



# Revista Venezolana de Gerencia



# Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras

**Bravo Macías, Columba Consuelo<sup>1</sup>**  
**Hernández Nariño, Arialys<sup>2</sup>**  
**Negrin Sosa, Ernesto<sup>3</sup>**  
**Palacios Zurita, Alexande<sup>4</sup>**

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo caracterizar el comportamiento organizacional de empresas comercializadoras ecuatorianas basado en el enfoque de sistema y la evaluación de variables organizacionales. Se realizó un estudio cuasiexperimental en dos empresas comercializadoras de la provincia de Manabí, Ecuador. Se valoró inicialmente a las empresas según los 13 criterios útiles para caracterizar y clasificar sistemas empresariales; mediante métodos de expertos se identificaron las variables del comportamiento organizacional de mayor influencia en el desempeño de la compañía; con estos resultados se diseñó y aplicó un instrumento de evaluación, lo que se tradujo en un plan de mejora, condicionado por los atributos más distintivos de cada organización y por los indicadores más afectados. Se concluye por un lado que el comportamiento organizacional a través del análisis de indicadores asociados a las variables identificadas, puede ser clave en el desempeño de las empresas y, por otro que la caracterización del sistema favorece tanto la evaluación como la adopción de acciones de mejora ajustadas a las particularidades de cada comercializadora.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional; variables; enfoque de sistema, evaluación; desempeño; comercializadoras

---

**Recibido:** 24-10-2020    **Aceptado:** 15-05-2020

<sup>1</sup> Ingeniera Comercial, PHD. Docente de la carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López. Ecuador. E-mail: [columbabravo@hotmail.com](mailto:columbabravo@hotmail.com) (Autor para correspondencia)

<sup>2</sup> Ingeniera Industrial, PHD. Directora de Ciencia e Innovación Tecnológica, Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas, Cuba. E-mail: [arialys.hernandez@gmail.com](mailto:arialys.hernandez@gmail.com)

<sup>3</sup> Ingeniero Industrial, PHD. Docente e investigador, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López. Ecuador. E-mail: [ernestonegrinsosa@gmail.com](mailto:ernestonegrinsosa@gmail.com)

<sup>4</sup> Ingeniero Agroindustrial, Mg en Gestión Empresarial y en Ciencias Ambientales Coordinador del Programa de Maestría en Administración, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Ecuador. E-mail: [alexanderpalacioszurita@hotmail.com](mailto:alexanderpalacioszurita@hotmail.com)

# *Organizational behavior based on systemic approach in marketing companies*

## **Abstract**

The research is aimed to study organizational behaviour of dairy products marketing companies, based on system approach and organizational variables assessment. Hence, a quasi experimental research was conducted in two companies located in Manabí, Ecuador. Companies were initially characterized through 13 entrepreneurial attributes; supported by experts methods, the most influential variables were identified; then the results obtained derived into the design and application of an evaluation instrument, that led to an improvement plan conditioned by the most distinctive attributes and the most critical variables. the results showed on one hand that organizational behaviour, based on critical variables and their indicators analysis, affect company's performance and, on the other hand, that system attributes provide a singular character to improvement plans for each company.

**Keywords:** organizational behavior; variables; system approach; evaluation; performance; marketing companies

## **1. Introducción**

Diferentes estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad (Campos et al, 2016), satisfacción del consumidor y rentabilidad (Silvestre, 2013), o entre el liderazgo, la inteligencia emocional y el comportamiento del trabajo en equipo (Neil et al, 2016). Esto revela relaciones que existen entre variables asociadas al comportamiento organizacional (CO) con indicadores de desempeño de la empresa; de ahí la importancia que se les ha conferido a las investigaciones en este campo.

Resulta interesante como cada vez más se reconoce que desarrollar mayores niveles de efectividad en una organización, depende en gran medida de que el personal sea consciente de

la necesidad y el valor potencial del cambio; y estén dispuestos a modificar sus comportamientos, para alcanzar un cambio organizacional efectivo que se extienda a toda la organización (Ferrer, 2018).

En este contexto juega un rol clave el enfoque de sistema; la teoría de sistemas define la efectividad en el contexto más amplio del entorno interno y externo. Entonces la organización es vista como un elemento interdependiente y los gerentes deben tratar con los aspectos internos y externos del comportamiento organizacional. La organización depende del entorno interno para dos tipos de insumos, a saber, los recursos naturales de los empleados, que son insumos humanos e insumos no humanos, como equipos, información y materias primas (Aithal & Kumar, 2016).

Los estudiosos de estos temas

concuerdan en que toda evaluación del comportamiento organizacional o sus manifestaciones, necesariamente pasa por el análisis de las variables que lo describen y la medición de sus efectos.

Según investigaciones realizadas por Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (2017) los factores que restringen el desarrollo de las Pymes son: educación y capacitación, formación y limitaciones serias en el autoaprendizaje, la transferencia de tecnología, la reducida actividad emprendedora de los empleados, matizada a su vez por falta de motivación, escasa preparación profesional para liderar proyectos dentro de las empresas, o problemas de cultura organizacional que no permite el involucramiento de los empleados.

Las PYMES comercializadoras no están ajenas a esta situación, el deterioro de sus indicadores económicos y productivos, denota la necesidad de crear capacidades y habilidades internas y externas, desde el estudio de aspectos relacionados con el capital humano y su integración con la empresa como un sistema.

Este trabajo tiene como objetivo abordar el estudio del comportamiento organizacional de empresas comercializadoras ecuatorianas basado en el enfoque de sistema y la evaluación de variables organizacionales.

## **2. Comportamiento organizacional: Variables determinantes**

Las teorías del comportamiento organizacional (CO) muestran una evolución en el transcurso del tiempo a la vez que integran, cada vez más, diversos temas en los procesos empresariales y de investigación, como por ejemplo

la satisfacción laboral, la motivación (García et al, 2017), la calidad de vida en las personas, el medio ambiente de trabajo, el compromiso organizacional y más recientemente la teoría del bienestar laboral (Madero & Olivas, 2016; Shahin et al, 2014; Schneider et al, 2013).

Estos últimos autores establecen que el comportamiento organizacional investiga el impacto que tienen los individuos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar el conocimiento y la eficiencia en las organizaciones. Por una parte, ayuda a comprender las relaciones de los trabajadores entre sí y, por otra parte, a entender la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa.

La consulta de algunos autores sobre la definición de CO arroja varios análisis: estudia la conducta de grupos e individuos que interactúan dentro de una organización; entonces posee tres determinantes de la conducta, los individuos, los grupos y la estructura; otros elementos clave son la tecnología y el entorno; considera la interacción de varias disciplinas como la psicología, la sociología y la ciencia política; y contribuye al desempeño, a la efectividad y a la productividad de una empresa (Robbins & Judge 2013; Arias & Arias, 2014).

El modelo básico de CO refleja la relación entre variables independientes (experiencia, motivación, estilo de liderazgo, diseño de la organización, clima organizacional); intermedias (calidad, innovación, satisfacción del cliente) y dependientes (productividad, ausentismo, rotación del personal, satisfacción laboral, compromiso con la organización). A continuación se presentan las variables relevantes para esta investigación:

## **2.1. Clima organizacional**

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital al considerarse parte fundamental de la estrategia de una organización (Randhawa & Kaur, 2014), un componente clave en el desempeño, con beneficios positivos en la innovación empresarial (Shanker et al, 2017), y por su influencia en la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación, aspectos que destacan su relevancia para la eficiencia de la organización y la satisfacción de sus miembros (García et al, 2017).

El concepto de clima organizacional se basa en atributos del entorno laboral. Si los empleados perciben un buen clima organizacional, sus comportamientos serán más adecuados para el logro del bienestar de la empresa. Es por ello que algunos autores apuntan hacia la interacción que refleja este entre características personales y organizacionales (Shahin et al, 2014; Schneider et al, 2013; Arias & Arias 2014; Cabal & Salgado 2011; Randhawa & Kaur, 2014; Bória et al, 2012; Salazar et al, 2013; García et al, 2017), lo que induce a determinados comportamientos en los individuos; así se convierte el clima organizacional en un elemento clave para la gestión de las organizaciones (Colmenares & Graffe, 2012; Bamel et al, 2013) y para el cumplimiento de las metas y el éxito de la organización (Chiang et al, 2011).

## **2.2 Satisfacción laboral**

El análisis del grado de satisfacción en el trabajo, desde distintas vertientes y modelos de factores incidentes, implica centrar la atención en las características

del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas.

Son muchos los autores que examinan la relación entre la satisfacción laboral y las variables personales y organizacionales, y que éstas difieren según las distintas actividades, puestos de trabajo y perfiles de cualificación que presentan los trabajadores de una empresa (Sánchez et al, 2014).

García et al, (2017), en un estudio sobre la asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, refiere investigaciones destinadas a conocer y medir el nivel de satisfacción laboral que identifican su relación con variables que tienen que ver con la conducta humana; revela que algunas interrogantes sobre su definición, diferencias con la motivación y principalmente sus determinantes, se han disipado a través de los resultados de investigaciones que establecen la necesidad de reconocer que entre la satisfacción y el rendimiento, existe otra variable esencial, la motivación.

## **2.3 Motivación**

Según Arrieta y Navarro citado por Jaquinet (2016), la definición más aceptada de la motivación es aquella que indica que son las fuerzas psicológicas que operan desde adentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales; además, de que es un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo,

retroalimentación, tipo de tarea, etc.).

Steers et al, (2012) consideran a la motivación como la fuerza que energiza y dirige la conducta humana. En el ámbito laboral, no solamente hace que los empleados tomen acción, sino que además influye en la dirección, en la intensidad y en la duración de un comportamiento (Singh, Jalan & Goswami, 2017), que de alguna manera afecta el clima organizacional, tal como lo muestran Cardona & Zambrano (2014).

Un estudio de 22 autores representativos del tema, realizado por Jaquinet (2016), muestra la relación entre estas variables del CO, en menor o mayor magnitud y, tanto a nivel individual, grupal como organizacional.

Esto concuerda con el hecho de que el CO se considere una disciplina horizontal y transversal a toda la organización, pues es fuente de conocimientos y experiencias útiles en la gestión de las interacciones humanas, que se producen en cada nivel del sistema organizacional (Akpór-Robaro & Oginni, 2018).

## **2.5 Enfoque en sistema, gestión y comportamiento organizacional**

La teoría de sistemas es una consecuencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por Bertalanffy para quien un sistema se refería a un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas (Bertalanffy, 1989); concepto que se extendió a todas las ciencias, e influyó notablemente sobre la administración. En coincidencia con Estévez (2016), con la teoría de sistemas la dirección puede conservar con mayor facilidad el equilibrio tanto interno como

con el medio externo de la organización.

Precisamente, al considerar el alcance tanto interno como externo del CO actualmente, Akpór-Robaro & Oginni (2018) establecen las relaciones entre este y la teoría de la gestión organizacional, al analizar conceptualmente cada uno: en tanto el CO se centra en el estudio del comportamiento del factor humano en la organización y como mejorarlo; la teoría de la gestión se asocia a las actividades, funciones, procesos, métodos de trabajo, condiciones medioambientales y las mejores vías para alcanzar el máximo desempeño. Sin dudas, la perspectiva de sistema está implícita en la capacidad de gestionar y mejorar el CO a través de la interacción de las personas con los diferentes niveles organizativos.

Las normas ISO para la gestión de la calidad basada en procesos y sistemas, particularmente, enfatizan en que las personas y cómo se comporten son esenciales para la organización, su capacidad de crear valor y su desempeño (Organización Internacional de Normalización ISO 9001, 2015).

Según Rivas (2013), en los sistemas es esencial el modo en que cada una de las partes o elementos que lo conforman se interrelacionan y cómo las conductas de cada uno de estos aspectos se afectan de forma mutua. Sin dudas el reconocimiento de los sistemas abiertos ha resultado clave para la gestión organizacional, al partir de las interacciones de la empresa con el entorno y la influencia que las variables ejercen sobre su funcionamiento.

Ello sugiere la necesidad de caracterizar y clasificar estos sistemas organizacionales como punto de partida para comprender sus particularidades y definir los cursos de acción a emprender para gestionarlos. Entre las disímiles

propuestas diseñadas para estos fines, la de Fernández (1993), constituye de las más utilizadas pues permite un análisis integral, que ha sido versionado por Hernández et al (2014) en el despliegue de trece criterios que responden a exigencias actuales en la gestión de las organizaciones: límite o frontera; Medio o entorno; Análisis estratégico; Cartera de productos/servicios; Estudio de procesos; Transformación; Recursos; Resultados; Retroalimentación y control; Estabilidad; Flexibilidad, Jerarquía e Inercia.

### 3. Consideraciones metodológicas

Se desarrolló una investigación cuasiexperimental en dos empresas comercializadoras de productos lácteos en Ecuador, sustentada en un procedimiento de tres fases:

**Fase I:** Se seleccionaron los expertos que integrarían el equipo de trabajo mediante un coeficiente de competencia según la propuesta de Frías et al, (2008), para ello se determinaron los coeficientes de argumentación ( $k_a$ ) y de conocimiento ( $k_c$ ), por medio de los criterios (experiencia, conocimiento). Con la información recopilada se calculó el coeficiente de competencia  $K$  del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, el cual debió estar en un rango de  $0.7 \leq K \leq 1$  para la selección.

Luego, se caracterizó cada empresa según los 13 criterios referidos por Hernández et al (2014); para obtener esta información se aplicaron entrevistas a directivos y trabajadores, revisión de documentos y reportes de gestión.

**Fase II:** Se identificaron las variables del CO relevantes para la empresa, para ello se estructuraron

dos etapas, en la etapa 1: se realizaron los pasos siguientes: a) listar, con el uso del brainstorming, los factores que pudieran decidir la elección de la o las variables de interés en la evaluación del CO; b) agrupar por afinidad aquellos con similitud en su definición; c) elegir y ponderar los factores mediante el método del coeficiente de concordancia de Kendall, donde la elección depende de aquellos elementos cuya puntuación total ( $A_{ij}$ ) esté por encima del valor medio de prioridad conferida por los expertos ( $T$ ), y su peso resultó de la división la desviación cuadrática de la puntuación de cada factor ( $\Delta^2$ ) y la desviación cuadrática total.

En la etapa 2: se seleccionaron las variables que caracterizan el CO así: 1) mediante consulta en la literatura especializada se identificaron las variables según el nivel de análisis (organizacional, individual y grupal); 2) se valoró la influencia de cada variable según la multiplicación de su evaluación por el peso otorgado a cada factor, para así determinar aquellas determinantes en la actuación de la empresa; se utilizó una escala de puntuaciones donde el impacto de la variable es: 40-60 bajo, 61-80 regular, 81-90 alto, 91-100 muy alto; 3) se identificaron las variables críticas según aquellas que alcanzaran una puntuación entre 80 y 100; 4) los expertos seleccionados previamente, definieron indicadores por cada variable elegida, según las particularidades de la organización; 5) con estos indicadores se diseñó un cuestionario, para el que se precisó la cantidad, tipo de preguntas y las opciones de respuesta (Negativo, Medio y Positivo).

La evaluación final de los indicadores se estructuró en: Nivel bajo - de 0 a 45 %; Medio- de 46 a 70 % y Nivel alto- de 71 a 100 %.

**Fase III:** Soportado en el análisis de las variables, se establecieron los problemas que afectaban el comportamiento organizacional, y se formuló un plan de mejoras, basado en su viabilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Los criterios para priorizar las áreas de mejora fueron los siguientes: gravedad de las carencias detectadas; factibilidad de las acciones a emprender; rentabilidad prevista en sus resultados y grado de consenso entre los afectados por las decisiones a tomar. Este plan desplegó las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora, el marco temporal de su implementación y una valoración de su impacto en la organización.

#### 4. Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras: Resultados

Dentro del estudio se seleccionaron siete expertos en cada comercializadora con índices de experticidad por encima de 0.9 en su mayoría. De acuerdo a lo propuesto por Frías et al, (2008) y utilizados por autores como: Casio, Gómez y Chumacero, (2017); Bravo et al, (2018); Bravo et al, (2019). En la primera comercializadora fueron elegidos expertos con mayor experiencia que en el segundo caso (tabla 1). Para respetar la confidencialidad de las comercializadoras estudiadas se identificarán como empresa “B” y empresa “M”.

**Tabla 1**  
**Expertos seleccionados**

Comercializadora	Experto	Años de experiencia	Coefficiente de Experticidad
Empresa M	1	24	0.9
	2	3	0.8
	3	38	0.9
	4	5	0.9
	5	12	0.8
	6	10	0.9
	7	5	0.8
Empresa B	1	24	0.9
	2	8	0.9
	3	5	0.8
	4	10	0.9
	5	10	0.9
	6	13	0.9
	7	3	0.9

Fuente: Elaboración propia



En el cuadro 1 se refleja la caracterización de ambas comercializadoras, considerando los criterios propuestos de Hernández et al,

(2014) y aplicado por Bravo et, al (2018). Según aquellos atributos que mejor mostraron su accionar y su efecto en el comportamiento organizacional.

## Cuadro 1 Caracterización de empresas comercializadoras de productos lácteos

Variables/ empresa	Empresa B	Empresa M
<b>Medio o entorno</b>	Principal <b>proveedor:</b> Unilever Andina Ecuador S.A. Posee 450 <b>clientes</b> entre pequeños, medianos y grandes (almacenes TIA, Sana Sana, Clemyer y gasolineras del cantón Chone). <b>Competidores:</b> Bonice, Topsy y Helados artesanales	Principales <b>proveedores:</b> Tropicalimentos (yogurt y enlatados); Salica (atunes y sardinas); La Italiana (embutidos); Imperial (arroz); La abuelita (fideos). Posee alrededor de 3.500 <b>clientes</b> (tiendas, autoservicios y minimarket's en la provincia de Manabí). <b>Competidores:</b> Tony empresas distribuidoras de Lácteos y Snoop venta de enlatados.
<b>Análisis estratégico</b>	<b>Misión:</b> Cumplir con los estándares de servicio y calidad en la distribución y entrega de productos congelados. <b>Visión:</b> Ser reconocidos por nuestra calidad de servicios afianzando nuestra fidelidad de nuestros clientes y seguir creciendo con nuestra marca.	<b>Misión:</b> Ofrecer productos de alta calidad cubriendo las necesidades de los consumidores en cuanto a productos lácteos se refiere, exceder sus expectativas y motivar a nuestros empleados para ofrecer un servicio efectivo mejorando también su calidad de vida. <b>Visión:</b> Liderar el mercado de lácteos y conservas dentro de la sociedad ecuatoriana, mediante variedades de productos y procesos de distribución y comercialización eficientes y efectivos.
<b>Cartera de productos/servicios</b>	Servicios de comercialización y distribución. Productos: siete surtidos de helados de la marca Pingüino.	Servicios de: almacenamiento, transportación, venta y conservación de productos en cámaras de frío. Productos lácteos y conservas.
<b>Procesos empresariales</b>	Visita al cliente, recepción de pedidos, consolidación de cargas, entrega de pedidos.	Administración general, administración del talento humano, administración comercial, administración de operaciones, administración financiera, recepción de pedidos, seguimiento y control, servicio técnico, seguridad, limpieza.
<b>Transformación</b>	<b>Factores servuctivos:</b> cliente, Soporte físico, Personal de contacto; <b>Proceso:</b> comercialización de productos Pingüino; <b>Salidas:</b> productos Pingüino.	<b>Factores servuctivos:</b> cliente, soporte físico, personal de contacto, tecnología, energía, capital, instalaciones, información, camiones, personal. <b>Proceso:</b> transportación de productos lácteos y conservas. <b>Salidas:</b> servicios, desechos, clientes (satisfechos o insatisfechos).
<b>Recursos empresariales</b>	<b>Recursos humanos:</b> nueve empleados, entre personal administrativo, venta y distribución. <b>Recursos materiales:</b> dos camiones, dos computadoras, tres impresoras, una cámara fría.	<b>Recursos humanos:</b> 23 trabajadores, entre personal administrativo, venta y distribución. <b>Recursos materiales:</b> bodega de almacenamiento, tres cámaras de frío, seis camiones de transportación de alimentos, siete computadoras, cuatro impresoras, dos copadoras.
<b>Retroalimentación y control</b>	Reuniones semanales y mensuales de avance de ventas con vendedores, y talleres trimestrales de capacitación a trabajadores.	Se planifican dos reuniones semanales: para los reportes de ventas y tomar decisiones económico-productivas.

**Cont... Cuadro 1**

<b>Estabilidad</b>	Empresa sólida con potencialidades de crecimiento sostenido, comprometida con su desarrollo y la constante búsqueda de oportunidades en el mercado.	Empresa con una posición competitiva en el mercado, así se ha expandido dentro de la provincia de Manabí, cubriendo actualmente sus diferentes áreas.
<b>Flexibilidad</b>	La empresa cuenta con un sistema de gestión que permite la flexibilización de horarios, en función de las exigencias del mercado y de los días de créditos a los clientes.	De la distribución y comercialización de yogures de la marca chivería, pasó a incorporar nuevas marcas. A futuro se proyecta hacia la incorporación de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia basado en empresa B y M.

La valoración de los factores que apoyarían la evaluación de las variables de comportamiento organizacional resultó en seis criterios para el caso de la comercializadora “B” y cinco para la comercializadora “M”, similar a la referencia de García et al, (2017) sobre que estas son compleja, debido que se relaciona con múltiples factores y que son las características que distinguen una organización de otra.

En ambos casos los expertos coincidieron en considerar el impacto en la productividad, el bajo costo de la mejora de la variable, la posibilidad de lograr soluciones a corto plazo y la implicación en el desempeño del talento humano. Por su parte, los expertos de la primera comercializadora agregaron un sexto aspecto: nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables (tabla 2).

**Tabla 2**  
**Aplicación del método del coeficiente de concordancia de Kendall para la importancia de los factores empresa B.**

Factores	Expertos							ΣAij	Δ	Δ^2	Peso
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización	5	5	5	6	4	4	5	34	9	81	0,33
Bajo costo en la mejora de la variable	1	1	1	1	2	2	2	10	-15	255	-
Influencia en las prácticas internas de la organización	3	3	3	3	2	3	2	19	-6	36	-
Posibilidad de solución a corto plazo	4	4	4	3	5	4	5	29	4	16	0,07
Implicación en el desempeño del talento humano	6	6	3	4	4	6	6	35	10	100	0,4
Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables	6	5	4	4	5	4	6	33	7	49	0,2

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar el coeficiente de concordancia de Kendall en la empresa "B" (0.6) se determinó que existe un adecuado nivel de concordancia entre los criterios de expertos, por lo que quedaron seleccionados los factores: impacto en la productividad, posibilidad de solución a corto plazo, implicación en el desempeño y nivel de influencia. El coeficiente de Kendall para "M" resultó en un 0.55 y los factores escogidos fueron: Posibilidad de solución a corto plazo (0.4), impacto en los objetivos estratégicos (0.1), impacto en la productividad (0.4) e implicación en el desempeño del talento humano (0.1); los expertos coincidieron en no considerar:

"bajo costo en la mejora de la variable".

Precisamente Molina, Briones & Arteaga, (2016) consideran que el logro de un adecuado CO constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas. Como se ha especificado antes, existen tres niveles a considerar en la evaluación del CO: el nivel organizacional, el nivel grupal y el individual. Para los casos de estudio de este trabajo se abordan el nivel organizacional (empresa M) y el nivel individual (empresa B). Con el análisis de las variables y la puntuación de los factores se efectuó la evaluación reflejada en las tablas 3 y 4.

**Tabla 3**  
**Evaluación de las variables clave para el comportamiento organizacional. Empresa B**

Factores	Peso	Motivación	Actitudes	Compromiso	Productividad	Desempeño	Satisfacción laboral
Impacto de la productividad y rentabilidad de la organización	0,33	100	80	90	90	90	90
		33	26,04	29,7	29,7	26,04	29,7
Posibilidad de solución a corto plazo	0,07	90	40	40	40	40	80
		6,3	2,8	2,8	2,8	2,8	5,6
Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables	0,4	100	80	60	60	90	100
		40	32	24	24	36	40
Implicación en el desempeño del talento humano	0,2	90	80	80	80	90	80
		18	16	12	16	18	16
<b>Total</b>		<b>91,3</b>	<b>76,84</b>	<b>68,5</b>	<b>72,5</b>	<b>82,84</b>	<b>91,3</b>

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior resultó que las variables clave en el desempeño de la comercializadora “B” son motivación y satisfacción laboral; en efecto, Molina et al, (2016) argumenta que el resultado de

un buen comportamiento y desempeño organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano y la integración de los miembros que la forman.

**Tabla 4**  
**Evaluación de las variables clave para el comportamiento organizacional. Empresa M.**

Factores	Peso	Liderazgo	Motivación	Desempeño	Compromiso	Productividad	Trabajo en grupo
Posibilidad de solución a corto plazo	0,40	80	70	60	80	60	80
		32	28	24	32	24	32
Impacto en los objetivos estratégicos de la organización	0,10	90	90	80	80	100	80
		9	9	8	8	10	8
Impacto en la productividad de la empresa	0,40	100	100	80	80	100	100
		40	40	32	32	40	40
Implicación en el desempeño del talento humano	0,10	100	100	100	100	80	100
		10	10	10	10	8	10
<b>Total</b>		<b>91</b>	<b>87</b>	<b>74</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>90</b>

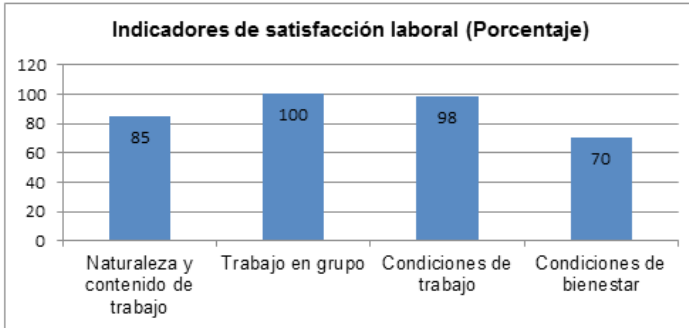
Fuente: Elaboración propia

Por su lado, los expertos consultados en “M” otorgaron mayor puntuación a Liderazgo y Trabajo en equipo, por la importancia que estas tienen en la gestión organizacional concordando con lo expresado por Para Davis y Newstrom, citado por Serrano y Portalanza (2014) que el liderazgo

es tratar de influir sobre los demás con trabajo en equipo y que con entusiasmo en el logro de sus objetivos. En este sentido, en los gráficos 1 y 2 se muestran los valores finales de los indicadores elegidos para la satisfacción laboral y la motivación en la empresa B, además en la 3 y 4 liderazgo y trabajo en equipo.

### Gráfico 1

#### Medición de los indicadores de satisfacción laboral. Empresa B.



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico 2

#### Medición de los indicadores de motivación Empresa B



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la variable satisfacción laboral, los indicadores que destacaron fueron el trabajo en grupo con sus directivos y las condiciones de trabajo, siendo esto importante si se generan acciones favorables, el desempeño será mayoritario al de aquellos grupos que suelen tener falencias en este aspecto. (Marín, 1992; citado por Jiménez y Jiménez, 2016). Sin embargo

“Condiciones de bienestar” con el 70% resulta el de menor puntuación, aunque Sánchez et al, (2014) afirman que este parámetro es importante en el análisis del comportamiento organizacional porque implica centrar la atención en las características del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas.

Los indicadores relativos a la

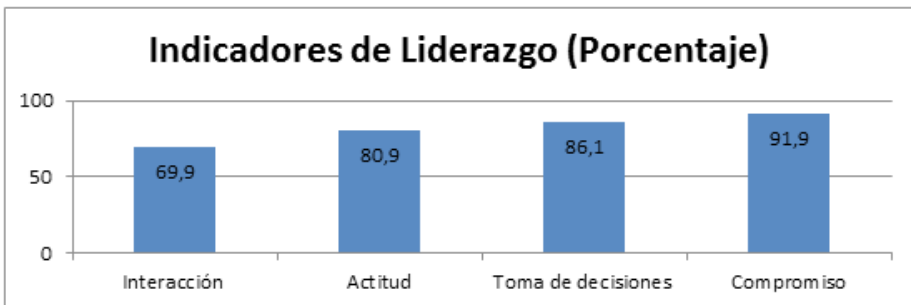
Motivación: Salario, Prestaciones y Seguridad laboral, reflejaron una puntuación satisfactoria, pero los trabajadores otorgaron menor puntuación a las Aspiraciones personales, aunque Guevara y Godoy (2018) indican que esta variable básicamente en el ser humano resalta la potencialidad que cada persona posee.

La medición de los indicadores correspondientes (gráficos 3 y 4) permitió identificar lo siguiente: se pudo constatar que los indicadores del liderazgo, en su mayoría, se mantienen en un porcentaje regular, pero el indicador más deficiente es la Interacción de 69,9%; debido que el poder de influencia que tiene el líder se hace evidente cuando el mismo logra potenciar o inhibir el movimiento o cambio dentro de la organización (Contreras y Castro, 2013 citado por Ferrer, 2015), lo que demuestra que dicho enfoque no se desarrolle en la totalidad, así mismo, Arroyo y Muro

(2017) aluden que el comportamiento de las organizaciones depende del tipo de liderazgo que ejercen los individuos; añadido a esto la variable Trabajo en equipo para Londoño citado por García et al, (2010), señala que estos equipos son una alternativa de ordenamiento que rompe con las estructuras tradicionales y predefinidas.

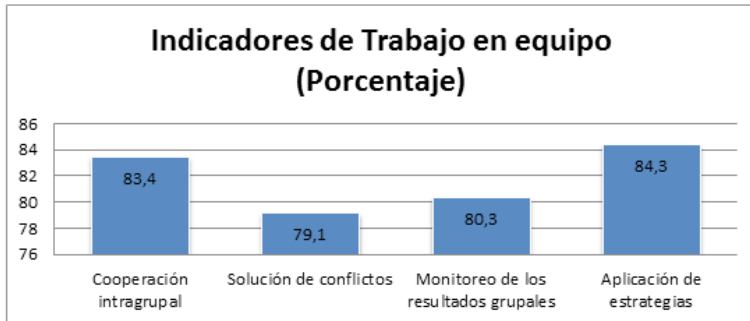
Pero esta capacidad de adaptación de las personas les ayuda a satisfacer las distintas necesidades (Ferrer, 2015). Sin embargo, en la empresa "M" las principales deficiencias que se detectaron en los indicadores Solución de conflictos y Monitoreo de los resultados grupales dado que hoy el reto es que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas (Rangel et al, 2018).

**Gráfico 3**  
**Medición de los indicadores de la variable Liderazgo Empresa M.**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4**  
**Medición de los indicadores de la variable Trabajo en equipo**  
**Empresa M.**



Fuente: Elaboración propia

## 5. Comportamiento Organizacional en las empresas estudiadas: Plan de mejora

La medición y evaluación posterior de los indicadores por variable, arrojaron

las problemáticas centrales en que la organización debe centrar sus esfuerzos de mejora. La tabla 5 resume esta fase en la identificación del problema a través del indicador con baja evaluación, y el programa de mejora diseñado según la naturaleza de cada indicador y problema.

**Tabla 5**  
**Plan de mejora**

Empresa	Indicadores deficientes	Programa de mejora			
		Alternativa de mejora	Responsable	Recursos	Plazo de ejecución
B	Condiciones de bienestar	Organizar actividades para recreo de los trabajadores.	Gerente	Presupuesto financiero	Según fechas festivas
		Crear programas de alimentación, transporte, salud y guardería para mejorar la calidad de vida de los miembros de la empresa y sus familiares.	Gerente	Presupuesto financiero	Seis meses
		Formular sistemas de reconocimiento laboral y económico para fomentar el desarrollo y crecimiento profesional.	Gerente	Presupuesto financiero	Seis meses

**Cont... Tabla 5**

	Interacción	Realizar coaching para mejorar la interacción entre los trabajadores de la empresa, desarrollar habilidades para la comercialización.	Gerente y Jefe de Ventas	Computadora, Proyector, Pizarra, Marcadores, Líquidos, Borrador de pizarra, videos	Un mes
<b>M</b>	Solución de conflictos	Desarrollar talleres de manejo de carácter para corregir los problemas que se susciten en el trabajo de equipos.	Gerente y Jefe Administrativo	Computadora, Proyector, Pizarra, Marcadores, Líquidos, Borrador de pizarra, videos	Un mes
	Monitoreo de los resultados grupales	Elaborar fichas de control para verificar el cumplimiento de las actividades del día.	Gerente y Jefe de Sistema	Computadora, Impresora, Hojas, Esferos	Cada semana

Fuente: Elaboración propia

Los resultados revelaron puntos interesantes para cada comercializadora. Por un lado, en ambos casos de estudio se definen como significativos los factores “Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización”, “Implicación en el desempeño del talento humano” e “influencia de la mejora de la variable en otras variables”; esto confirma la relación causal entre el comportamiento organizacional y estas variables intermedias.

Por otro lado, contrastan las variables evaluadas según cada empresa y el nivel de CO escogido para el estudio. La empresa “M” evalúa el nivel organizacional a través de la cultura, el compromiso, la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo, donde estas dos últimas constituyen las de mayor importancia; y la empresa “B” para valorar el nivel individual selecciona variables como actitudes, valores, toma individual de decisiones, motivación y satisfacción laboral y centra su interés en las dos últimas, por ser las de mayor

puntuación.

Sin embargo, la motivación, el desempeño y la productividad resultan variables recurrentes en los dos estudios, lo que es congruente con lo consultado en la literatura sobre Comportamiento Organizacional.

La caracterización de la empresa como un sistema ayuda a comprender la relevancia del nivel de análisis del CO, parece lógico pensar que una empresa con posibilidades de crecimiento (estabilidad) como “B”, decida influir en el desempeño mediante la mejora de la motivación (aspiraciones) y la satisfacción laboral (condiciones de bienestar), claramente asociadas con el comportamiento de los recursos humanos.

La comercializadora “M” opta por examinar el nivel organizacional, específicamente las variables liderazgo (la interacción es la de peor evaluación) y trabajo en equipo (revisión de criterios de éxito), y ello es congruente con el hecho de ser una empresa en expansión, con



una cartera más amplia de servicios, no solo de comercialización sino también de almacenamiento, transportación y conservación.

A diferencia de este, muchos estudios enfatizan en el clima laboral y su impacto en el desempeño, la productividad (Bamel et al., 2013; Hospinal, 2013; Salazar et al., 2013) o en la calidad del servicio (Campos et al., 2016; Semper et al., 2017).

Pero en forma similar Genesi et al., (2011) evalúan el CO en una institución de educación, donde se reveló la relación significativa de los individuos (gerentes, docentes), con el desempeño, los valores, las actitudes, el liderazgo y las motivaciones; lo que concuerda con las variables relevantes de las empresas estudiadas en este trabajo.

## 6. Conclusiones

Evaluar el impacto de las relaciones entre los individuos, las estructuras y los grupos sobre el comportamiento organizacional implica el estudio de variables como motivación, desempeño, satisfacción, productividad o clima laboral y el análisis de la influencia que ejercen sobre los resultados de la organización e incluso, las relaciones de causa y efecto que pueden llegar a establecerse entre estas.

Es cada vez más recurrente integrar los estudios de comportamiento organizacional con la gestión, el desempeño y la articulación con diversos factores internos y externos de las empresas, en una lógica de sistema, toda vez que las variables que caracterizan el CO se relacionan con las formas que los individuos interactúan con los elementos de un sistema organizativo.

Los resultados de la evaluación del CO en empresas similares o de

diferente naturaleza pueden diferir en función de muchos factores, como el nivel de análisis (individual, grupal u organizacional), los atributos que caracterizan a dicha organización como sistema o los criterios definidos para valorar el estado de las variables. También se documentan similitudes como el hecho de que la motivación, el clima laboral o la satisfacción estén entre las variables más recurrentes.

## Referencias bibliográficas

- Aithal, P. & Kumar, P. (2016) Organizational Behaviour in 21st Century – ‘Theory A’ for Managing People for Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(7), 126-134. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2816887>
- Akpor-Robaro, M. O. M., & Oginni, B. O. (2018). Organizational Behaviour, Management Theory and Organizational Structure: An Overview of The Inter-Relationship. *Archives of Business Research*, 6(6), 1-10. <http://doi.org/10.14738/abr.66.4643>
- Arias, W. & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado, *Revista Ciencia & Trabajo*, 16(51), <https://url2.ci/AkTlp>
- Arroyo, S. & Muro, J. (2017). Evaluación del estilo de Liderazgo Transaccional y Transformacional a través de Modelos Confirmatorios: Una aplicación a los jóvenes emprendedores de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Análisis Cuantitativo y Estadístico*, 4(12), 32-51. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Analisis\\_Cuantitativo\\_y\\_Estadistico/Vol4num12/Revista\\_de](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Analisis_Cuantitativo_y_Estadistico/Vol4num12/Revista_de)

[An%C3%ADstico\\_V4\\_N12\\_5.pdf](#)

- Bamel, U., Stokes, P., Rangnekar, S. & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 198-218. [https://www.researchgate.net/publication/262970415\\_Organizational\\_climate\\_and\\_managerial\\_effectiveness\\_An\\_Indian\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/262970415_Organizational_climate_and_managerial_effectiveness_An_Indian_perspective)
- Bertalanffy, L. (1989), Teoría general de los sistemas. Fondo de Cultura Económica México. <https://url2.cl/QvAQp>
- Bòria, S., Crespi, M. & Mascarilla, O (2012), Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Revista Cuadernos de Economía*, 35(97), 9-16. [http://apps.elsevier.es/watermark/ctl\\_servlet?f=17a90153604pdf001.pdf](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?f=17a90153604pdf001.pdf)
- Bravo, C., Sarmentero, I., Gómez, O. & Falcón, O. (2018), Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 39(01), 92-100.
- Bravo, C., Sarmentero, I., Rodríguez, Y. & Gómez, O. (2019). Evaluación de competencias organizacionales a través de indicadores de desempeño. *Revista Dyna Ingeniería e Industria*, 94(5) 490.
- Bravo, C., Sarmentero, I., Rodríguez, Y. & Gómez, O. (2019). Determinación de indicadores de desempeño para la evaluación de competencias organizacionales. *Revista Dyna Management*, (07), 10.
- Cabal, Á. & Salgado, J. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del principado de Asturias. Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), <https://url2.cl/rNFM6>
- Campos, H., Espinoza, W., Espinoza, R. & Zambrano, M. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- Cardona, D. & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Revista Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108010>
- Casio, I., Gómez, O. & Chumacero, I. (2017). Análisis y mejora del mapa de procesos existente en la empresa de proyectos de arquitectura e ingeniería (EMPAI) de matanzas. principales resultado. <https://url2.cl/25VGD>
- Chiang, M., Núñez, A. & Huerta, P. (2011). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Revista Horizontes Empresariales*, 4(1), 161-174. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2070>
- Colmenares, G. & Graffe, G. (2012). El clima organizacional como elemento clave para una gestión universitaria de excelencia. *Estudio de caso. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior*. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas", 90-107. <https://url2.cl/66Dap>
- Estévez, E. (2016). Evaluación del grado de aplicación de la teoría de sistemas en empresas seleccionadas que aplican el perfeccionamiento empresarial. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2016/sistemas.html>

- Fernández, E. (1993). *Dirección de la producción I. Fundamentos Estratégicos*. Editorial Civitas, S.A.
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. <http://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>
- Ferrer, Raúl (2018) El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. *Revista de investigación en Ciencias Sociales y Humanista. ACADEMO*, 5(2), 169. <https://url2.cl/vzqD1>
- Frías, R., González, M., Cuétara, L., Corzo, Y. & González, A. (2008). Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas HASPNET. Editorial Universitaria.
- García, M., Hernández, T., González, E. y Polo, S. (2017). Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios (The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction in Service Companies). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1) 37-48. <https://ssrn.com/abstract=2916923>
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, A., y Romero, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Revista Psychologia. Avances de la disciplina*, 4(2), 31-46. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297224090004>
- Genesi, M., Romero, N. & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las instituciones educativas. *Revista NEGOTIUM*, 6(18), 102-128. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (GEM 2017). <https://url2.cl/6E7SI>
- Guevara, L. y Godoy, M. (2018). Incidencia de la motivación en la satisfacción laboral en la empresa pública EPUNEMI (Ecuador). *Revista ESPACIOS*, 39(24), 5. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p05.pdf>
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E. & Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Revista Dyna*, 81(184), 193-200. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37309>
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa. *Revista de investigación Industrial Data*, 16(2) 75-78. <https://url2.cl/AcRnK>
- Jaquinet, R. (2016). Contribución al Control de Gestión en las instituciones de Educación Superior a través de la comunicación organizacional. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Jiménez, D. y Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5774750.pdf>
- Madero, S. & Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Revista*

- Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21244782005>
- Molina, L., Briones, Í. & Arteaga, H. (2016) El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista Ciencias Económicas y Empresariales*, 2(4), 498-510. <http://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Neil, R., Wagstaff, C., Weller, E. & Lewis, R. (2016). 'Leader behaviour, emotional intelligence, and team performance at a UK Government Executive Agency during organizational change'. *Journal of Change Management*, 16(2), 97-122. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697017.2015.1134624>
- Organización Internacional de Normalización ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Ginebra, Suiza.
- Randhawa, G. & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates: Review of literature and a proposed model. *Journal of Management Research*, 14(1), pp 25-40. <http://www.i-scholar.in/index.php/jmr/article/view/47758>
- Rangel, T., Lugo, I. & Calderón, M. (2018). Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia. *Revista Ingeniería Solidaria*, 14(24). <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/in/article/download/2164/2210/pdf>.
- Rivas, S. (2013). Enfoque sistémico: una introducción a la psicoterapia familiar. Editorial El Manual Moderno.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15 ed.): MX. Pearson.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2013). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista cubana de información en ciencias de la salud ACIMED*, 20(4), 67-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M. & Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE - Revista de Administración de Empresas*, 54(5), 537-547. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155131802006>
- Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Revista Annual review of psychology*, 64, 361-388. <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Semper, A., Segredo, A. & Hernández, A. (2017). Calidad de la atención a la morbilidad materna extremadamente grave. Estudio preliminar. Hospital Ginecobstétrico Provincial. Matanzas 2016. *Revista Médica Electrónica*, 39(1), 53-60. <http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/1928/3270>
- Serrano, J. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo en el Clima Organizacional. *Revista Suma de negocios*, 5(11), 111-125. <https://url2.cl/FdSf1>
- Shahin, A., Shabani, J. & Khazaei, J. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2013-0044>
- Shanker, R., Ramudu, B., van der

- Heijden, B.I.J.M. & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100(6), 67-77 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario. *Revista Ciencia y Sociedad*, 38(4), 719-741. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87029731005>
- Singh, P., Jalan, A. & Goswami, I. (2017). The Millennial and their Perception about Motivation and Self-motivation. *International Journal of Organizational Behaviour and Management Perspectives*, 6(4), 1-15. [https://www.academia.edu/download/55718933/Anchal\\_Jalan-Priyanka\\_Singh\\_Indrajit\\_Goswami\\_IJOBMP.pdf](https://www.academia.edu/download/55718933/Anchal_Jalan-Priyanka_Singh_Indrajit_Goswami_IJOBMP.pdf)
- Steers, R., Porter, L. & Bigley, G. (2012). *Motivation and Work Behavior*. Irwin, SC: McGraw-Hill Series in Management.