamiento y al grupo; variables intervinientes: Esfuerzo y compromiso con los colaboradores; variables de resultado final: Desempeño de los grupos, logro de objetivos; poder: Experto, referente, legítimo, de recompensa y coercitivo; variables situacionales exógenas: Características, Tecnología de la tarea.
7. *Estilos de dirección o liderazgo*: De supervisión, centrado en el eje o en el

grupo, Grid gerencial, Relación, tarea-madurez.

8. *Características esenciales del líder*: Sabiduría, equidad, humanismo, vigor, valor, valentía, severidad.

9. *Liderazgo contemporáneo-nuevas tendencias*: Líderes de equipo, autogestionarios, virtual.

Finalmente, el enfrentar los cambios del entorno con éxito en un mundo de incertidumbre e impresibilidades, es necesario comprender las características del comportamiento que debe tener un líder, por lo que se puede afirmar que las teorías de liderazgo transeccional y transformacional deben poseer líderes que sean capaces de afrontar con éxito, las exigencias de las organizaciones, para lograr integrar de manera coherente, variables de otras perspectivas.

## **8. La toma de decisiones**

Desde el punto de vista del comportamiento como forma de reaccionar ante situaciones objetivas de una realidad, siempre va a existir un proceso de selección particular consciente e inconsciente, sean o no de influencia y autoridad hacia otras personas. En este caso, esta selección particular se refiere al hecho de que cuando se toma una decisión particular se renuncia a otras decisiones. El economista y premio nobel de economía 1978, Herbert Simon en sus investigaciones relacionadas a la conducta de los tomadores de decisiones, determinó que dichas conductas se utilizaran como fundamentos en la explicación de la conducta humana en las organizaciones. Uno de los componentes importantes para Herbert Simon (1997), como elemento de aporte al conocimiento, fue la *Teoría de la racionalidad limitada*.

Según Simon, esta teoría de la racionalidad limitada consiste en la participación racional del individuo en una organización como sistema de decisiones, donde dicho individuo revela alternativas y las selecciona de acuerdo a su capacidad y motivaciones y el proceso de toma de decisiones es ejecutado con información limitada. A efectos de la racionalidad la toma de decisiones no llega a ser perfecta, porque se desconocen todas las situaciones y opciones; es decir, al tomar una decisión no todo el tiempo se cuenta con: información adecuada, habilidades, tiempo y dinero necesario para identificar y analizar todas esas opciones.

## **9. El comportamiento ético del gerente**

El término ética proviene de la palabra griega *ethos*, que originariamente significaba morada, lugar donde se vive y señala que denota el carácter o el

modo de ser peculiar y adquirido de alguien. Por ello, la ética tiene que ver con los conceptos del bien y el mal, lo correcto e incorrecto, lo justo e injusto, la virtud, el vicio, la moral.

En este sentido es relevante, para ordenar algunas ideas en función de la noción del tema, se presentarán algunos conceptos básicos de ética que ayudará a obtener una visión interpretativa de la ética en el comportamiento gerencial. Por lo que se debe precisar las distinciones de la moral y la ética. Para ello, Guédez (2004) señala que:

Las reglas y las órdenes, así como las tradiciones y costumbres que se imponen desde fuera se refieren a la moral. La ética por el contrario, procede de las convicciones y de las decisiones ante los dilemas asociados a lo no previsto, es decir, a todo lo que no viene desde afuera, sino desde dentro de nuestra conciencia. (p. 37)

Según lo citado, indudablemente que todo lo concerniente a la cosmovisión de los seres humanos, inclusive las necesidades y motivaciones que mueven, tanto la voluntad y las acciones provienen de la mente humana. Por tanto, la moral refiere a las contradicciones entre aquello que valoramos y lo que no valoramos. En tanto que la ética revela dichas contradicciones entre lo que se hace y lo que se debe hacer, como deber de conciencia. En pocas palabras, lo moral es no ir en contra del ser humano, mientras que la ética hace énfasis en toda acción que favorezca al ser humano.

En palabras de Cortina (2011, p.98), la ética se puede definir como “la ciencia de la conducta moral, de lo que se debe hacer, es decir del deber cumplido el comportamiento que, los individuos deben mantener de acuerdo a normas, reglamentos y leyes establecidas”. Es por ello, que los valores éticos delimitan la conducta moral del ser humano y son adquiridos en el entorno familiar, escolar y social en el que se desenvuelve la persona, tienen como propósito fundamental mantener las normas que se han propuesto cumplir en el ámbito personal, familiar, institucional y laboral, sobre la base de la honestidad y la justicia y, son elementos importantes en el logro de una conducta integral de la gerencia.

La ética es un concepto multidimensional, es decir, implica complejidad de su estructura. Se puede decir que la ética es autoestima y autorresponsabilidad, comprensión, confianza, respeto, honestidad, integridad, integralidad por nombrar algunas de sus dimensiones. Se pudiera afirmar que en el fracaso gerencial esta intrínseco a la insensibilidad hacia los demás, por lo que muchas veces las organizaciones pierden su esencia e impulso por la actitud deshonestas de algunos líderes. En este sentido, para un gerente tomar decisiones apegadas

a la ética, requiere conciencia moral, juicio moral y carácter moral, es decir, darse cuenta de que el problema por el cual se tomará la decisión, tiene implicaciones éticas, saber qué acciones son moralmente defendibles y tener la suficiente fuerza y persistencia para actuar de acuerdo con el “deber ser” a pesar de los desafíos.

El comportamiento ético del gerente, debe estar delineado con precisión en la correcta y justa actuación de las personas, aun cuando estos términos “justo y correcto” pueden contradecirse en cualquier situación de un comportamiento específico. Esto puede presentarse en casos donde las órdenes de un directivo van en contra de la ética y el subalterno la cumpla para congraciarse con dicho directivo, justificándose en la expresión “me dijeron que lo hiciera” ó “todo el mundo lo hace”, habría que afirmar que poder es igual a derecho y correspondería a una racionalización. Sin embargo, la previsión y análisis son factores clave en el actuar justo y correcto.

Un pensamiento importante de lo anterior mencionado es lo revelado por Covey (1997, p. 139), quien señala que “Al centrar nuestra vida en principios correctos, creamos una base sólida para el desarrollo de los cuatro factores sustentadores de la vida: seguridad, guía, sabiduría y poder”. De acuerdo a lo citado, el comportamiento ético gerencial se debe a una verdad profunda y fundamental en el imbricado camino de la gerencia dentro de un mundo organizacional complejo. Es entonces, que desde el enfoque Behaviorista administrativo, la ética de quien ejerce el cargo en la gerencia, forma parte clave en el desempeño de ese gerente como líder transformador orientado a un trabajo conjunto, visión compartida y energía vital para el logro de los objetivos de la organización.

Por lo expuesto, la formación ética de ese líder, en el marco de una dinámica socio-cultural en proceso de transformación, exige avanzar hacia la consolidación de convicciones y compromisos sociales, superando todos los supuestos de una moral meramente regulada, encaminada sólo por normas y reglas.

De allí la importancia que le asigna la Deontología de la profesión en el comportamiento ético gerencial, el cual tiene como finalidad, regular las conductas de las profesionales en el ámbito de las labores que desempeñen, para de esta manera se garanticen tanto los valores personales como instrumentales de la organización, a fin de fortalecer el comportamiento ético y la moral de las personas encargadas de la gerencia. Según Bautista (2009, p. 32) señala que la ética de los gerentes contempla “principios y valores deseables para ser

aplicados en la conducta del hombre que desempeña una función gerencial. Se concibe como un área de conocimiento de contenido universal que agrupa principios y valores orientados al espíritu gerencial". Se refiere entonces a los actos humanos en tanto que son realizados por directivos y trabajadores en el desempeño de las funciones laborales.

Por lo tanto, cada una de las actuaciones cotidianas representa conflictos de decisión entre lo correcto y lo incorrecto siendo la actuación apegada a la ética una herramienta de autocontrol, interiorizando en el sujeto una transformación en su conducta, con la finalidad de obtener resultados satisfactorios, lo cual es de gran importancia en el comportamiento ético de ese gerente.

Ya en su tiempo Aristóteles (1991) había planteado en su Teoría ética, que la justicia, la prudencia, los principios morales y los valores, deben ser considerados en los códigos y Deontología de la profesión. Por ello, al trasladar estas ideas a la realidad del comportamiento ético gerencial, aun se puede observar conductas bajo los tipos de liderazgos representados por Likert, autoritario coercitivo y de poco entendimiento con el trabajador, razón por la cual, la ética y la moral, deben insertarse en un modelo de comportamiento ético gerencial, que desarrolle conductas ajustadas a principios y valores en concordancia, tanto con los objetivos individuales, como a las exigencias del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

En este sentido, Cortina (2011, p.110) señala que "El carácter que un hombre tiene es decisivo para su vida porque aunque los factores externos los condicionen en un sentido u otro el carácter desde quien lo asume es el centro último de decisión", entendiéndose entonces, que la ética y la moral, es el tipo de saber que puede orientar la formación del carácter y en tal sentido destacar la ética como un tipo de saber práctico, a fin de que se pueda decidir que hábitos deben ser asumidos, cuáles son los valores por los que se debe orientar, qué modo de ser o carácter se debe incorporar para obrar con prudencia y tomar decisiones acertadas (Cortina, *ob. cit.*, p.112).

De lo expresado, se puede deducir que los gerentes de las organizaciones muestran de manera favorable una actitud ética, en la medida que acate las normas y cumplan con sus obligaciones en el logro de las metas y el respeto por los valores de los trabajadores y de la sociedad en general. Por ello, los gerentes que pertenecen a las organizaciones tienen el propósito de proteger y garantizar a los trabajadores el cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio de los derechos en los ámbitos de actuación e influencia dentro de la organización.

## 10. Conclusiones

Como corolario de esta investigación, se puede resumir en dos reflexiones importantes:

Por una parte, que en las teorías motivacionales se evidencia, que generalizar y explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, bajo las premisas teóricas del *behaviorismo*, ofrece algunas incongruencias, que son develadas utilizando la especificidad de cada campo del conocimiento; y por otra, que el comportamiento y las necesidades motivacionales, a la luz de la interdisciplinariedad, no resiste la prueba de su validez como teoría explicativa de la conducta humana y, por el contrario, muestra sus peligros como una concepción reducida del ser humano.

Por tanto, bajo estas dos reflexiones, es importante resaltar, que esta temática ha sido ampliamente debatida en otras disciplinas sociales, por lo que en este sentido se deben asumir con énfasis, en la gerencia, como liderazgo transformador y transaccional del comportamiento, obviamente revisando esas prácticas motivacionales y de dirección, desde los mismos supuestos teóricos que la originaron, pero en el marco de la gerencia no como hecho incuestionable, sino desde el análisis de sus fundamentos e implicaciones.

Cabe resaltar, que siendo conscientes de tales limitaciones y si se insiste en la reproducción de estos aspectos limitantes, entonces se caería en el campo del comportamiento ético del gerente, a menos que las subyacencias de estas teorías motivacionales, escondan el hecho de que las personas no tengan otra opción que trabajar para sobrevivir y en consecuencia las organizaciones tomen ventaja sobre este hecho para su propio beneficio. Cosa que al aceptarlo, no sería justo pero si sería, por lo menos, honesto.

En síntesis, coincidimos con Chiavenato (*ob. cit.*), en referencia a que la teoría del comportamiento devela una influencia profunda de esta ciencia en el ámbito de la administración, en sus concepciones emergentes del hombre y sus motivaciones, así como sobre la organización y sus objetivos.

El comportamiento ético debe ser orientado por esfuerzos conjuntos basados en las necesidades y motivaciones de los colaboradores y la organización para lograr generar y mantener ambientes éticos dentro de ésta. Esto conlleva al convenimiento de trabajadores, recurriendo a sus valores morales con las organizaciones, las cuales deben prestar atención a su sistema de virtudes.

Finalmente, en el enfoque Behaviorista administrativo, la ética debe ser parte clave en el desempeño del gerente como líder transformador orientado a un trabajo conjunto, de visión compartida y energía vital para el logro de los

objetivos de la organización.

## 11. Referencias

- Altman, S., & Hodgetts, R. (1985). *Organizational behavior: Theory and practice*. London, UK: Academic Press, Inc. .
- Aristóteles. (1991). *Ética a Nicômaco*; Aristoteles/Poética selección de texto de José Américo Motta Pessanha. São Paulo, Brasil: 4a. edição, Editora Nova Cultural, Ltda.
- Bateman, T., & Snell, S. (2015). *Management: Leading & Collaborating in a competitive world*. New York, USA: Eleventh edition. McGraw-Hill Education.
- Bautista, O. (2016, enero 1). *Etica publica y buen gobierno*. Retrieved marzo 7, 2022 from <http://eprints.ucm.es/9829/1/eticapublica.pdf>.
- Bazerman, M., & Neale, M. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona, España.: Editorial Paidós.
- Blackman, D. (1991). B.F. Skinner and G.H. Mead: On biological science and social science. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* No 55, 251-265.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiesa, M. (2006). *Behaviorismo radical: A filosofia e a ciência*. Brasilia DF, Brasil.: Editora Cealeiro.
- Cortina, A. (2011, noviembre 25). ¿Que es la ética? Retrieved marzo 7, 2022 from <https://es.scribd.com/doc/64404015/Que-es-la-Etica-Adela-Cortina>.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Primera edición. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konapaske, R. (2006). *Organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Guédez, V. (2004). *La Ética Gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Caracas, Venezuela: 3ra edición. Editorial Planeta, S.A.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, USA: McGraw-Hill Book Company.
- Pavlov, I. (1929). Los reflejos condicionados. Lecciones sobre la función de los grandes hemisferios. Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. New York: The Free Press.
- Skinner, B. (1974). *Sobre o Behaviorismo*. Sao Paulo, Brasil.: Editora Pensamento-Cultrix LTDA.
- Skinner, B. (2005). *Science and human behavior*. Ney York. USA: The B.F. Skinner Foundation. .
- Torres, Z. (2014). Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Warren, B. (2009). *On Becoming a Leader*. New York, USA: Basic Book, the Perseus Books Group.

Watson B., J. (1919). *Psychology from the standpoint of a behaviorist*. London: Philadelphia and London J. B. Lippincott Company.