

Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional

Performance improvement on trading companies based on organizational behavior

Columba Consuelo Bravo

 <https://orcid.org/0000-0001-6578-4633>

Arialys Hernández Nariño

 <https://orcid.org/0000-0002-0180-4866>

Ernesto Negrin Sosa

 <https://orcid.org/0000-0002-2996-6963>

Wladimir Alexander Palacios

 <https://orcid.org/0000-0002-1492-4349>

Ileana Sarmentero Bon

 <https://orcid.org/0000-0002-7275-1618>

Miryam Elizabeth Félix López

 <https://orcid.org/0000-00024295-1256>

^I Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

E-mail: columbabravo@hotmail.com, ernestonegrinsosa@gmail.com, alexanderpalacioszurita@hotmail.com, mefelixlopez@hotmail.com

^{II} Universidad Matanzas-Cuba

E-mail: arialys.hernandez@gmail.com, ileana.sarmenteros@umcc.cu

Recibido: 25 de marzo del 2019

Aprobado: 1 de junio del 2020

RESUMEN

Este trabajo persigue ilustrar la proyección de un plan de mejora del desempeño de empresas Comercializadoras de Productos Lácteos (CPL) basado en la evaluación de variables de comportamiento organizacional y la caracterización del sistema. Se realizó un estudio descriptivo y de intervención en dos comercializadoras de la provincia de Manabí, en Ecuador. Se estructuró un procedimiento que estudió inicialmente la empresa para caracterizar y clasificar sistemas empresariales; mediante métodos de expertos se identificaron las variables del comportamiento organizacional de mayor influencia en la compañía; con estos resultados se diseñó y aplicó un instrumento de evaluación, lo que se tradujo en un plan de acción, condicionado por los atributos más distintivos en cada organización y por los indicadores más afectados. Se concluye que el comportamiento organizacional incide en la productividad de las empresas y, que la caracterización del sistema y el análisis de variables e indicadores clave confieren un carácter particular a los proyectos de mejora del desempeño.

Palabras Clave: desempeño; mejora; comportamiento organizacional; variables; evaluación; sistema, comercializadoras.

ABSTRACT

The research is aimed to illustrate an improvement program to organizational performance of dairy products marketing companies, (CPL) based on organizational variables assessment and system characterization. Hence, a descriptive and research-action study was conducted and for that purpose there were selected two companies located in Manabí, Ecuador. A three phasesbased procedure was structured through which companies were characterized through 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 leded to an improvement plan conditioned by the most distinctive attributes and the most critical variables. The results showed on one hand that organizational behavior affects, with no doubt, company's productivity and on the other hand that system attributes and critical variables and their indicators analysis give a singular character to performance improvement projects.

Keywords: performance; improvement; organizational behavior; variables; evaluation; system, marketing companies.

I. INTRODUCCIÓN

La sobrevivencia de una organización depende en gran parte de la utilización de modelos de comportamiento que favorezcan a los empleados, cuyo proceder ayuda o afecta de manera directa a la organización. Lo anterior se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Diferentes estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad (Campos Rocafuerte, Espinoza Toalombo, Espinoza Toalombo y Zambrano Burgos, 2016).

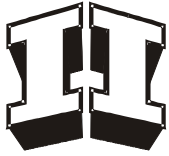
Los directivos de las empresas están permanentemente en búsqueda de mejoras para sus organizaciones, pero necesitan conocer el comportamiento de sus empleados ya sea como individuo, grupo u organización. Este es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins y Judge, 2017). Griffin y Moorhead (2014) argumentan que el comportamiento organizacional es el estudio de la conducta humana en contextos organizacionales, de la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y de la propia organización.

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.

Este trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para mejorar el desempeño de empresas Comercializadoras de Productos Lácteos (CPL), basado en las características del sistema empresarial y las variables organizacionales que más inciden en la actuación de la empresa.

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 (Steers y Sánchez-Runde,



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 y Olivas, 2016; Shahin, Naftchali y Khazaei, 2014; Schneider, Ehrhart y Macey, 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 si 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 (Robbins y Judge; 2017; Griffin y Moorhead, 2014; Genesi, Romero y Tinedo, 2011; Arias y Arias, 2014; Herrera, Torres y Gutiérrez, 2019): 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; contribuye al desempeño, a la efectividad y a la productividad de una empresa.

Según Chiavenato (2017) cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el Comportamiento Organizacional (CO) y este influirá en ellas.

El comportamiento individual, dentro de las organizaciones es necesario analizarlo desde diferentes aspectos para de esta manera hacer una evaluación real de la situación organizacional. Cuando el hombre actúa como ente individual es muy diferente que cuando actúa de forma grupal, se necesitan hacer estudios que den respuestas a estos comportamientos para así obtener el desarrollo de sus habilidades, la productividad y satisfacción del empleado.

El campo del comportamiento organizacional se centra en las aplicaciones, que pueden hacer la diferencia en la forma en que se desempeñan las organizaciones y las personas. Por ejemplo, entre las variables de medición del desempeño (o variables dependientes) que los investigadores analizan, se incluyen el desempeño de la tarea, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el ausentismo y la rotación de personal.

El desempeño se relaciona con la efectividad de hecho su evolución proviene de los estudios de efectividad organizacional, el valor de la conducta laboral, sus resultados hasta incluso el cumplimiento de los objetivos y las metas en función de todos los interesados en la organización (Machorro Ramos, Mercado Salgado, Ortiz, Arturo y Romero Ortiz, 2016). La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones.

Entonces, 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 algunas de estas variables:

Clima organizacional

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización (Randhawa y Kaur, 2014).

Los autores apuntan hacia la interacción que refleja este entre características personales y organizacionales (Shahin et al, 2014; Schneider et al, 2013; Genesi et al, 2011; Arias y Arias, 2014; Randhawa y Kaur, 2014), lo que induce determinados comportamientos en los individuos; así se convierte el clima organizacional en un elemento clave para la gestión de las organizaciones (Bamel, Rangnekar, Stokes y Rastogi, 2013), y para el cumplimiento de las metas y el éxito de la organización (Chiang, Núñez y San Martín Neira, 2015).

Jaquinet Espinosa (2016) presenta un estudio teórico de varios autores que exponen variables y dimensiones para estudiar el clima organizacional:

Medio ambiente: elementos presentes de forma permanente y contribuyen a la efectividad del trabajador
Trabajo en equipo: relaciones creadas entre los trabajadores que generan ideas, comunicación

Involucramiento: necesidad de los trabajadores de sentirse involucrados y tener el conocimiento de lo que sucede en la organización

Gerencia efectiva: prácticas positivas de la dirección son claves en la elevación de la satisfacción, motivación y efectividad del miembro de la organización

Competencia: habilidades, entrenamiento y preparación para el trabajo tienen gran efecto en la productividad organizacional

Recompensas y reconocimientos: los trabajadores disfrutan ser reconocidos por sus contribuciones, ser valorados por su destreza y desean compartir este éxito en la organización.

Satisfacción laboral

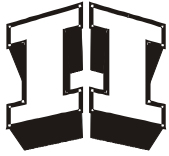
El análisis del grado de satisfacción en el trabajo, desde distintas vertientes y modelos de factores incidentes, implica centrar la atención en las características del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas.

La satisfacción laboral puede explicarse a partir de características personales y características de la organización, como factores más destacados.

Existen modelos que analizan la relación del ambiente de trabajo con la satisfacción laboral, incorporando nuevas variables como el clima organizacional, las características del puesto de trabajo y la información social, como motivadores de la satisfacción del trabajador en la empresa.

La satisfacción laboral es importante en el análisis del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los trabajadores representa un fin en sí misma o un medio para conseguir la satisfacción personal. Ya sea la satisfacción e insatisfacción laboral se asocian a indicadores organizacionales como la calidad del desempeño o el rendimiento (Chiang Vega y San Martín Neira, 2015).

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 Sellero, Sánchez Sellero, Cruz González y Sánchez Sellero, 2014).



Motivación

Según Arrieta y Navarro citado por Jaquinet Espinosa (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.). Para Steers y Sánchez-Runde (2017) la motivación se 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, que de alguna manera afecta el clima organizacional.

Precisamente la motivación laboral junto al clima organizacional posee alta relación con variables organizacionales como la comunicación, así lo reflejó un estudio de 22 autores representativos del tema, realizado por Jaquinet Espinosa (2016).

El Enfoque en sistema, nexos con la gestión y el desempeño 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. 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.

Esta teoría mantiene actualmente una relevancia tal que Aithal y Kumar (2016), la retoman dentro de su estudio de las teorías organizacionales, específicamente la teoría A de desarrollo de las actitudes organizacionales, al partir del hecho de que, junto al enfoque basado en objetivos, el enfoque de sistema define la efectividad en un concepto amplio y conjuga tanto el entorno externo como aspectos internos, donde se combinan los factores no humanos y el humano.

Precisamente la ISO 9001 del 2015 asume el principio de sistema como parte indisoluble del enfoque basado en procesos, al considerar que estos están interrelacionados como un sistema coherente (Organización Internacional de Normalización ISO 9001, 2015).

Con la teoría de sistemas la dirección puede conservar con mayor facilidad el equilibrio tanto interno como con su medio externo (Estévez, 2016). Su creciente importancia se traduce en varias razones, entre ellas que las organizaciones necesitan lograr una coordinación eficaz y eficiente entre los recursos materiales, financieros y por supuesto el capital humano para desarrollarse dentro del ambiente político, legal, económico, ecológico y social en que se desenvuelven; así como alcanzar los objetivos fijados (Hernández Nariño, Medina León, Nogueira Rivera, Negrín Sosa y Marqués León, 2014).

En este supuesto las normas ISO también 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). Cuesta Santos, Fleitas Triana, García Fenton, Hernández Darias, Anchundia-Loor y Mateus Mateus (2018) a partir de su revisión del concepto de desempeño organizacional plantea que medir el desempeño empresarial u organizacional, es medir (y evaluar) la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; y que esa conceptualización tiene una implicación práctica y metodológica, al comprender los resultados individuales, de grupo y organizacionales en su conjunto y hacerlo de manera orgánica

En los sistemas es esencial el modo en que cada una de las partes o elementos que lo conforman se interrelacionan y dentro de estos elementos cómo las conductas de los individuos afectan la organización a todos los niveles. A propósito de esta conexión Akpor-Robaro & Oginni (2018) realizan una valoración sobre el alcance tanto interno como externo del CO, para lo que establecen las relaciones entre este y la teoría de la gestión organizacional, al analizar que 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. Pudiera confirmarse, entonces, que 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.

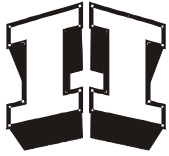
Sin dudas el reconocimiento de los sistemas abiertos ha resultado clave para la gestión organizacional, al partir de las interacciones de la empresa con el entorno y la influencia que las variables ejercen sobre su funcionamiento.

Caracterizar y clasificar los sistemas organizacionales es una herramienta muy útil para el enfoque de sistema, pues es 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 Sánchez, constituye de las más utilizadas pues permite un análisis integral, que ha sido versionado por Hernández Nariño et al. (2014) en el despliegue de 13 variables que responden a exigencias actualizadas en la gestión de las organizaciones.

II. MÉTODOS

Se desarrolló una investigación descriptiva y de intervención en dos empresas Comercializadoras de Productos Lácteos (CPL) en Ecuador, la que fue sustentada en un procedimiento de tres fases donde: En la fase I se seleccionó el equipo de trabajo por medio de un cuestionario, en aproximación a (Frías Jiménez, González, Cuétara, Corzo y González, 2008), con las preguntas que valoraron el coeficiente de competencia, según:

Coeficiente de conocimiento (kc) con los criterios: nivel de conocimiento sobre el tema; competitividad que posee; disposición a participar en la investigación; grado de creatividad que posee; nivel de profesionalidad; capacidad de análisis; nivel de experiencia; grado de intuición; y nivel de actualización. Cada ítem fue valorado en una escala de 1 a 10 y se determinó el Coeficiente según



la expresión $Kej = \sum Wjk \cdot Xijk$, donde Wjk es el peso (ponderación) de los ítems k y $Xijk$ el grado de presencia autopercibido del ítem k para cada experto

Coefficiente de argumentación (ka) con los aspectos: estudios teóricos realizados; experiencia obtenida y cursos de actualización sobre el tema. Cada ítem fue analizado según una escala de alto (5); medio (3) y bajo (1). Su cálculo se realiza según la expresión $Kaj = 1/n \sum Xijk$

Con esta información 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 $0.8 \leq K \leq 1$ para la selección. Luego, se caracterizó cada empresa según un grupo de criterios representativos de los 13 referidos por Hernández Nariño et al (2014), a saber: **Medio entorno; Análisis estratégico; Cartera de productos/ servicios; Estudio de procesos organizacionales; Transformación; Recursos; Retroalimentación y control; Estabilidad; y Flexibilidad**

Para obtener esta información se aplicaron entrevistas estructuradas a directivos y trabajadores, se revisaron documentos y reportes de gestión administrativos disponibles, emitidos por las instituciones, donde se contenía información necesaria de tipo estratégica y operativa.

En la fase II se identificaron las variables del CO relevantes para la empresa, para ello se estructuraron dos etapas, en la etapa I 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 (Δ^2) y la desviación cuadrática total.

En la etapa II se seleccionaron las variables que caracterizan el CO de la forma siguiente: 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, donde el método de ponderación lineal, el cual consistía en obtener una valoración para cada criterio que al finalizar su análisis, se generara una escala de 100 puntos como sumatoria total, para así seleccionar 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; el número a seleccionar puede variar, la escala contribuiría a dicho propósito, pues las puntuaciones entre 80 y 100 corresponderían a variables con un nivel de importancia sustancial para la empresa; 4) luego los expertos definieron indicadores por cada variable seleccionada, según las particularidades de la organización reveladas en la caracterización del sistema; 5) con estos indicadores, se diseñó un cuestionario estructurado en bloques de 12 preguntas semi-abiertas, con una escala de valoración, que permitiera definir las variables de comportamiento organizacional a estudiar, 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 configuró en: Nivel bajo - de 0 a 45 %; Medio- de 46 a 70 % y Nivel alto- de 71 a 100 %.

En la fase III se establecieron los problemas que afectaban el comportamiento organizacional a partir de un análisis causa efecto, representando las principales problemáticas según el análisis de los indicadores por variable seleccionada. El proceso de desarrollo contempló, en primera instancia, los resultados de los indicadores, para posterior al análisis y síntesis representar aquellos deficientes en el diagrama causa-efecto; a continuación, se formuló un plan de mejoras, basado en su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Cada alternativa de mejora se valoró según las características de la comercializadora como sistema, tal que potenciaran el desarrollo de solución propuesta. 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 incluyó 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 su impacto en la organización.

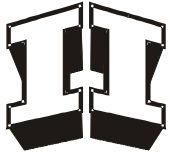
III. RESULTADOS

Se seleccionaron siete expertos en cada comercializadora con índices de experticidad por encima de 0.9 en su mayoría. En la primera comercializadora fueron elegidos expertos con mayor experiencia que en el segundo caso. Para respetar la confidencialidad de las comercializadoras estudiadas se identificarán como empresa "A" y empresa "L" y se describe para cada experto años de experiencia y coeficiente de experticidad:

1. Empresa L: experto 1 (24 años, 0.9 experticidad); experto 2 (3 años, 0.8 experticidad); experto 3 (38 años, 0.9 experticidad); experto 4 (5 años, 0.9 experticidad); experto 5 (12 años, 0.8 experticidad); experto 6 (10 años, 0.9 experticidad); experto 7 (5 años, 0.8 experticidad).
2. Empresa A: experto 1 (24 años, 0.9 experticidad); experto 2 (8 años, 0.9 experticidad); experto 3 (5 años, 0.8 experticidad); experto 4 (10 años, 0.9 experticidad); experto 5 (10 años, 0.9 experticidad); experto 6 (13 años, 0.9 experticidad); experto 7 (3 años, 0.9 experticidad).

La valoración de los factores que apoyarían la evaluación de las variables de comportamiento organizacional resultó en seis criterios: Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización; Bajo costo en la mejora de la variable; Influencia en las prácticas internas de la organización; Posibilidad de solución a corto plazo; Implicación en el desempeño del talento humano; y Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables. Para el caso de la comercializadora "A" se consideraron todos como importantes y cinco para la comercializadora "L", con excepción del último. 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.

Al aplicar el coeficiente de concordancia de Kendall en la empresa "A" (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 "L" 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”.

Las tablas 1 y 2 reflejan la caracterización de las comercializadoras, considerando aquellos atributos que mejor mostraron el accionar de la empresa y su efecto en el comportamiento organizacional.

Tabla 1. Caracterización de la CPL A

Variables	Empresa A
Medio o entorno	Principal proveedor: Unilever Andina Ecuador S.A. Posee 450 clientes entre pequeños, medianos y grandes (almacenes TIA, Sana Sana, Cleymer y gasolineras del cantón Chone). Competidores: Bonice, Topsy y Helados artesanales
Análisis estratégico	Misión: Cumplir con los estándares de servicio y calidad en la distribución y entrega de productos congelados. Visión: Ser reconocidos por nuestra calidad de servicios afianzando nuestra fidelidad de nuestros clientes y seguir creciendo con nuestra marca.
Cartera de productos/servicios	Servicios de comercialización y distribución. Productos: siete surtidos de helados de la marca Pingüino.
Procesos organizacionales	Visita al cliente, recepción de pedidos, consolidación de cargas, entrega de pedidos.
Transformación	Factores servuctivos: cliente, Soporte físico, Personal de contacto; Proceso: comercialización de productos Pingüino; Salidas: productos Pingüino.
Recursos	Recursos humanos: nueve empleados, de ellos tres vendedores, un camarero, una empleada de limpieza, dos repartidores, un chofer y una secretaria. Recursos materiales: dos camiones, dos computadoras, tres impresoras, una cámara fría.
Retroalimentación y control	Se realizan reuniones semanales y mensuales de avance de ventas con vendedores, y talleres trimestrales de capacitación a trabajadores.
Estabilidad	Empresa sólida con potencialidades de crecimiento sostenido, comprometida con su desarrollo y la constante búsqueda de oportunidades en el mercado.
Flexibilidad	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.

Tabla 2. Caracterización de la CPL L

Variables	Empresa L
Medio o entorno	Principales proveedores : Tropicalimentos (yogurt y enlatados); Salica (atunes y aceites vegetales); Atún Campo (atunes); Italimentos (embutidos); Dofidel (arroz imperial); Palacio virgina (fideos). Posee alrededor de 3.500 clientes (tiendas, autoservicios y minimarket's en provincia de Manabí). Competidores : empresas distribuidoras de Lácteos principalmente con la marca Chivería, ya que este es el producto estrella de la empresa.
Análisis estratégico	Misión : 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. Visión : 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.
Cartera de productos/servicios	Servicios de : almacenamiento, transportación, venta y conservación de productos en cámaras de frío. Productos lácteos y conservas.
Procesos organizacionales	Administración general, administración del talento humano, administración comercial, administración de operaciones, administración financiera, recepción de pedidos, seguimiento y control, servicio técnico, seguridad, limpieza.
Transformación	Factores servuctivos : cliente, soporte físico, personal de contacto, tecnología, energía, capital, instalaciones, información, camiones, personal. Proceso : transportación de productos lácteos y conservas. Salidas : servicios, desechos, clientes (satisfechos o insatisfechos).
Recursos	Recursos humanos : 23 trabajadores, entre personal administrativo, venta y distribución. Recursos materiales : bodega de almacenamiento, tres cámaras de frío, seis camiones de transportación de alimentos, siete computadoras, cuatro impresoras, dos copadoras.
Retroalimentación y control	Se planifican dos reuniones semanales: para los reportes de ventas, y para tomar decisiones económico-productivas.
Estabilidad	Empresa con una posición competitiva en el mercado, así se ha expandido dentro de la provincia de Manabí, cubriendo actualmente sus diferentes áreas.
Flexibilidad	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.

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 L) y el nivel individual (empresa A). Con el análisis de las variables y la puntuación de los factores se efectuó la evaluación reflejada en las tablas 3 y 4.

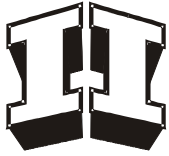


Tabla 3. Evaluación de las variables clave para el comportamiento organizacional. Empresa A

Factores	Peso	Motivación	Actitudes	Compromiso	Productividad	Desempeño	Satisfacción laboral
Impacto en 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	40
		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	60	80	90	80
		18	16	12	16	18	16
Total		91,3	76,84	68,5	72,5	82,84	91,3

De lo anterior resultó que las variables clave en el desempeño de la comercializadora "A" son motivación y satisfacción laboral.

Tabla 4. Evaluación de las variables clave para el comportamiento organizacional en Empresa L

Factores	Peso	Motivación	Actitudes	Compromiso	Productividad	Desempeño	Satisfacción laboral
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
Total		91	87	74	82	82	90

Por su lado, los expertos consultados en “L” otorgaron mayor puntuación a Liderazgo y Trabajo en equipo. Las figuras 1 y 2 muestran los valores finales de los indicadores elegidos para la satisfacción laboral y la motivación en la empresa A.

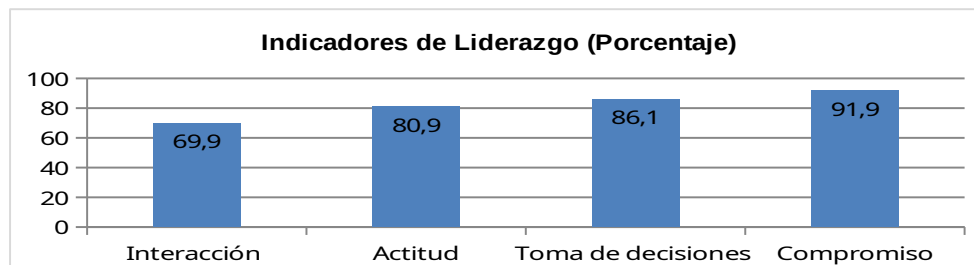


Fig.1. Medición de los indicadores de satisfacción laboral en Empresa A

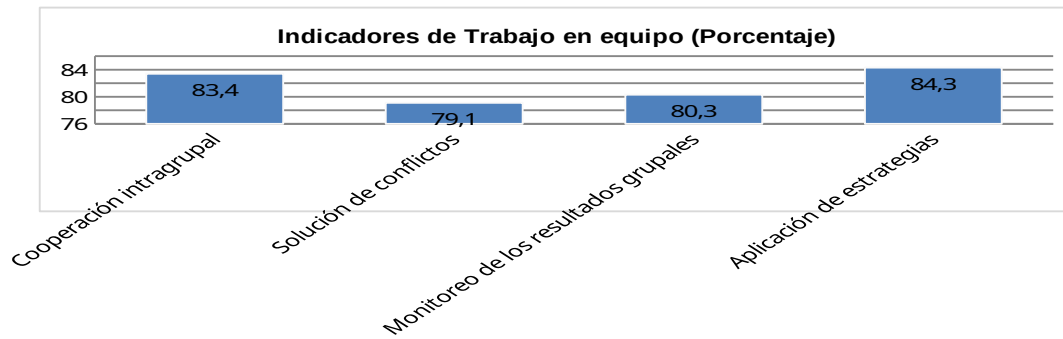


Fig. 2. Medición de los indicadores de motivación en Empresa A

Para la variable satisfacción laboral, los mayores puntajes fueron para el trabajo en grupo y sus directivos y las condiciones de trabajo. Para las Condiciones de bienestar la menor puntuación; así como para las Aspiraciones personales. El análisis de las figuras 3 y 4 permitió identificar lo siguiente: los indicadores del liderazgo, en su mayoría, se mantienen en un porcentaje regular, el indicador más deficiente es la Interacción; para la variable Trabajo en equipo, las principales deficiencias se señalaron en los indicadores Solución de conflictos y Monitoreo de los resultados grupales.

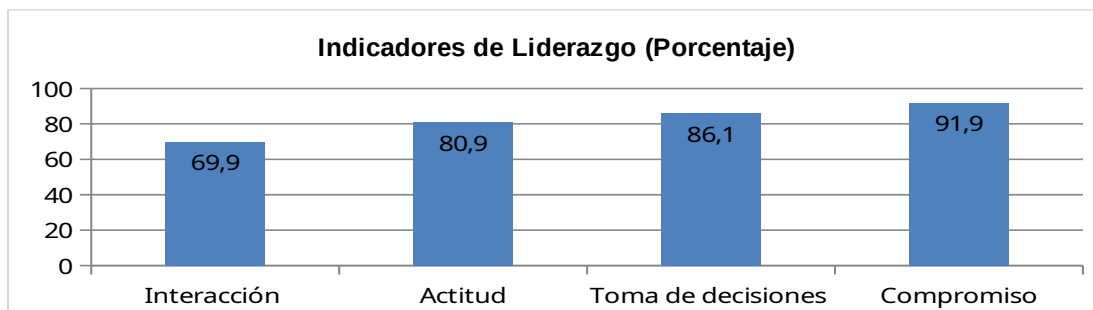


Fig. 3. Medición de los indicadores de la variable Liderazgo. Empresa L.

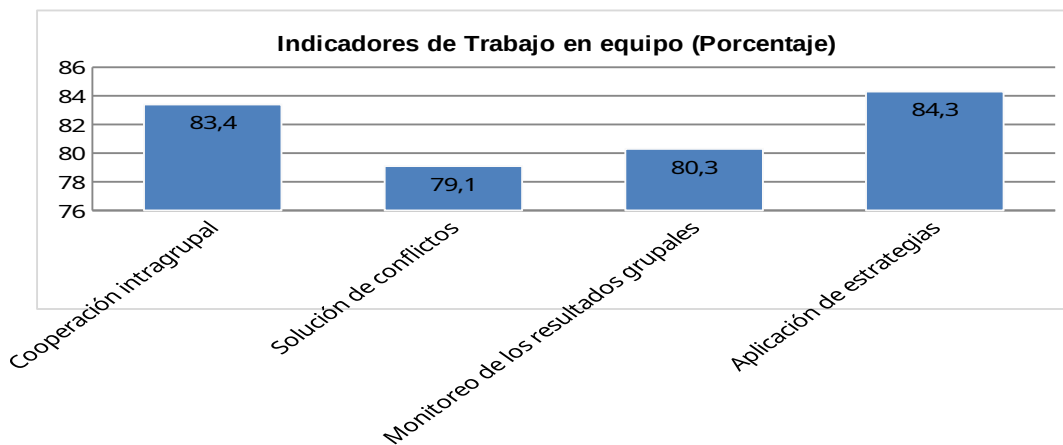


Fig. 4. Medición de los indicadores de la variable Trabajo en equipo en Empresa L

El diagrama causa-efecto refleja inconsistencias en: la satisfacción con el trabajo encomendado, la falta de reconocimiento e incentivos que motiven al personal, ello se vinculó a una mala gestión del empleador. También se reveló falta de monitoreo causado por los flujos incompletos de los procesos y el poco desarrollo de manuales, lo que debe ser considerado para mejorar el desempeño de la organización desde un mejor comportamiento del personal, como se observa en la figura 5.

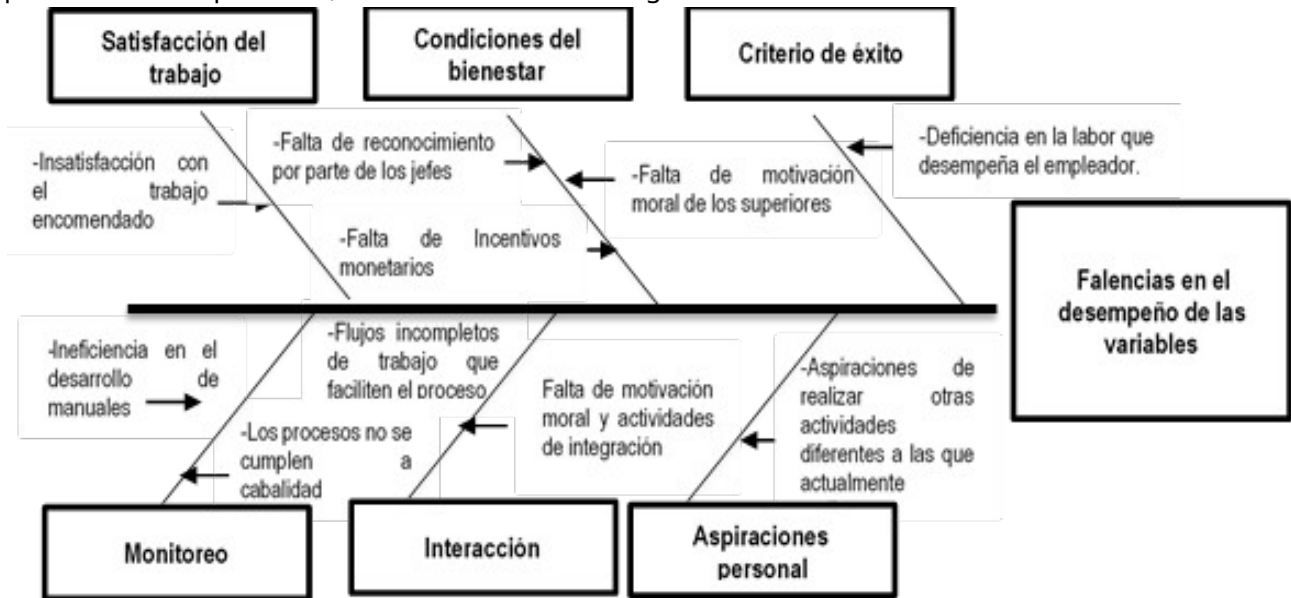


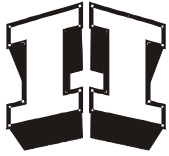
Fig. 5. Diagrama causa-efecto

El análisis de las posibles soluciones estuvo condicionado por la caracterización de la comercializadora. Por ejemplo, para la empresa A:

Era clave potenciar las condiciones de bienestar y las aspiraciones personales a través de acciones de incentivo, mejora de condiciones de vida de los empleados y desarrollo profesional de los miembros dedicados principalmente a las ventas. Para ello fueron importantes los atributos a) recursos, esencialmente el factor humano que se caracterizó según la actividad a que se dedican; b) el análisis servuctivo en que se distinguió la relevancia de fortalecer las conexiones entre el personal de contacto, su satisfacción y habilidades con la satisfacción del cliente y la utilización apropiada del soporte físico; muy relacionado a lo anterior c) el desarrollo eficiente de procesos como visita al cliente y recepción de pedidos; d) las particularidades del sistema de retroalimentación con frecuentes reuniones de avance y espacios para capacitación; y finalmente e) la estabilidad mostrada a través del crecimiento sostenido y la búsqueda de oportunidades en el mercado.

Para la empresa L:

Se decidió desarrollar acciones de coaching para interacción y habilidades de comercialización del personal, influidos por a) la visión de la empresa que promueve el liderazgo mediante procesos de comercialización eficientes y efectivos; b) las características de los procesos en que se constata la necesidad de mayor nivel de madurez en la administración del talento humano, la administración comercial y de operaciones; c) el propio análisis del entorno en que existe una competencia relevante para el producto estrella de la empresa y un universo de 3500 clientes a los que distribuye el producto. Por otro lado, para alcanzar mejores niveles de trabajo en equipo, las acciones se enfocarían hacia el manejo de carácter, al tener en cuenta a) los recursos humanos y su estructura así como puestos y cargos, se destacan un número relevante de personal administrativo, de ventas y de distribución; b) la estabilidad y la flexibilidad alcanzada hasta el momento en que se destaca su expansión mantenida en la provincia de Manabí a la vez que incorpora otras marcas dentro



de la distribución y comercialización. Todo esto hace que se precise que el equipo desarrolle un mejor sistema de monitoreo de los resultados, lo que aprovecharía el sistema de retroalimentación que ha estructurado para reporte de ventas y toma de decisiones económico-productivas.

Sin dudas evaluar cada alternativa de mejora considerando los atributos tanto externos como internos (estratégicos, operativos) de la empresa que la distinguen como un sistema, permite diseñar un plan como traje a la medida de cada organización.

La tabla 5 resume esta fase en el plan de mejora diseñado según la naturaleza de cada indicador y problema.

Tabla 5. Plan de mejora del comportamiento organizacional en las empresas tomadas como caso de estudio

Empresa	Indicadores deficientes	Plan de mejora			
		Alternativa de mejora	Responsable	Recursos	Plazo de ejecución
A	Condiciones del 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 familias	Gerente	Presupuesto financiero	Seis meses
	Aspiraciones personales	Formular sistema de reconocimiento laboral y económico para fomentar el desarrollo y crecimiento profesional del personal de ventas	Gerente	Presupuesto financiero	Seis meses
L	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	Un mes
	Criterios de éxito	Realizar 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	1 mes
	Monitoreo	Elaborar fichas de control para verificar el cumplimiento de las actividades del día	Gerente y Jefe de Sistema	Computadora, Impresora, Hojas, Esferos	Cada semana

IV. DISCUSIÓN

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 “L” 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; similar conclusión a la que arribaron Terán Rosero, Montenegro Obando, García Ibarra, Realpe Cabrera, Villarreal Salazar y Fernández Lorenzo (2017) en un diagnóstico de los problemas principales que afectaban a las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sandolquí en Ecuador, donde se determinó que entre las más influyentes estaban los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en grupo.

La empresa “A” 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.

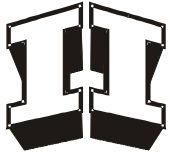
Sin embargo, la motivación, el desempeño y la productividad resultan variables recurrentes en los dos estudios, lo que es congruente con lo consultado en la literatura sobre Comportamiento Organizacional.

Precisamente Genesi et al. (2011) al evaluar el CO en una institución de educación, revelaron 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 dos empresas estudiadas en este trabajo. Por su parte, estudios como los de (Bamel et al., 2013) enfatizan en el clima laboral y su impacto en el desempeño y la productividad mientras (Campos Rocafuerte et al., 2016; Semper González, Segredo Pérez y Hernández Nariño, 2017) lo hacen en la calidad del servicio.

Además, resulta interesante el análisis efectuado por Almanza Jiménez, Calderón Campos, Vargas Hernández, Casas Cárdenas, y Palomares Salceda, (2016) al correlacionar el compromiso necesario de la alta gerencia para facilitar un mejor desempeño organizacional, esta vez desde la generación de conocimiento que favorezca el aprendizaje. En este punto se resaltan los análisis que realizan Sánchez Trejo y Juárez Vázquez (2016) a propósito de la influencia de la gestión del conocimiento en el comportamiento organizacional de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Esto sin dudas abre un campo hacia la relevancia del conocimiento y su gestión en desempeño organizacional, el aprendizaje y el comportamiento de grupos de personas o individuos. Las aplicaciones de Medina Nogueira, Nogueira Rivera, Medina León, Medina Nogueira, El Assafiri Ojeda y Castillo Zúñiga (2017) de herramientas de Auditoría de Gestión del Conocimiento, como el análisis de redes sociales, inventario de conocimiento; propician el análisis de relaciones laborales, como se utiliza y fluye el conocimiento y como ello repercute en el desempeño organizacional.

El análisis de las similitudes y diferencias de esta investigación con los estudios consultados demuestra que en el campo del desempeño organizacional existen diversidad de experiencias investigativas, coincidentes en que el comportamiento humano y sus variables son clave en el desempeño de las organizaciones; y más allá de esto, al decir de Cuesta Santos et al. (2018), es un desafío actual alinear los desempeños individuales con el desempeño estratégico organizacional a partir de procesos de evaluación del desempeño unidos o ajustados. Por lo tanto, también se resulta una perspectiva importante de mejora.

Esta investigación se distingue por conferir relevancia al enfoque de sistema y las características de la empresa como condicionante de los indicadores de comportamiento organizacional a utilizar y de las acciones de mejora ajustadas a cada caso.



Precisamente la caracterización de la empresa como un sistema ayudó a comprender la relevancia del nivel de análisis del CO y que atributos del sistema permitirían potenciar las acciones a desarrollar para solucionar las problemáticas encontradas. Parece lógico pensar que en una empresa con posibilidades de crecimiento (estabilidad) como "A", se decida influir en el desempeño mediante la mejora de la motivación (aspiraciones) y la satisfacción laboral (condiciones de bienestar), claramente asociadas con el comportamiento del capital humano.

En la comercializadora "L" es examinado el nivel organizacional, específicamente las variables liderazgo (la interacción es la de peor evaluación) y trabajo en equipo (revisión de criterios de éxito). 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.

Para la realización de la investigación se presentaron limitaciones relativas al poco interés y desconocimiento de los directivos en algunas comercializadoras, sobre componentes del Comportamiento Organizacional y de gestión del capital humano. En la aplicación de la metodología fue necesario capacitar a las personas seleccionadas para el grupo de expertos, además de la capacitación sistemática al personal involucrado en el manejo del sistema de retroalimentación, la toma de decisiones y la implementación de las mejoras propuestas. Este estudio no aborda a profundidad la productividad al no ser finalmente seleccionada por el equipo de trabajo, tampoco se examinan variables del nivel grupal, lo que es precisamente parte de otras aplicaciones del procedimiento utilizado.

V. CONCLUSIONES

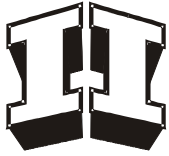
1. La búsqueda de la mejora del desempeño en las organizaciones resulta un tema de sumo interés para directivos y gerentes. Dicho propósito se puede alcanzar desde diferentes perspectivas; sin dudas, una de ellas es el comportamiento organizacional.
2. En este contexto se le confiere mucho valor a evaluar el impacto de las interacciones entre los individuos, las estructuras y los grupos sobre el comportamiento organizacional. Su evaluación implica el estudio de variables, tales 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 estabación del CO en organizaciones 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. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y trabajo*, 16(51). ISSN 0718-2449.
2. 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)*, Vol. 18, Issue 7, pp 126-134. ISSN: 2319-7668
3. 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), p 1-10. ISSN 2054-7404

C CONSUELO-BRAVO, A. HERNÁNDEZ-NARIÑO, E. NEGRIN-SOSA, W. A. PALACIOS-ZURITA, I SARMENTERO-BON, M E FÉLIX-LÓPEZ

4. Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., Vargas Hernández, J. G., Casas Cárdenas, R. C., & Palomares Salceda, F. P. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Revista de Economía y Administración*, 13 (1), 84-94. ISSN 1794-7561
5. Bamel, U. K., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 198-218. ISSN 2011-0514
7. Bertalanffy, L. V. (1989). Teoría general de los sistemas. Recuperado de <http://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf>
8. Machorro Ramos, F., Mercado Salgado, P., Ortiz, C., Arturo, D., & Romero Ortiz, M. V. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *Innovar*, 26(60), 35-50. Recuperado de: www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n60/v26n60a03.pdf
9. Campos Rocafuerte, H., Espinoza Toalombo, W., Espinoza Toalombo, R. A., & Zambrano Burgos, M. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. ISSN 2254-7630.
10. Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. ISSN 0718-2449
11. Chiavenato, I., & González, E. A. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.) México DF: McGraw-Hill. ISBN 978-970-10-6876-2 I.
12. Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, S., García Fenton, V., Hernández Darías, I., Anchundia-Loor, A, & Mateus Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ing. Ind.*39(1), .24-35. ISSN 1815-5936.
13. Estévez Torres, Z. 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*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2016/sistemas.html>
14. Frías Jiménez, R, González Arias M, Cuétara Sánchez L, Corzo Sánchez Y, & González Laucirica A (2008) *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET)*, Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, 2008.
15. Genesi M, Romero N, Tinedo Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las instituciones educativas. *Revista NEGOTIUM*, 6(18), 102-108: ISSN 1856-1810
16. Griffin, R., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior, Managing people and Organizations* (11 ed. ed.) Arizona State University: Cengage. ISBN: 978-1-138-78665-3
17. Hernández Nariño, A., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Negrín Sosa, E., & Marqués León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81(184), 193-200. ISSN 0012-7353.
18. Jaquinet Espinosa, R. M. (2016). *Contribución al Control de Gestión en las instituciones de Educación Superior a través de la comunicación organizacional*. [Tesis de doctorado] Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas, Cuba.
19. Madero Gómez, S. M., & Olivas Luján, M. R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59. ISSN 0123-5923
20. Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, D., El Assafiri Ojeda, Y., y Castillo Zúñiga, V. J. (2017). Methodolgy for Knowledge Management Audit. *Revista Global Journal of Engineering Science and Research Management (GJESRM)*. 4(11), 1-7. ISSN 2349-4506.
21. Organización Internacional de Normalización ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Ginebra, Suiza: ONN
22. Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates: Review of literature and a proposed model. *Journal of Management Research*, 14(1), 25-40. ISSN 2448-7694.
23. Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. 13 ed. México DF.
24. Herrera, J. M. F., Torres, C. E. C., & Gutiérrez, L. C. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), 7-29. ISSN 0254-9247.



25. Sánchez Sellero, M. C., Sánchez Sellero, P., Cruz González, M. M., & Sánchez Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 537-547. ISSN 0034-7590.
26. Sánchez Trejo, A. S., & Juárez Vázquez, A. J. (2016). El comportamiento organizacional que presentan las MIPyMES durante el desarrollo de la gestión del conocimiento en el proceso de producción. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 2(2), 60-73. Recuperado de: <http://148.204.103.53/index.php/REMAI/article/view/19>
27. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. ISSN 1130-1438
28. Semper González, A., Segredo Pérez, A. M., & Hernández Nariño, A. (2017). Calidad de la atención a la morbilidad materna extremadamente grave. Estudio preliminar. Hospital Ginecobstétrico Provincial. Matanzas 2016. *Rev Méd Electrón*, 39(1), 53-60. ISSN 1928-3270
29. Shahin, A., Naftchali, J. S., & Khazaei Pool, 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. ISSN 2013-0044
30. Steers, R. M., & Sánchez-Runde, C. J. (2017). Culture, motivation, and work behavior, pp. 190-216. En: *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, EEUU: Blackwell. ISBN 9781405164030
31. Terán Rosero, G. J., Montenegro Obando, B. L., García Ibarra, V. J., Realpe Cabrera, I. A., Villarreal Salazar, F. J., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1), 0-0. ISSN 0864-3466

Los autores declaran que no hay conflictos de intereses de ningún tipo de intereses

Contribución de cada autor:

Columba Consuelo Bravo Macías: aplicación de la investigación en las empresas Comercializadoras de productos lácteos (CPL), revisión bibliográfica, desarrollo y aplicación de la metodología, recepción y análisis de la información obtenida, capacitación al grupo de trabajo de las empresas seleccionadas. Redacción y revisión de la versión final del artículo.

Arialys Hernández Nariño: redacción y revisión de la versión final del trabajo, revisión bibliográfica para la discusión, análisis de los resultados.

Ernesto Negrin Sosa: revisión bibliográfica para el desarrollo del documento, aplicación de la metodología en la investigación empresa A. Revisión de la versión final del trabajo

Wladimir Alexander Palacios Zurita: visita y solicitud a empresas CPL, aplicación de métodos para la selección de expertos y capacitación al grupo de trabajo de las empresas seleccionadas. Revisión de la versión final del trabajo.

Ileana de la Caridad Sarmentero Bon: revisión bibliográfica para el desarrollo del documento, análisis de los resultados de las comercializadoras de productos lácteos. Revisión de la versión final del trabajo.

Miryam Elizabeth Félix López: Revisión bibliográfica para el documento, aplicación de la metodología empresa I, aprobación de la versión final del artículo.