



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y  
AGROPECUARIA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA FÁBRICA SAILOR PAINT S.A.**

**AUTORES:**

**MERLY LOURDES COBEÑA BRAVO  
JOSÉ REINALDO PLAZA SALTOS**

**TUTORA:**

**ING. EVELYN CAROLINA MIRANDA CUSME, MG.**

**CALCETA, NOVIEMBRE DE 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **MERLY LOURDES COBEÑA BRAVO** con cédula de ciudadanía 131522499-6 y **JOSÉ REINALDO PLAZA SALTOS** con cédula de ciudadanía 131604373-4, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA FÁBRICA SAILOR PAINT S.A.**, es de nuestra autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



**MERLY L. COBEÑA BRAVO**  
CC: 131522499-6



**JOSÉ R. PLAZA SALTOS**  
CC: 131604373-4

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

**MERLY LOURDES COBEÑA BRAVO** con cédula de ciudadanía 131522499-6 y **JOSÉ REINALDO PLAZA SALTOS** con cédula de ciudadanía 131604373-4, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA FÁBRICA SAILOR PAINT S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



**MERLY L. COBEÑA BRAVO**  
CC: 131522499-6



**JOSÉ R. PLAZA SALTOS**  
CC: 131604373-4

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

**ING. EVELYN CAROLINA MIRANDA CUSME**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA FÁBRICA SAILOR PAINT S.A.**, que ha sido desarrollado por **MERLY LOURDES COBEÑA BRAVO** y **JOSÉ REINALDO PLAZA SALTOS**, previo a la obtención del título DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PRIVADA, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADOS** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



---

**ING. EVELYN CAROLINA MIRANDA CUSME, MG.**  
**CC: 0925389983**  
**TUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

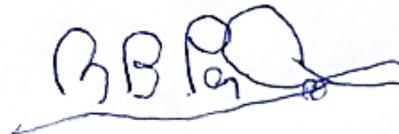
Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA FÁBRICA SAILOR PAINT S.A.**, que ha sido desarrollado por **MERLY LOURDES COBEÑA BRAVO** y **JOSÉ REINALDO PLAZA SALTOS**, previo a la obtención del título DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PRIVADA ,de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



MG. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO  
CC: 1309931754  
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL



MGSC. OSWALDO VALAREZO BELTRÓN  
CC: 1309540563  
SECRETARIO



MG. ROBERTO O. BELLO PARRA  
CC: 1757988199  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, que con sus múltiples bendiciones nos ha permitido cumplir esta anhelada meta con mucho esfuerzo y dedicación, que nos privilegió con las habilidades y cualidades para superarnos y ser profesionales de éxito, pero también recordando los valores humanísticos en nuestra formación.

A nuestra querida institución; la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” que nos formó por medio de sus distinguidos docentes, brindándonos una educación de calidad y permitiéndonos escalar un peldaño más en nuestro proceso de crecimiento profesional. El resultado de todos estos años de esfuerzo se ven reflejados en un título académico del cual quedamos profundamente agradecidos y que con mucha perseverancia generará frutos en un futuro ambiente laboral.

A nuestras familias por su apoyo constante, por ser ese motor que nos impulsa a seguir creciendo tanto personalmente como en lo profesional, no solo para mejorar nuestra calidad de vida, sino para contribuir a nuestra patria como personas de bien.

**MERLY LOURDES COBEÑA BRAVO.    JOSÉ REINALDO PLAZA SALTOS.**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Ramón Cobeña y Deysy Bravo que estuvieron para mí en los momentos más difíciles, siempre dispuestos a apoyarme y brindarme su amor incondicional.

A mi esposo Damián Barreiro e hijos Dilan y Maithe que me fortalecieron en cada etapa de mi carrera universitaria a través de su comprensión.

**MERLY L. COBEÑA BRAVO**

## **DEDICATORIA**

Lo más importante de alcanzar una meta, es que la conquistes acompañado. Por ello dedico este trabajo y años de estudios, en primer lugar, a Dios por ser el dador de vida y brindarme cada día una nueva oportunidad para existir y superarme.

A mis padres y hermanos por estar conmigo en este proceso académico, por estar en los momentos difíciles y alegres de mi vida.

A mi familia por sus preocupaciones, apoyo y entusiasmo en cada jornada.

De manera muy especial dedico este trabajo a mis abuelos, Pedro y Lady, mis segundos padres, quienes han creído siempre en mí, dándome su amor incondicional, apoyo y ejemplo.

**JOSÉ R. PLAZA SALTOS**

## TABLA DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
TABLA DE CONTENIDO	ix
CONTENIDO DE FOTO	xii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiii
CONTENIDO DE TABLAS	xiii
CONTENIDO DE GRÁFICAS	xiv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. IDEA A DEFENDER	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	7
2.1.1. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	8
2.1.2. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	15
2.2. DESEMPEÑO LABORAL	16
2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	17
2.2.2. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL	19
2.2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL	20
2.2.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL	22

2.3. ORGANIZACIÓN	24
2.3.1. EMPRESAS INDUSTRIALES	25
2.3.2. FÁBRICAS DE PINTURAS	26
2.3.3. FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.	27
2.3.2.1. MISIÓN	28
2.3.2.2. VISIÓN	28
2.3.2.3. ORGANIGRAMA	29
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	31
3.1. UBICACIÓN	31
3.2. DURACIÓN	31
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	32
3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	32
3.4. MÉTODOS	32
3.4.1. MÉTODO ANALÍTICO	33
3.4.2. MÉTODO DESCRIPTIVO	33
3.4.3. MÉTODO INDUCTIVO	33
3.4.4. MÉTODO DEDUCTIVO	34
3.4.5. MÉTODO DE EXPERTOS	34
3.5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	34
3.5.1. TÉCNICAS	34
3.5.2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	35
3.5.2.1. ENCUESTA	35
3.5.2.2. ENTREVISTA	35
3.5.2.3. DELPHI	36
3.5.2.4. OBSERVACIÓN DIRECTA	36
3.5.2.5. PLAN DE ACCIÓN	36
3.5.3. HERRAMIENTAS	37
3.5.3.1. CUESTIONARIO	37
3.5.3.2. FICHA DE OBSERVACIÓN	37
3.5.3.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA	37
3.5.3.4. MATRIZ 5W+ 1H	38
3.5.3.5. COEFICIENTE DE COMPETENCIA	38
3.5.3.6. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO	39

3.5.3.7. COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN	39
3.6. UNIDAD EXPERIMENTAL	39
3.6.1. POBLACIÓN	39
3.7. VARIABLES A MEDIR	39
3.8. OPERATIVIDAD DE LAS VARIABLES	40
3.9. PROCEDIMIENTOS	41
FASE 1. IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.	41
FASE 2. DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.	42
FASE 3. ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.	43
DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	43
SELECCIÓN DE LOS EXPERTOS	47
COEFICIENTE DE COMPETENCIA (Kc) DEL EXPERTO	48
COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (Ka) DEL EXPERTO	49
CÁLCULO DEL NIVEL DE COMPETENCIA DE CADA PROFESIONAL COMO POSIBLE EXPERTO	51
ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO (ENTREVISTA-ENCUESTA)	53
VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	53
FASE 2. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.	58
FASE 3. ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.	83

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	99
ANEXO N° A-0 1. Cuestionario para la entrevista dirigida al gerente de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	100
ANEXO N° B-0 1. Cuestionario para la entrevista dirigida al gerente de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	101
ANEXO N° A-0 2. Cuestionario para la encuesta dirigida a los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	102
ANEXO N° B-0 2. Cuestionario para la encuesta dirigida a los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	103
ANEXO N° A-0 3. Validación del cuestionario para la entrevista dirigida al gerente de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	104
ANEXO N° B-0 3. Validación del cuestionario para la entrevista dirigida al gerente de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	105
ANEXO N° C-0 1. Validación del cuestionario para la entrevista dirigida al gerente de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	106
ANEXO N° A-0 4. Validación del cuestionario para la encuesta dirigida a los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	106
ANEXO N° B-0 4. Validación del cuestionario para la encuesta dirigida a los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	107
ANEXO N° C-0 2. Validación del cuestionario para la encuesta dirigida a los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A	108
ANEXO 1. Formato de la entrevista aplicada al gerente de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.	109
ANEXO 2. Formato de la encuesta aplicada a los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.	111

## CONTENIDO DE FOTO

<b>Foto 1.</b> Ubicación de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.	46
--	----

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Hilo conductor.	22
<b>Figura 2.</b> Organigrama del Sailor Paint S.A.	45
<b>Figura 3.</b> Diagrama de Ishikawa: Ausentismo Laboral.	100
<b>Figura 4.</b> Diagrama de Ishikawa: Motivación Laboral.	101

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Sistema de indicadores para el cambio organizacional.	29
<b>Tabla 2.</b> Matriz de operacionalización de las variables del objetivo de estudio.	55
<b>Tabla 3.</b> Revisión bibliográfica de las variables de CO según diferentes autores.	59
<b>Tabla 4.</b> Operatividad de las variables de CO.	61
<b>Tabla 5.</b> Perfil de panel de los expertos.	62
<b>Tabla 6.</b> Coeficiente de competencia ( $K_c$ ) del experto.	63
<b>Tabla 7.</b> Valoración del Coeficiente de argumentación ( $K_a$ ).	64
<b>Tabla 8.</b> Cálculo del Coeficiente de Argumentación $K_a$ .	65
<b>Tabla 9.</b> Cálculo del Coeficiente de Argumentación $K_a$ .	65
<b>Tabla 10.</b> Cálculo del Coeficiente de Argumentación $K_a$ .	66
<b>Tabla 11.</b> Escala de valores del nivel de competencia de expertos.	67
<b>Tabla 12.</b> Nivel de competencia de los profesionales seleccionados como posibles expertos.	67
<b>Tabla 13.</b> Selección del panel de especialistas.	67
<b>Tabla 14.</b> Ítems seleccionados para la entrevista variable dependiente.	68
<b>Tabla 15.</b> Ítems seleccionados para la entrevista variable independiente.	69
<b>Tabla 16.</b> Ítems seleccionados para la encuesta variable dependiente.	69
<b>Tabla 17.</b> Ítems seleccionados para la encuesta variable independiente.	70
<b>Tabla 18.</b> Ítems elegidos por los expertos para la aplicación de la encuesta.	71
<b>Tabla 19.</b> Matriz 5w+1h	102

## CONTENIDO DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Pregunta 1, Satisfacción laboral.	73
<b>Gráfica 2.</b> Pregunta 2, Satisfacción laboral.	74
<b>Gráfica 3.</b> Pregunta 3, Satisfacción laboral.	74
<b>Gráfica 4.</b> Pregunta 4, Satisfacción laboral.	75
<b>Gráfica 5.</b> Pregunta 5, Satisfacción laboral.	75
<b>Gráfica 6.</b> Pregunta 6, Ausentismo.	76
<b>Gráfica 7.</b> Pregunta 7, Ausentismo.	76
<b>Gráfica 8.</b> Pregunta 8, Ausentismo.	77
<b>Gráfica 9.</b> Pregunta 9, Rotación del personal.	77
<b>Gráfica 10.</b> Pregunta 10, Rotación del personal.	78
<b>Gráfica 11.</b> Pregunta 11, Rotación del personal.	78
<b>Gráfica 12.</b> Pregunta 12, Rotación del personal.	79
<b>Gráfica 13.</b> Pregunta 13, Rotación del personal.	79
<b>Gráfica 14.</b> Pregunta 14, Productividad.	80
<b>Gráfica 15.</b> Pregunta 15, Productividad.	80
<b>Gráfica 16.</b> Pregunta 16, Productividad.	81
<b>Gráfica 17.</b> Pregunta 17, Productividad.	81
<b>Gráfica 18.</b> Pregunta 18, Motivación.	82
<b>Gráfica 19.</b> Pregunta 19, Motivación.	82
<b>Gráfica 20.</b> Pregunta 20, Motivación.	83
<b>Gráfica 21.</b> Pregunta 21, Motivación.	83
<b>Gráfica 22.</b> Pregunta 22, Motivación.	84
<b>Gráfica 23.</b> Pregunta 23, Trabajo en Equipo.	84
<b>Gráfica 24.</b> Pregunta 24, Trabajo en Equipo.	85
<b>Gráfica 25.</b> Pregunta 25, Trabajo en Equipo.	85
<b>Gráfica 26.</b> Pregunta 26, Trabajo en Equipo.	86
<b>Gráfica 27.</b> Pregunta 27, Trabajo en Equipo.	86
<b>Gráfica 28.</b> Pregunta 28, Trabajo en Equipo.	87
<b>Gráfica 29.</b> Pregunta 29, Estructura y diseño de la organización.	87
<b>Gráfica 30.</b> Pregunta 30, Estructura y diseño de la organización.	88
<b>Gráfica 31.</b> Pregunta 31, Estructura y diseño de la organización.	88
<b>Gráfica 32.</b> Pregunta 32, Estructura y diseño de la organización.	89
<b>Gráfica 33.</b> Pregunta 33, Estructura y diseño de la organización.	89
<b>Gráfica 34.</b> Pregunta 34, Grado de conocimiento y habilidades.	90
<b>Gráfica 35.</b> Pregunta 35, Grado de conocimiento y habilidades.	90
<b>Gráfica 36.</b> Pregunta 36, Grado de conocimiento y habilidades.	91
<b>Gráfica 37.</b> Pregunta 37, Grado de conocimiento y habilidades.	91
<b>Gráfica 38.</b> Pregunta 38, Grado de conocimiento y habilidades.	92
<b>Gráfica 39.</b> Pregunta 39, Grado de conocimiento y habilidades.	92
<b>Gráfica 40.</b> Pregunta 40, Grado de conocimiento y habilidades.	93
<b>Gráfica 41.</b> Pregunta 41, Valores y actitudes.	93
<b>Gráfica 42.</b> Pregunta 42, Valores y actitudes.	94
<b>Gráfica 43.</b> Pregunta 43, Valores y actitudes.	94
<b>Gráfica 44.</b> Pregunta 44, Valores y actitudes.	95
<b>Gráfica 45.</b> Pregunta 45, Valores y actitudes.	95
<b>Gráfica 46.</b> Pregunta 46, Cultura organizacional.	96
<b>Gráfica 47.</b> Pregunta 47, Cultura organizacional.	96

<b>Gráfica 48.</b> Pregunta 48, Cultura organizacional.	97
<b>Gráfica 49.</b> Análisis General de las Variables.	97

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo evaluar las variables del comportamiento organizacional de los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. de la ciudad de Guayaquil y su incidencia en el desempeño laboral. Para determinar las variables a evaluar se seleccionaron un grupo de expertos para la elección de las variables adecuadas a evaluar en la investigación por medio del método DELPHI. Después se hizo el bosquejo de los instrumentos de evaluación para la identificación de los indicadores, esto se dio con la ayuda de la revisión bibliográfica. Una vez obtenidos los indicadores se aplicaron y se procedió con el respectivo análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida con la aplicación del instrumento. Y por último se procedió a dar solución a los problemas encontrados en la empresa, realizando una propuesta de un plan de mejora se realizó la propuesta de un plan de mejoras que constó de acciones correctivas y preventivas que le ayudarán a la empresa a incrementar el nivel de competitividad empresarial.

## **PALABRAS CLAVE**

Evaluación, variable, desempeño laboral, organizacional.

## **ABSTRACT**

The objective of the research was to evaluate the variables of the organizational behavior of the employees of the Sailor Paint S.A. paint factory in Guayaquil city and its impact on job performance. To determine the variables to be evaluated, a group of experts was selected to choose the appropriate variables to be evaluated in the investigation by means of the DELPHI method. Afterwards, the outline of the evaluation instruments for the identification of the indicators was made, this was done with the help of the bibliographic review. Once the indicators were obtained, they were applied and proceeded with the respective analysis and statistical processing of the information obtained with the application of the instrument. And finally, we proceeded to solve the problems found in the company, making a proposal for an improvement plan that consisted of corrective and preventive actions that would help the company to increase the level of business competitiveness.

## **KEY WORDS**

Evaluation, variable, job performance, organizational.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las organizaciones a nivel mundial buscan una mayor competitividad empresarial, para lograrlo deben prepararse y optimizar sus procesos contando con un personal debidamente capacitado y competente que cuente con un comportamiento organizacional óptimo de tal manera que permita alcanzar los objetivos propuestos. Por ello Cota (2017) señala que hoy en día las empresas que quieran plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una misión clara y directa hacia sus empleados y clientes, la organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo para proteger esta inversión, se deberá conocer el potencial de cada uno de los trabajadores.

Aira (2016) argumenta que el Comportamiento Organizacional brinda instrumentos útiles para muchos niveles de análisis; como contribuir con los administradores a estudiar las conductas de los individuos en una organización, la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales; el examen de la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sean formales e informales, la coordinación de esfuerzos en las relaciones intergrupales, y, hasta el análisis de los sistemas integrales con relaciones inter-organizacionales (p. 105). En este sentido el desempeño laboral se verá influenciado por las características de cada individuo y su comportamiento en el entorno organizacional, mismo que se refleja en la eficiencia y eficacia de sus acciones para el logro de las metas de la empresa.

En Estados Unidos durante la década de 1920-1930 surge en las organizaciones la necesidad de crear un sistema que permita relacionar las políticas retributivas con el trabajo realizado por cada uno de los colaboradores, por lo que se considera como el país pionero en la implantación de los sistemas de evaluación del desempeño (Rivero, 2019), así como lo menciona Caro (2018) basado en el

PIB por hora trabajada, EEUU mantiene una productividad de 69,6 dólares por hora. La importancia que ha prestado este país a la cultura y comportamiento organizacional ha hecho que se mantenga como uno de los países con mayor productividad y rendimiento.

En América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser disfuncionales e ineficientes si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta y un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia siendo útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, esto incidirá directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores que consideren al ser humano como un individuo capaz de proyectar responsabilidad y compromiso consigo mismo (Rivera, 2015, p. 15).

Citando a Rivera (2015), en Ecuador un gran porcentaje de organizaciones, aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por dicho sistema que fomenta la desmotivación, sin embargo también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de auto renovación y aprendizaje (p. 15).

En Ecuador, la mayoría de las organizaciones considera a la evaluación de las variables del comportamiento organizacional como una herramienta fundamental para mejorar su funcionamiento interno y con ello incrementar el nivel de competitividad empresarial, no obstante, en la práctica existen ciertas deficiencias que no permiten una contribución al desempeño laboral. Como menciona Gómez et al., (2020) si bien el comportamiento organizacional es considerado como principal motivador de la eficacia y eficiencia de una empresa que permite conocer las actitudes de las personas que se encuentran laborando dentro de una organización, éste a su vez puede convertirse en un reto ya que no siempre se construye un buen clima laboral entre los gerentes y sus subordinados (p. 956).

En una investigación realizada por Gómez et al., (2020) demostró que el estudio del comportamiento organizacional se convierte en uno de los principales retos para la administración de empresas del Ecuador ya que hace que estas innoven sus modelos de gestión de recursos humanos que permitan la eficacia y eficiencia del ambiente laboral de una empresa (p. 972).

En la Provincia del Guayas a finales del año 2017 según la Cámara de Industrias de Guayaquil (2018, como se citó en El Telégrafo, 2018) se encontraban domiciliadas 32.866 empresas, lo que equivalía al 41% de la red empresarial del Ecuador, no obstante la crisis sanitaria por el Covid- 19 ha puesto en alerta a las organizaciones de la Provincia, así como lo confirma la Superintendencia de Compañías (2020, como se citó en Coda, 2020), durante el año 2020 Guayas presentó una baja del 55,4% en la constitución de las empresas, situación que lleva a analizar los diferentes motivos en el bajo rendimiento de las mismas, entre ellos el desempeño laboral que se proyecta en las actividades diarias y que a su vez es percibida por los clientes. Ante lo mencionado se plantea la importancia en la medición de las variables del comportamiento organizacional que contribuya a la creación de planes de mejora para la optimización de las capacidades de los empleados y su desenvolvimiento en las funciones que realizan.

De esta forma, la empresa Sailor Paint S.A de la ciudad de Guayaquil, que desde el 2010 se ha dedicado a la fabricación de pinturas, barnices y lacas ha experimentado al igual que muchos negocios los efectos adversos de la economía del país, dicha situación ha ocasionado cambios en las actividades de la empresa influyendo en las funciones de sus trabajadores y por ende en el desempeño laboral. Actualmente se desconoce el estado de las variables del comportamiento organizacional impidiendo determinar con precisión el rendimiento laboral del personal. Ante lo expuesto se hace necesario realizar una evaluación de las variables del comportamiento organizacional a fin de determinar su incidencia en el desempeño de los trabajadores.

Según lo mencionado previamente se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera la evaluación de las variables del comportamiento organizacional en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. de la ciudad de Guayaquil incidirá en el desempeño laboral?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación pretende diagnosticar el comportamiento organizacional con el fin de efectuar un estudio que permita observar el comportamiento de los empleados y el nivel directivo de la fábrica Sailor Paint S.A de la ciudad de Guayaquil; lo que contribuirá a la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, así como también, lograr una mayor eficacia en la misma. Por lo tanto, el objeto de estudio permitirá conocer cómo y porqué se da el comportamiento del personal que labora en la fábrica, a fin de prever y planear estrategias innovadoras para el beneficio de las potencialidades de los empleados.

En el aspecto teórico, Terán (2017) define que “el comportamiento es por lo general predecible y el estudio sistemático de este es un medio para hacer predicciones razonablemente correctas. Definiéndose como la observación de las relaciones, el intento de atribuir causas y efectos y la extracción de conclusiones basadas en evidencia científica para explicar y predecir el comportamiento, así como para promover los cambios necesarios”. También, Madero y Olivás (2015) destacan que “el comportamiento organizacional para que la motivación y las relaciones interpersonales en el ambiente laboral puedan ser armoniosas se debe reconocer que hay una relación directa entre el compromiso de los empleados, la comunicación y las interrelaciones que existen para el cumplimiento de los objetivos” (p 13). En concordancia, las variables del comportamiento organizacional darán a conocer las actitudes y conductas de las personas que integran la organización y así determinar si se cuenta con el personal idóneo que permita el cumplimiento de los objetivos de la fábrica Sailor Paint S.A.

Por otra parte, en el ámbito social, la investigación beneficiará principalmente a la fábrica Sailor Paint S.A., puesto que, toda entidad se compone por

colaboradores que trabajan en conjunto para alcanzar las metas propuestas y del desenvolvimiento de estos dependerá el éxito o fracaso de la organización, por lo tanto, es importante evaluar el desempeño laboral de los empleados inmersos en la empresa Sailor Paint S.A., puesto que, estos están direccionados a diferentes áreas de la organización y a través de dicha evaluación se pretende conocer cómo se desenvuelven los empleados en la fábrica y a su vez encontrar algún aspecto negativo que contribuya al gerente para la toma de decisiones e intervenir o interactuar con su personal, para así descubrir las actitudes de los mismos, y con ello motivarlos para que desempeñen sus labores de manera idónea.

En otra instancia, en lo que refiere al entorno económico, la investigación pretende alcanzar múltiples beneficios, puesto que, el objeto de estudio está directamente relacionado con los propietarios, clientes, proveedores y empleados, por ende, la fábrica Sailor Paint S.A., a través de la evaluación del desempeño podrá contar con un reforzamiento o retroalimentación que le permita a los individuos involucrados mejorar su desempeño laboral en las áreas en que se desenvuelven con el objetivo de obtener excelentes resultados en la calidad de sus productos, como consecuencia de la toma de decisiones oportunas y eficaces.

Adicionalmente, desde el punto de vista metodológico, se justifica el objeto de estudio debido a que se indaga mediante métodos científicos, la cual puede ser investigada en muchas situaciones por la ciencia y una vez que su validez y confiabilidad sean demostradas puedan ser utilizadas en otros estudios de investigación de las distintas empresas que existen en el país. En la investigación se empleará dicho conocimiento para optimizar la efectividad de la organización y para una mejora continua de las funciones, es así que de manera teórica se buscará la medición y la descripción del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la fábrica Sailor Paint S.A, explicando su grado de asociación a partir de las bases teóricas sobre los procesos de gestión y administración, lo que generará un aporte importante que favorecerá en las acciones de mejora.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar las variables del comportamiento organizacional de los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. de la ciudad de Guayaquil y su incidencia en el desempeño laboral.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las variables del comportamiento organizacional presentes que inciden en el desempeño laboral en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.
- Determinar la situación actual de las variables del comportamiento organizacional presentes que inciden en el desempeño laboral en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.
- Elaborar un plan de acción de mejora que contribuya al desempeño de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.

## **1.4. IDEA A DEFENDER**

La evaluación de las variables del comportamiento organizacional en los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. de la ciudad de Guayaquil incidirá en el desempeño laboral.

# CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

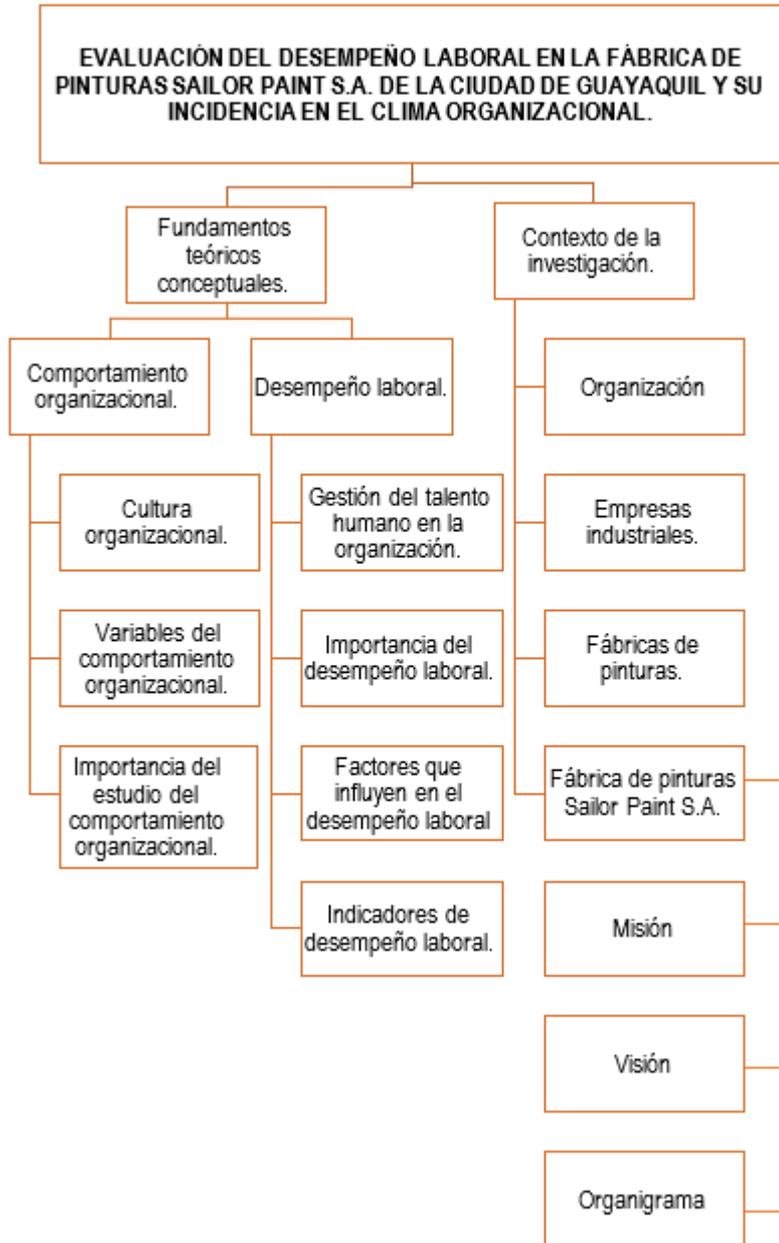


Figura 1. Hilo conductor.  
Elaborado por: Los autores.

## 2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional (CO) es la forma en cómo se desenvuelven los individuos y los grupos bajo un contexto empresarial, se ve influenciado por un conjunto de variables, la integración de las mismas permite predecir las conductas de los trabajadores, para ello se requiere determinar aquellas variables

específicas de cada organización con mayor incidencia en la eficacia y eficiencia de las tareas. Terán *et al.*, (2017) argumenta que el CO es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos, la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, y luego permite aplicar ese conocimiento para lograr que estas trabajen con mayor eficacia.

Para Dailey (2012, como se citó en Bravo et al., 2018) el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones, este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. Así mismo Bravo et al., (2018) añade que El CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia, en la actualidad hay muchos desafíos y oportunidades donde los investigadores utilizan los conceptos del CO.

Los empleados tienen un rol protagónico en las organizaciones, por ende, el CO se encarga de estudiar los comportamientos individuales, su interacción grupal y su impacto a nivel organizacional, busca analizar los trabajadores desde distintas perspectivas y cómo estos se ven influenciados por los elementos del entorno, estructuras, los aspectos sociales y su reacción ante estímulos como la motivación.

### **2.1.1. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Jaquinet et al., (2019) las variables organizacionales están vinculadas con la gestión de la organización, la comunicación interna, hace que los trabajadores estén atentos a los éxitos o problemas del centro de trabajo, se generan motivaciones y se incide en el sentido de pertenencia hacia la organización, los trabajadores deben poseer conocimientos vinculados con los objetivos y metas de la organización a la que pertenecen y proyectarse hacia las formas más apropiadas de conseguir los mejores resultados.

De esta manera, el estudio del comportamiento organizacional se ve condicionado por las distintas variables con mayor incidencia en una empresa, estas se pueden agrupar en; variables individuales, grupales y sistemas organizativos. Hoy en día el aprendizaje organizacional es de vital importancia ante los escenarios competitivos y los mercados globalizados, por lo que la atención de las diferentes variables debe ser prioritaria para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral.

A continuación, se presentan las 24 variables dependientes e independientes a nivel individual, grupal y organizacional del comportamiento organizacional propuestas por Robbins (1995, como se citó en Terán et al., 2017):

VARIABLES DEPENDIENTES:

- **Productividad:** Relación entre los resultados y los insumos, es un medidor de la eficiencia y la eficacia de la organización.
- **Ausentismo:** Inasistencia al trabajo de los empleados y su incidencia en la cobertura prevista para la atención al cliente.
- **Rotación o fluctuación:** Retiro permanente voluntario e involuntario de empleados, la alta rotación de los empleados trae como resultado altos costos de reclutamiento y entrenamiento.
- **Satisfacción en el trabajo:** Se refleja a partir de la remuneración que reciben los empleados y otros mecanismos de estímulo, es una variable muy importante, porque se basa en la actitud de las personas y su influencia en la satisfacción del cliente externo.

VARIABLES INDEPENDIENTES A NIVEL INDIVIDUAL:

- **Características personales o biográficas:** Relacionadas con la edad, género y estado civil de los empleados, con gran importancia para el cumplimiento de las metas.
- **Características de personalidad:** Rasgos duraderos que describen el comportamiento de los empleados con incidencia en el comportamiento organizacional, en lo fundamental, grado en que la gente cree que es dueña

de su propio destino (sitio de control); grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios (maquiavelismo); grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos (autoestima) y la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos o situacionales (autocontrol).

- **Valores y actitudes:** Los valores son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso. Las actitudes son declaraciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos.
- **Niveles básicos de habilidad:** Los niveles básicos de habilidad son la intelectual (la que se requiere para desarrollar actividades mentales) y la física (la que se requiere para desarrollar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares).
- **Percepción:** Proceso por el cual los empleados organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.
- **Toma individual de decisiones:** Es útil el conocimiento de la forma en que los miembros de la organización toman decisiones para explicar y predecir su comportamiento.
- **Aprendizaje:** Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que tiene lugar como resultado de la experiencia, resulta vital esta variable para el cumplimiento de la misión de la organización.
- **Motivación:** Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Variables independientes a nivel grupal:

- **Estructura del grupo:** Estructura que modela el comportamiento de los miembros de los grupos y hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como del desempeño de éste como tal, con énfasis en el liderazgo formal, papeles o roles de los miembros, normas, estatus del grupo, tamaño y composición del mismo.

- **Diseño de equipos eficaces de trabajo:** Los equipos son grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.
- **Comunicación:** Transferencia y comprensión de un significado, que desempeñe estas cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información.
- **Estilos de liderazgo:** El liderazgo es la habilidad de influir en un grupo para alcanzar las metas, en este caso debe trabajarse porque los líderes sean abiertos, visionarios, creativos, innovadores, creadores de sinergias, su acción orientada a los resultados, arriesgados, comprometido éticamente, íntegros, tengan autoridad, entre otros.
- **Poder y política:** La capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de manera que B haga cosas que no haría en otro caso. La política es un hecho en la vida de las organizaciones y no debe confundirse con la administración eficaz, aunque está presente en la organización en lo fundamental por la alta subjetividad de los análisis que se realizan, debe saberse manejar.
- **Relaciones intergrupales:** Deben fomentarse los métodos para el desarrollo de las relaciones intergrupales, desde reglas de procedimientos hasta departamentos de integración.
- **Niveles de conflictos:** Aborda cómo se manifiestan los conflictos en la organización, desde los actos violentos abiertos hasta las formas más sutiles de desacuerdo, público (visible y autorizado) o privado (encubierto, oculto, no autorizado); formal o informal; racional (premeditado o lógico) o irracional (espontáneo, impulsivo, emocional).
- **Toma de decisiones en grupo:** Es útil el conocimiento de la forma en que los grupos de la organización toman decisiones para explicar y predecir su comportamiento.

Variables independientes a nivel organizacional:

- **Estructura y diseño de la organización:** Forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, que contribuye a la explicación y predicción del comportamiento, a la hora de diseñarla o

rediseñarla deben tenerse en cuenta aspectos como la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, la centralización y descentralización y la formalización, entre otros elementos, debe evolucionarse de una estructura simple a una estructura matricial, pues permite coordinar las múltiples actividades complejas e interdependientes que desarrollan los miembros de la organización.

- **Diseño del trabajo y las tecnologías:** Deben tenerse en cuenta para el diseño del trabajo lo relacionado con las tareas y los puestos, así como con su rediseño, signados por una alta flexibilidad.
- **Políticas y prácticas de los Recursos Humanos:** Incluye las prácticas de selección, los programas de capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y sistemas de recompensas.
- **Cultura organizacional:** Sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Como lo indica Kast y Rosenzweig (2003, como se citó en Yopan et al., 2020) la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización (p. 266).

Las variables del comportamiento organizacional detalladas previamente responden al modelo de Robbins, mismas que están formuladas con base a los principales problemas detectados en la mayoría de las organizaciones, cabe recalcar que estas variables son susceptibles a cambios, siempre y cuando se adecuen a las conductas y realidades de cada entidad, normalmente se recogen a través de encuestas a los miembros de las organizaciones para determinar aquellas con mayor deficiencia que afectan al CO.

Corroborando lo anterior, Domínguez y Giordano (2009, como se citó en Galizzi, 2018) agregan que, para medir y gestionar efectivamente a las personas tanto en lo individual como en lo grupal en el proceso de transformación, se debe delimitar a la dimensión analítica en las siguientes variables:

- **Motivación:** Esta variable pretende analizar el grado de motivación que presentan los integrantes de una organización respecto al cambio, esto se visualiza en el impulso positivo que conduce a una persona a elegir y realizar una acción de búsqueda continua de mejores situaciones, a fin de realizarse profesional y personalmente y lograr el esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la organización (p. 55).
- **Habilidades, conocimientos y actitudes:** Procura examinar el grado de habilidades, conocimientos y actitudes que presentan las personas de una organización, fundamentalmente relacionados al hecho de aplicar conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias para realizar nuevas tareas y actividades para la organización (p. 56).
- **Confianza entre pares:** La variable Confianza entre pares, intenta medir el grado en que las personas de la organización confían en sus pares lo que significa la esperanza positiva de que otra persona no defraudará a otra, obteniendo así la cooperación y apoyo en los mismos durante el proceso de cambio (p. 57).
- **Valores compartidos:** Esta variable pretende calcular en qué medida los valores de las personas están alineados y son compartidos con los valores de la organización, en particular, centrada en la medición de las convicciones básicas que tienen las personas en cuanto a juicios sobre lo que es correcto y como éstas viven los valores de la organización (p. 58).

**Tabla 1.** Sistema de indicadores para el cambio organizacional.

<b>VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>			
<b>INDICADORES</b>			
<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES</b>	<b>CONFIANZA ENTRE PARES</b>	<b>VALORES COMPARTIDOS</b>
% de personas motivadas para la implantación del cambio.	Nivel de actitud positiva en las personas para implementar el cambio.	Grado en que las personas de la organización confían en los líderes no formales.	Grado de conocimiento de las personas sobre los valores organizativos.
% de personas que ven necesario el cambio.	% de personas con conocimientos y habilidades requeridas para la empresa futura.	Grado de confianza que tienen las personas en las metas trazadas para el cambio.	% de personas que comprenden el significado de los valores de la organización.
% de personas involucradas con el proceso de cambio.	% de puestos claves capacitados para los nuevos cambios.	Grado de confianza entre pares.	Grado en que las acciones de las personas reflejan los valores de la organización.
% de personas que aportaron ideas para el cambio.	% de personas con habilidades para el trabajo en equipo.	Grado de confianza en el equipo de trabajo.	% de contratación de personas alineadas a los valores de la organización.
Nivel de participación de las personas en las decisiones claves en el proceso de cambio.	Nivel de incentivos que brinda la organización para fomentar las capacitaciones.	Grado de confianza entre las personas que trabajan en otros sectores o departamentos	% de personas alineadas con los valores de la organización.
Grado en que las necesidades de las personas son contempladas en los cambios a implementar.	Cantidad u horas de cursos dictados o brindados por la organización.		Grado en que los objetivos de la organización están alineados con los valores.
% de personas que sienten que sus tareas hacen la diferencia.	Cantidad de horas de capacitación por persona.		Grado en que el cambio organizacional está alineado con los valores organizacionales.
% de personas que se sienten reconocidas por sus tareas.	% de personas que se sienten apoyadas luego de una capacitación o cursos brindados por la organización.		% de personas que conocen las principales políticas de la organización.
Cantidad de reconocimientos otorgados por la organización a las personas que plantean cambios y mejoras.	% del presupuesto destinado a las capacitaciones de las personas.		% de personas que comprenden el significado de las principales políticas de la organización.
Cantidad de personas reconocidas por nuevas ideas.	Cantidad de talentos que se desvincularon de la organización en los últimos cinco años.		Grado en que la visión de cambio está alineada con los valores de la organización.
% de personas que ven en sus tareas diarias un desarrollo personal.	Cantidad de medidas y acciones que realiza la organización para retener talentos.		% de personas que creen que los valores organizacionales son importantes.
% de personas conformes con su equipo de trabajo.	% de contrataciones basadas en un proceso de reclutamiento y selección adecuado.		% de personas que consideran que actúan de acuerdo con los valores de la organización.
Nivel de ausentismo			% de personas que perciben que sus compañeros de trabajo actúan

			de acuerdo a los valores de la organización.
% de personas que se visualizan más de cinco años en la organización.			
% de personas que recuerdan los principales logros de la organización a lo largo de su historia.			

Elaborado por: Domínguez y Giordano Groba, J. (2009), actualizado por Galizzi (2018) (pp. 81-86).

## 2.1.2. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La importancia del comportamiento dentro del contexto empresarial surge del papel protagónico que tienen los trabajadores y la productividad que estos logran generar en el día a día, se hace énfasis en la variable de la cultura organizacional basada en las creencias, valores y actitudes que norman las conductas y que fomentan ambientes adecuados para laborar. Yáñez et al., (2018) manifiesta que el comportamiento organizacional es de gran importancia ya que permite comprender las actitudes y orientar el desempeño del factor humano dentro de una empresa, de la misma forma, la cultura organizacional contribuye a fomentar buenas relaciones laborales entre los miembros de una organización dentro de un clima organizacional agradable (p. 89).

La importancia del estudio del comportamiento organizacional se pone en manifiesto puesto que como plantea Schermerhorn (2007, como se citó en Briones y Cedeño, 2018) permite ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante, así mismo Robbins (2004, como se citó en Briones y Cedeño, 2018) indica que el comportamiento refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan, esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como: los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tácitas pero poderosas.

La principal razón que ha generado la inquietud por estudiar el comportamiento organizacional es la gran diversidad de personalidades y mentes que conforman la fuerza laboral y que se pueden ver afectados por múltiples factores, su entendimiento es complejo y para ello se recurren a disciplinas como la sociología, antropología, las ciencias sociales y demás que permiten entender la conducta humana. Actualmente la competencia excesiva ha hecho que la gerencia cuide de la mejor manera a su talento humano e implemente evaluaciones a fin de entender las deficiencias en las actividades que puedan afectar a la consecución de objetivos.

## **2.2. DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral es una disciplina estudiada desde el campo de la psicología, hoy en día es uno de los principales intereses de las empresas, en especial por los altos niveles de competitividad empresarial que incitan a mejorar el rendimiento interno de las organizacionales, de esta manera, Bohórquez et al., (2020) afirma que el desempeño laboral se refiere al rendimiento que posee cada trabajador al momento de realizar las actividades asignadas, el desenvolvimiento con el que actúa, es por esto que gran parte de las empresas evalúan el desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades. Bajo esta premisa, Chiavenato (2011, como se citó en Bautista, 2020) menciona que el desempeño laboral es el nivel de productividad que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad (p. 1).

Las empresas constantemente buscan mejorar su desempeño laboral, es así que se establecen un conjunto de procesos que permiten optimizar el rendimiento de los colaboradores en cada departamento. Como lo menciona Carranza (2018) la evaluación del desempeño laboral es clave a la hora mejorar su rendimiento y conseguir mejores resultados, una buena evaluación del rendimiento es necesario a la hora de identificar y clasificar el perfil de cada trabajador, para poder evaluar de una forma completa y efectiva a los empleados, se deberá considerar las siguientes cuatro áreas de desempeño:

- **Su productividad y calidad del trabajo:** La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral, es importante contar con una plantilla productiva, e incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces.
- **Su eficiencia:** La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo. Para ello, es fundamental facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas.
- **La formación adquirida:** Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa.
- **Los objetivos conseguidos:** Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que conozcan cuáles son sus objetivos, qué se espera de ellos, es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto (pp. 8-9).

De acuerdo a los puntos mencionados, se hace indispensable reconocer que los altos directivos tienen la responsabilidad de brindar los medios y condiciones adecuadas para que los trabajadores se desenvuelvan en ambientes creativos, motivadores y adaptados a sus necesidades, además de fomentar la comunicación y apoyo entre los equipos de trabajo. Por otra parte, las capacitaciones son fundamentales para proporcionar a los trabajadores las últimas actualizaciones en conocimientos y habilidades, en este sentido representa una inversión que la empresa realiza para mejorar el desempeño laboral.

### **2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN**

El talento humano es el conjunto de individuos que poseen habilidades y destrezas para la consecución de tareas, en este sentido la gestión del talento humano en la organización se convierte en un área prioritaria, con palabras de López et al., (2017) “el talento puede ser definido como fruto de la interacción exitosa de tres componentes: la inteligencia o las habilidades; la creatividad, y el

compromiso con la tarea que se asume y desempeña” (p. 4). En esta línea es necesario destacar que la gestión del capital humano contribuye al crecimiento de una empresa y agrega valor diferenciado, por tal motivo los sistemas de gestión tienen la finalidad de estructurar instrumentos y definir tareas que serán transmitidos desde los altos cargos hacia los subordinados a fin de incrementar la productividad en las diferentes áreas.

La gestión del talento humano, se basa en ciertos procesos necesarios para el desarrollo de las operaciones, según Chiavenato (2008, como se citó en Martínez et al., 2018), estos se concentran en:

- **Reclutamiento:** proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos.
- **Selección:** consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización.
- **Capacitación:** proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización.
- **Recompensa:** retribución, premio o reconocimiento por los servicios, la recompensa más común es la remuneración.
- **Evaluación del desempeño:** sistema que permite juzgar y estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa (pp. 742-743).

Es de suma importancia que el proceso para la gestión del talento humano sea meticuloso de manera que desde un inicio se seleccionen aquellos candidatos que cumplan con el perfil específico de un puesto de trabajo, por tal motivo la mayoría de empresas buscan seleccionar candidatos con previa experiencia que contribuyan a las metas organizacionales, no obstante, la gestión del talento humano es un proceso de capacitación continua que se debe adaptar a los cambios del entorno.

## **2.2.2. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL**

La importancia del desempeño laboral, en especial en sus evaluaciones, no se basa solamente en identificar los errores latentes en la fuerza laboral, sino de contribuir en la retroalimentación y en las actividades diseñadas de forma estratégica para conseguir la mejora continua. Según Casallas (2016, como se citó en Rivero, 2019) la importancia consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional, es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos.

El desempeño laboral se relaciona con el resultado de las actividades diarias que a largo plazo puede contribuir al éxito o por lo contrario al fracaso de la organización, es importante que todos los trabajadores mantengan sus compromisos y cumplan sus responsabilidades, demostrando que cuentan con las habilidades y la predisposición para ejercer un puesto de trabajo, mientras que para la gerencia la importancia del desempeño laboral radica en mantener un equipo eficiente en constante aprendizaje y con capacidad de adaptabilidad al cambio.

El desempeño laboral ya no depende únicamente de los incentivos salariales, sino que los trabajadores buscan encontrar satisfacción en sus puestos de trabajo que les permita alcanzar su autorrealización como personas. Bajo este esquema, Manjarrez et al., (2020) analiza que en los últimos años, se observa un crecimiento en el interés por parte de las organizaciones por enfocar la atención en gestionar las condiciones de trabajo del personal que laboran en dichas organizaciones, lamentablemente, aún no se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es importante prestar atención a las necesidades que tiene el personal de contar con factores determinantes como los incentivos, el reconocimiento, trabajo en equipo, relaciones interpersonales que les permita sentirse que sus necesidades son cubiertas además de que se genere las oportunidades de desarrollarse y tener calidad vida.

Concordando con lo anterior, la importancia del desempeño laboral se debe a su gran impacto en la consecución de tareas y actividades, que a su vez contribuye al logro de los objetivos a corto plazo, mismos que a largo plazo permiten alcanzar una meta mayor, ante lo cual, los trabajadores deben estar preparados y capacitados para desempeñarse de forma eficiente ante futuras eventualidades.

### **2.2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

Los trabajadores se ven influenciados por determinados factores que tienen un gran impacto en su rendimiento y productividad, convirtiéndose en la base para dar impulso a las actividades diarias. A continuación, se enlistan los factores que influyen en el desempeño laboral según Figueroa (2018):

- **La motivación:** En este factor se encuentran los incentivos salariales, ascensos, entre otros.
- **Adecuación/ambiente de trabajo:** Esta adecuación consiste en asignar los espacios y las herramientas para que las personas con las habilidades necesarias puedan rendir al máximo.
- **Establecimiento de objetivos:** Permite direccionar a los empleados en sus actividades para alcanzar determinados objetivos con límites de tiempo, tras lo cual los trabajadores se sentirán satisfechos de haber cumplido con sus responsabilidades.
- **Reconocimiento del trabajo:** Este factor es muy importante para incentivar a los trabajadores a superarse cada día, reconociendo su esfuerzo, esto generará satisfacción y motivación.
- **La participación del empleado:** La participación de los trabajadores permitirá que ellos sientan confianza y que son parte importante de la empresa, de forma que contribuyan en la planificación de objetivos aportando con opiniones.
- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten motivados cuando consiguen tener crecimiento personal y profesional, siendo para ellos un aporte a su formación, autoestima, satisfacción laboral, como

resultado aportan a la organización un alto nivel de desempeño y rendimiento (pp. 14-15).

Por otra parte, Martínez (2016 como se citó en Guartán et al., 2019) manifiesta que se distinguen los siguientes factores como resultado de un adecuado desempeño laboral permitiendo conformar una herramienta gerencial para la ejecución de la evaluación del desempeño con un enfoque integral, proporcionando estimaciones con relación al rendimiento de la fuerza laboral desde una visión general:

- **Factor de puntualidad:** Es la disciplina positiva que se adquiere con el pasar del tiempo, cuando se ha aprendido y concienciado de cómo poder medir y controlar al mismo, tales como el momento de llegada o el cumplimiento de un trabajo en el tiempo establecido (p. 18).
- **Factor de Imagen personal:** La marca como la imagen se han convertido en una herramienta fundamental que crea un plus a los productos y servicios, de esta manera se le da un peso al cliente como si fuera una marca, con el objetivo de generar un enfoque concreto y positivo a la personalidad que desarrollan las personas en las actividades (p. 18).
- **Factor de Protocolo:** El protocolo es un conjunto de pautas, reglas, normas a seguir de actuación, que deben ser representadas en la comunicación intrapersonal; pero no se puede clasificar las normas de protocolo solamente en el ambiente de comunicación, pues también comprenden las diferentes normas en el ambiente social, como las normas sobre el tipo de vestimenta, comportamiento, entre otras (p. 18).
- **Factor de Capacidad para resolución de conflictos:** Todo cliente que presenta quejas sobre un inconveniente debe ser atendido, lo correcto es eliminar la causa del inconveniente, facilitando soluciones conformes para ambas partes; eliminar el problema de raíz no siempre es económicamente viable, reparar el problema que presentan los clientes que reclaman es una tarea táctica, mientras que encontrar la causa y priorizar los problemas a eliminar son temas estratégicos (p. 19).

Considerando los factores mencionados por los autores, se determina que la adecuación y ambiente en los espacios de trabajo, el establecimiento de objetivos que guíen las actividades, el reconocimiento por los esfuerzos de los trabajadores, la participación de los empleados en la formulación de estrategias, y la formación continua del desarrollo profesional son los elementos clave que contribuyen a un buen desempeño laboral, además permiten que se mejoren los factores de puntualidad, imagen personal, protocolos, capacidad para resolución de conflictos y la motivación.

#### **2.2.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL**

Los indicadores de desempeño laboral son una representación de todos aquellos aspectos que se necesiten medir, permiten conocer los avances o los retrocesos de un factor determinado. Según Arango et al., (2016) el uso de indicadores en las empresas permite obtener información necesaria sobre el estado real de las áreas decisionales que afectan el desempeño de una organización, las variables externas y los requerimientos del mercado que son cada vez más exigentes debido a factores como la globalización, la competencia, los cambios en la demanda, etc., hacen que cuantificar el impacto y la evolución de los factores involucrados sea una actividad importante (p. 708).

Para Leyva et al., (2016), la Gestión de Recursos Humanos (GRH), debe garantizar el incremento de sus indicadores fundamentales de impacto expresados en término del desempeño humano, la evaluación del desempeño es un subsistema de gran importancia dentro de la GRH, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados, se puede desarrollar en los diferentes niveles de la entidad contribuyendo de la siguiente manera:

- Contribuir al enfoque de sistema de la organización y al de la GRH sirviendo como mecanismo de retroalimentación a los restantes procesos o funciones.
- Garantizar un aceptable nivel de coherencia o correspondencia entre la evaluación de la organización, los procesos y sus trabajadores.
- Contribuir a la gestión de competencias como una de las tendencias más actuales de la GRH.

- Mostrar capacidades de perfeccionamiento periódicos a tono con las tendencias más actuales de la gestión y la identificación de los posibles errores de evaluación del desempeño.

Existen una gran variedad de indicadores de desempeño, entre ellas los de productividad, calidad, eficacia, eficiencia y nivel de formación. El rendimiento de los trabajadores es fundamental para el buen funcionamiento de la organizacional, mediante los indicadores claves de rendimientos también conocidos como KPI's se analiza la productividad de los equipos, además de identificar a aquellos trabajadores que pueden ser ascendidos en virtud de su buen desempeño y a la vez favorecer el crecimiento empresarial.

Los indicadores del desempeño laboral de acuerdo con Velarde (2018) son los siguientes:

- **Motivación:** Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño (p. 24).
- **La responsabilidad:** La responsabilidad dentro de una organización, engloba una serie de funciones que deben ser asumidas sea cual fuere los resultados. Es por este hecho que las personas mal administradas tratan de evitar la responsabilidad y pasarle al otro la carga, generalmente llegando a instancias más elevadas, quienes se ven en la obligación de decidir y al hacerlo, sea esté bien o mal, será criticado sobre todo por las mismas personas que delegaron en un inicio estas decisiones, volviéndose un círculo vicioso (p. 25).
- **Liderazgo y trabajo en equipo:** El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder, es por tanto, una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influir en sus

decisiones, sin que por ello tenga que estar dotado de autoridad formal (p. 26).

- **Formación y desarrollo profesional:** El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto una forma de abordar los nudos críticos dentro de las organizaciones, los programas de capacitación y desarrollo, pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrar un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa (p. 27).

### 2.3. ORGANIZACIÓN

Una organización es el conjunto de personas, sistemas y medios creados para conseguir una meta en común a través de la ejecución de tareas y actividades diarias alineadas al plan estratégico empresarial. Es así que Briones et al., (2017 como se citó en Briones et al, 2019) deduce que las organizaciones constan de jerarquías y metas enfocadas a su visión, misión y objetivos estratégicos (p. 2). De la misma manera, Ponce et al., (2017) agrega que las organizaciones se ven expuestas a un intercambio de energía e información con el entorno, es así que cuanto mayor sea el cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en los recursos y capacidades internas, entre ellas el elemento humano y el grado de innovar (p. 272).

Las organizaciones deben estar orientadas hacia un fin, que será llevado a cabo por su talento humano encargado de ejecutar un grupo de tareas con la disposición de los recursos necesarios. Es importante mencionar que existe una amplia tipología de organizaciones entre ellas las de producción. Desde el punto de vista de Boero (2020) para que la producción en una organización pueda concretar su cometido de transformar los bienes en productos, se requiere de un sistema de gestión, que disponga eficientemente el uso de los recursos materiales y humanos para lograr las metas propuestas (p. 18).

Cabe recalcar que una organización no se compone únicamente de una estructura organizacional, sino que toma en consideración un amplio panorama de elementos y factores, que en conjunto a los procesos administrativos genera

la dirección para el establecimiento de las estrategias, el sistema de procedimientos, la cultura organizacional, los valores, el liderazgo que mueve a los grupos y las habilidades que contribuirán a la misión empresarial.

### 2.3.1. EMPRESAS INDUSTRIALES

Entre la gran variedad y tipologías de empresas se encuentran las industriales, el objetivo principal de las empresas industriales es transformar la materia prima en productos terminados y en muchos casos cuentan con un valor agregado que distingue a unas empresas de otras. Como menciona Pérez (2021), estos artículos finales pueden servir para cubrir las necesidades de los consumidores o por el contrario presentarse como un elemento más en otros procesos de producción, las empresas industriales, suelen estar ubicadas en grandes espacios para poder llevar a cabo sus tareas de producción, por este motivo, lo habitual es que fabriquen productos a gran escala, aunque también existen empresas más pequeñas con una producción más reducida, este tipo de negocios generan un buen número de puestos de trabajo, ya que se necesita mucha mano de obra para llevar a cabo todo el proceso.

Considerando lo anterior, se hace énfasis en que las empresas industriales tienen su respectiva clasificación dependiendo del producto fabricado y del origen de la obtención de los insumos. A continuación, se muestra su clasificación de manera detallada según López (2020):

Según el producto fabricado:

- **Ligera:** Produce bienes de consumo.
- **Pesada:** Produce bienes de equipo o capital y utiliza grandes cantidades de materias primas o energía.

Según la obtención de insumos:

- **Extractivas:** Extraen recursos naturales y los transforman.

- **Manufactureras:** Transforman materias primas y las convierten en productos semiterminados o terminados.

Las empresas industriales para lograr su cometido requieren de tecnologías, maquinarias, equipos, energía y diversas herramientas que permiten convertir a la materia prima en un producto final de calidad. Las empresas que conforman el sector industrial también conocido como sector secundario se caracterizan por la producción a gran escala y constan con una cadena de procesamiento, acotando la clasificación anterior, se aclara que dentro de las empresas extractivas se encuentran aquellas que se dedican a trabajar la piedra, arcilla, arena, la extracción de crudo de petróleo, gas natural, materiales metálicos, entre otros. Por otra parte, en el grupo manufacturero se destacan los productos para alimentación, prendas de vestir, pinturas, entre otras.

### **2.3.2. FÁBRICAS DE PINTURAS**

De acuerdo con Powder Coatings (2017) la industria de pinturas, considerada como una importante actividad económica, elabora una amplia variedad de productos como pinturas, barnices, lacas y esmaltes, los productos de esta industria pueden ser clasificados dependiendo del tipo de uso se le dé, mismo que puede ser para fines industriales o decorativos, así como el vehículo o disolvente que empleen para su adhesión a la superficie de trabajo, el que se evapora después de la aplicación del producto, de la misma manera existen otro tipo de recubrimientos especiales no volátiles que son clasificados a partir del tipo de curado que requieren, como es el caso de las pinturas en polvo, de las pinturas catalizadas y de los recubrimientos curados por radiación.

Hoy en día la estética juega un papel muy importante e influyen en la percepción de las personas, las fábricas de pinturas proporcionan los productos necesarios para mejorar la apariencia de los objetos y lugares de tal forma que busca cumplir con las expectativas de quienes la adquieren, desde diseñadores de interiores a los mismos Gobiernos que ejecutan obras y proyectos. Se convierte así en un tipo de empresa que cubre una gran demanda.

Las fábricas de pinturas cada día buscan innovar, ya sea en sus productos o en sus procesos, para los cuales requieren altos niveles de tecnología y maquinaria en especial aquellas destinadas a la producción industrial, se encargan de trabajar con pigmentos, resinas, disolventes y demás materiales que pasan por un cuidadoso proceso hasta la obtención del producto final. Naranjo y Ruiz (2019) indican que el sector de pinturas se ha visto envuelto en un crecimiento natural y también inducido por la necesidad de cubrir expectativas de clientes obedeciendo a principios de innovación y con la inclusión de normas técnicas, que lo llevan a necesariamente lograr invertir en investigación y desarrollo, teniendo varias estrategias para realizarlo en cada una de las empresas que participan en el sector (p. 11).

### **2.3.3. FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.**

De acuerdo con Quezada (2017) Sailor Paint S.A. es una compañía ubicada en Guayaquil que se dedica a la fabricación y comercialización de pinturas de altos sólidos de procedencia ecuatoriana, la razón de ser de la empresa es otorgar soluciones eficientes y seguridad efectiva e innovadora para proteger las infraestructuras e industrias en general, para las distintas líneas:

- Arquitectónicas
- Alquídicas
- Epóxicas (p. 5).

La empresa Sailor Paint cuenta con expertos en todo tipo de pinturas, brindan asesoría gratuita en todos los aspectos relacionados con los productos, ofreciendo a sus clientes la confianza al momento de la compra, otro de sus servicios son las inspecciones técnicas, en las superficies previas a pintar para recomendar el tipo de pintura que se adapte a las necesidades, además esta empresa entrega planes de pintura para que los compradores tenga una mejor visualización de las cantidades de galones que requiere y el rendimiento de la pintura (Sailor Paint, 2021).

Sailor Paint S.A. se caracteriza por ser una empresa con capital y tecnología 100% ecuatoriana, se ha mantenido en crecimiento en los últimos años a la vez que adquiere mayor reconocimiento nacional, sus ventas de pinturas, barnices y lacas se realizan al por mayor a las industrias marinas e industrias petroquímicas, y al por menor a través de sus puntos de venta establecidos en diferentes partes de país.

### **2.3.2.1. MISIÓN**

Para Cipriano (2016) la misión es una meta general basada en suposiciones de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo, representa la meta general del negocio que se fundamenta en las premisas de la planeación y justifica que la organización exista, la misión o razón de ser del negocio es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y valores que deberán ser conocidos, comprendidos así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio (p. 64).

Con base a lo anterior, todas las organizaciones deben tener bien definida su misión que permitirá dar direccionamiento a sus miembros, la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A cuenta con la siguiente misión estratégica:

“Garantizar las expectativas de nuestros clientes con nuestras pinturas y productos, soportados por un sistema de calidad y profesionalismo de un equipo comprometido para generar e inspirar confianza” (Sailor Paint, 2021).

### **2.3.2.2. VISIÓN**

La visión es un ideal o sueño que se requiere plantear en una organización o corporación para mantener motivados a sus miembros, uno de los beneficios de definir una visión es que se puede cristalizar las propias visiones de los ejecutivos sobre la dirección a largo plazo de la empresa, reducir el riesgo de tomar decisiones a ciegas, es una herramienta para ganar el apoyo de los

miembros de la organización en los cambios internos que contribuirán a hacer realidad la visión (Vales, 2017, p. 7).

Actualmente Sailor Paint S.A posee una amplia gama de pinturas de línea marina, industrial, arquitectónica, automotriz, entre otras. De esta manera cuenta con los productos necesarios para cumplir con su visión planteada, misma que se presenta a continuación:

“Posicionarnos como primera opción en pinturas de calidad dentro del Ecuador en el segmento del mercado industrial, marino y petroquímico” (Sailor Paint, 2021).

### **2.3.2.3. ORGANIGRAMA**

La empresa Sailor Paint S.A. cuenta con una estructura jerárquica por cargo que inicia con el mando superior del Gerente general, encargado de dirigir la administración de las actividades de la empresa, ser el representante legal, distribuir las tareas, mantener las relaciones y negociaciones con los proveedores, realizar los seguimientos en la producción, tomar medidas correctivas, implementar estrategias de ventas, buscar clientes potenciales, entre otras funciones. Continuamente, se desprenden los siguientes cargos, entre ellos el departamento de contabilidad que tiene como responsabilidad llevar la administración y facturación y por otra parte se encuentran el gerente de venta y el jefe planta, siendo el primero el responsable de controlar al grupo de vendedores, mientras que el jefe de planta debe supervisar los procesos y a los operarios de los procesos de pintura.

A continuación, se presenta el organigrama de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A:

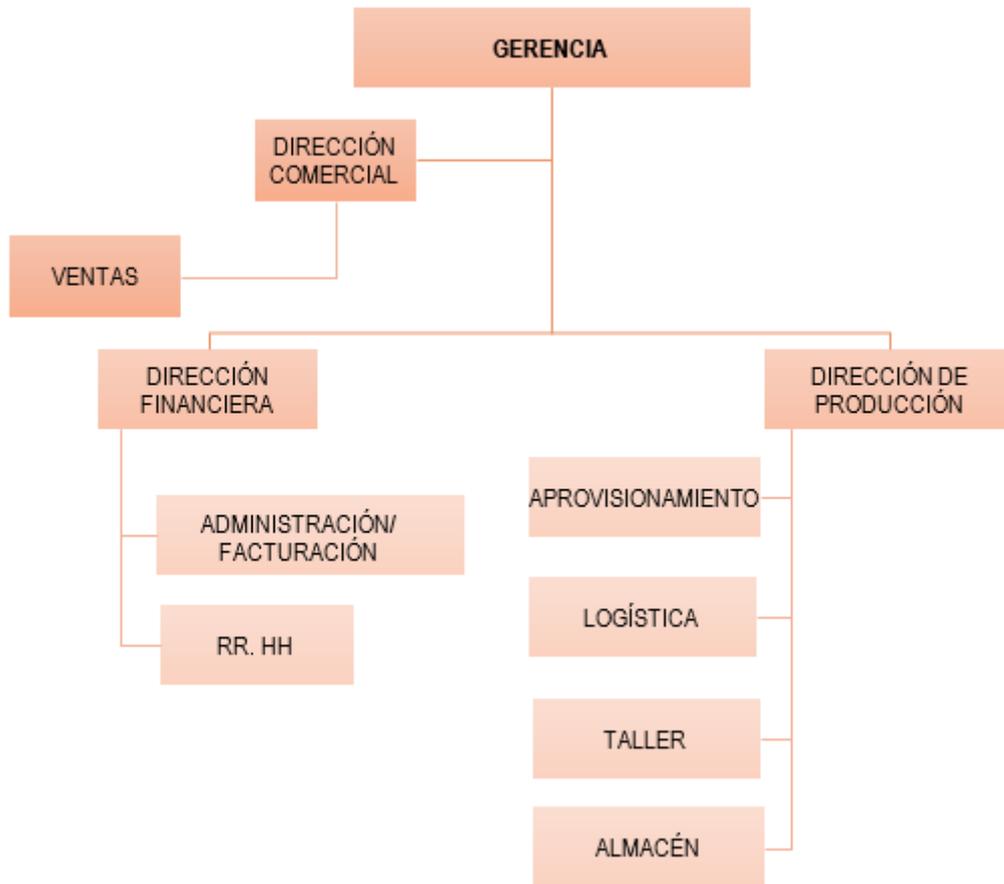


Figura 2. Organigrama del Sailor Paint S.A.  
Fuente: (Quezada, 2017, p. 60).

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A, misma que se encuentra ubicada en Guayaquil, Km 10<sup>1/2</sup> vía Daule, entre las calles Pechiche N°21 y Teca.



Foto 1. Ubicación de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.  
Fuente. Google Maps (2021).

### 3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración de nueve meses, tiempo necesario para ejecutar las actividades planteadas en cada objetivo.

### 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Entre los tipos de investigación necesarios para la ejecución de la presente investigación se encuentran los siguientes:

### **3.3.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica permitió recopilar la teoría a lo largo de la investigación de tal forma que se pudieron fundamentar los diferentes temas de estudio en función a las variables a medir. En este sentido se recurrió a libros, revistas científicas, informes y demás expedientes académicos, contribuyendo así a las variables del comportamiento organizacional, el desempeño laboral y las diferentes técnicas y métodos. De esta manera, Baena (2017) indica que la investigación bibliográfica o documental permite recopilar las bases conceptuales de diferentes temas, es el primer paso del investigador y consiste en el acopio de información a través de libros, expedientes, informes o trabajos de campo (p. 84).

### **3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Por medio de la investigación de campo se realizaron observaciones en la fábrica de pintura Sailor Paint S.A. de la ciudad de Guayaquil para la determinación del actual desempeño laboral en los diferentes procesos, así mismo se logró interactuar con el propietario del negocio y los empleados a través de las entrevistas con lo cual se recabó la información empírica más cercana a la realidad del comportamiento organizacional. Así como lo indica Monroy y Nava (2018), esta investigación permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, así como el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva, posibilita recabar información a partir del contacto directo con el objeto de investigación (p. 107).

## **3.4. MÉTODOS**

Los métodos que contribuyeron a la ejecución de esta investigación son los siguientes:

### **3.4.1. MÉTODO ANALÍTICO**

Se hizo uso del método analítico para la interpretación de las variables del comportamiento organizacional de manera individual además de establecer las relaciones con el desempeño laboral en los diferentes procesos, de manera general se analizaron los resultados obtenidos después de la aplicación de las respectivas herramientas para el estudio de las variables. Rodríguez (2016) manifiesta que el método analítico posibilita la interpretación y procedimiento lógico en las descomposiciones mentales de un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes, permitiendo estudiar el comportamiento de cada parte (p. 10).

### **3.4.2. MÉTODO DESCRIPTIVO**

El método descriptivo permitió detallar las características, elementos, componentes y variables del comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. Por otra parte, ayudó a describir de manera ordenada los resultados tanto cualitativos como cuantitativos generados en la investigación. Para Díaz y Calzadilla (2016), la investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones, tiene como función esencial medir las características, propiedades, dimensiones o componentes descubiertos en las investigaciones; de esta manera, las investigaciones descriptivas se interesan en detallar con la mayor precisión posible (p. 118).

### **3.4.3. MÉTODO INDUCTIVO**

El método inductivo permitió generar conclusiones generales una vez estudiada la realidad particular de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. de manera que se pudieron establecer determinadas teorías sobre el comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral.

Desde el punto de vista de Prieto (2017), el modelo inductivo es un método basado en el razonamiento, el cual permite pasar de hechos particulares a los

principios generales, fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría (p. 10).

#### **3.4.4. MÉTODO DEDUCTIVO**

A través del método deductivo se obtuvieron resultados considerando todos los elementos generales del comportamiento organizacional en las diferentes áreas de la fábrica y desde las diferentes perspectivas de los trabajadores, de manera que se dedujeron las variables con mayor influencia en el desempeño laboral de las actividades diarias. Rodríguez y Pérez (2017) expresan que, mediante este método, se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión, a través de la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad (p. 188).

#### **3.4.5. MÉTODO DE EXPERTOS**

Para el método de expertos fue necesario establecer conexión con las personas especialistas en el tema de estudio con la finalidad de estructurar de manera adecuada y objetiva los instrumentos aplicados en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional. Dorantes et al., (2016) manifiestan que el método de expertos implica recurrir a la opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones, a su vez permite obtener la validez de contenido de un determinado instrumento (p. 330).

### **3.5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS**

#### **3.5.1. TÉCNICAS**

Entre las técnicas aplicadas se encuentran la encuesta y la entrevista, detalladas a continuación:

### **3.5.2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La revisión bibliográfica permitió determinar las variables del comportamiento organizacional para explicar de forma detallada el tema de estudio. Según Carranza *et al.*, (2016) constituye un elemento motivador para la realización de procesos investigativos, así como su fundamentación en la indagación y utilización de fuentes fidedignas en bases de datos reconocidas. (p. 55)

#### **3.5.2.1. ENCUESTA**

Se hizo uso de una encuesta la cual se aplicó a los expertos quienes seleccionaron las variables del comportamiento organizacional, mismo que permitió determinar la influencia en el desempeño laboral de las actividades diarias de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. Para Westreicher (2020) las encuestas son un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística, permiten conocer las características de un grupo de personas, para realizar una encuesta, el investigador debe elaborar un formulario de preguntas, mismas que dependen de los objetivos del estudio.

#### **3.5.2.2. ENTREVISTA**

La entrevista se aplicó al propietario de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A, obteniendo de esta manera información personal y directa sobre el comportamiento actual de los trabajadores y los métodos de evaluación de desempeño usualmente empleados por la empresa para gestionar los procesos organizacionales. García (2016) indica que la entrevista comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, se recurre a la entrevista cuando el objeto de estudio no se conoce muy bien por lo que el problema y el objetivo del estudio requieren ser revisados de manera más detallada y cuando las preguntas están relacionadas con el conocimiento tácito o los puntos de vista personales de los encuestados (p. 85).

### 3.5.2.3. **DELPHI**

Este método permitió seleccionar al grupo de expertos idóneos para la selección de las variables del comportamiento organizacional necesarios para determinar la incidencia en el desempeño laboral. De acuerdo con González (2013, citó en Calderón y Zambrano, 2019), lo define como aquel método que pretende la estructuración de un proceso de comunicación con expertos para la identificación y la convergencia de factores de cambio claves para las construcciones cualitativas probables, posibles y deseables, en este método se realizan tres iteraciones o rondas sucesivas con expertos, con el fin de buscar convergencias o consensos relacionados con aquellos factores de cambio críticos (p. 32).

### 3.5.2.4. **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Por medio de esta técnica se procedió con la captación directa de los acontecimientos en la fábrica de pinturas Sailor Paint respecto al comportamiento organizacional de los miembros que conforman la organización. Es así que para Mata (2020) la técnica de observación en la investigación responde a determinados planteamientos de problema y diseños de estudio que priorizan el acercamiento y captación directa de dinámicas y prácticas sociales en los contextos naturales en que se desarrollan.

### 3.5.2.5. **PLAN DE ACCIÓN**

El plan de acción fue diseñado con el fin de establecer estrategias para mitigar los posibles errores de los resultados detectados, de esta manera se establecieron las actividades a seguir en beneficio del mejoramiento del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Es así que, Pareja (2020) indica que el plan de acción representa una estrategia compuesta por diferentes actividades con el propósito de mitigar los riesgos, en el mismo se define cuál será el objetivo, en cuánto tiempo se realizará, qué recursos se necesitarán implementar y las personas responsables de ejecutarlo.

### **3.5.3. HERRAMIENTAS**

Entre las herramientas de la investigación, se plantearon las siguientes:

#### **3.5.3.1. CUESTIONARIO**

La herramienta del cuestionario permitió estructurar las preguntas específicas a ser consideradas en la entrevista y las encuestas para de esta manera llevar un orden específico en la obtención de la información. Para fines de la presente investigación, se desarrolló un cuestionario destinado a las entrevistas con la alta gerencia y un cuestionario para las encuestas con las variables del comportamiento organizacional. Para López y Fachelli (2016), el cuestionario es el conjunto de preguntas con un orden de secuencia, este debe responder y seguir un orden lógico, dependiendo de cada situación, en la distribución de las preguntas estas se deben organizar en torno a la temática que se ha elegido (p. 22).

#### **3.5.3.2. FICHA DE OBSERVACIÓN**

La ficha de observación fue la herramienta guía para los aspectos que se detectaron en el diagnóstico del desempeño laboral a fin de organizar la información de manera detallada. De acuerdo con Campos y Lule (2012, como se citó en Cortez y Salcedo, 2019) “La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno” (p. 10).

#### **3.5.3.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Mediante el diagrama de Ishikawa se pudo determinar de manera visual los problemas del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño laboral, específicamente las causas y efectos que inciden en los procesos y actividades de la fábrica. Según Coccia (2017, como se citó en Arias, 2020) el

diagrama causa-efecto permite analizar los factores que intervienen en la calidad del producto a través de una relación de causa y efecto, permitiendo así visualizar la causa de la dispersión, en este caso ayuda a clasificar el origen de un problema (p. 7).

#### 3.5.3.4. **MATRIZ 5W+ 1H**

Con la matriz 5W+1H se establecieron las estrategias para solucionar los problemas detectados en el comportamiento organizacional que tuvieron mayor incidencia en el desempeño laboral, de esta manera se respondieron las cinco preguntas que plantea esta metodología. Así como lo menciona Bravo y Sacón (2018), la 5W+1H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar cinco preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO), se trata de una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora en diferentes procesos (p. 26).

#### 3.5.3.5. **COEFICIENTE DE COMPETENCIA**

El coeficiente de competencia permitió evaluar al grupo de expertos definiendo el nivel de conocimiento y argumentación sobre las variables de estudio y con ello se seleccionaron las variables del comportamiento organizacional a utilizar. Para González y Ormaza (2017) esta técnica se utiliza para evaluar a las personas que conforman el equipo de expertos, basados en la fórmula del método de coeficiente de competencia KC, el cual ayuda con el cálculo del nivel de conocimiento del participante acerca del problema en estudio, mediante la siguiente fórmula:

$$k = 1/2(kc + ka)$$

### 3.5.3.6. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

El coeficiente de conocimiento ( $K_c$ ) representa el conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10.

### 3.5.3.7. COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN

Representa el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ) o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón (p. 42).

## 3.6. UNIDAD EXPERIMENTAL

### 3.6.1. POBLACIÓN

Para la ejecución del presente trabajo se tomó como población a los 38 empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A, al ser un grupo reducido.

## 3.7. VARIABLES A MEDIR

A continuación, se presentan las variables independiente y dependiente de la investigación:

- **Variable independiente:** Comportamiento organizacional.
- **Variable dependiente:** Desempeño laboral.

### 3.8. OPERATIVIDAD DE LAS VARIABLES

**Tabla 2.** Matriz de operacionalización de las variables del objetivo de estudio.

Variable	Tipo de variable	Conceptualización	Definiciones operacionales	Instrumentos	Medidas
Comportamiento organizacional.	Cuantitativa	Terán et al., (2017) argumenta que el CO es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos, la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, y luego permite aplicar ese conocimiento para lograr que estas trabajen con mayor eficacia.	Se procederá realizar una (encuesta entrevista) para la obtención de datos, posteriormente se diseñará un diagrama de Ishikawa para especificar las causas y efectos, luego el método DEPLHI que contribuirá a la selección de las variable, el uso de la observación directa permitirá captar los acontecimientos que suscite en la fábrica, el plan de acción se aplicará para establecer estrategias de mejora; por consiguiente para el desarrollo de los instrumentos se diseñará un cuestionario, se aplicará una ficha de observación, así mismo se presentarán las estrategias mediante la matriz 5W+1H, a su vez también se utilizará el coeficiente de competencia, el de conocimiento y argumentación que permitirán medir las variables de estudio.	Cuestionario, Ficha de observación, Matriz 5w+1h, Coeficientes de competencia, Coeficiente de conocimiento y Coeficiente de argumentación.	Encuesta, Entrevista, Diagrama de Ishikawa Observación directa, Delphi y Plan de acción.
Desempeño Laboral	Cualitativa	Bohórquez et al., (2020) afirma que el desempeño laboral se refiere al rendimiento que posee cada trabajador al momento de realizar las actividades asignadas, el desenvolvimiento con el que actúa, es por esto que gran parte de las empresas evalúan el desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades.			

Elaborado por: Los autores.

### **3.9. PROCEDIMIENTOS**

#### **FASE 1. IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.**

Las actividades que se realizaron en esta fase son las siguientes:

- Determinación de las variables del comportamiento organizacional mediante la revisión bibliográfica.
- Selección de los expertos para la validación de los instrumentos a utilizar.
- Elaboración del cuestionario para los instrumentos encuesta y entrevista.
- Validación de los instrumentos mediante el método de expertos.

En primera instancia se realizó una ficha de observación que permitió determinar los procesos claves que se realizan en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., de manera que se estableció una lista de variables específicas del comportamiento organizacional a través de la revisión bibliográfica, luego se diseñó el cuestionario utilizado como base para emplear los instrumentos de la encuesta y entrevista, también, se escogió a un grupo de expertos bajo ciertas características y conocimientos a fines al tema de estudio, posteriormente, mediante el método de expertos se validaron los instrumentos a utilizar y por último se procedió con la aplicación de la entrevista al gerente de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A, así como también, a la ejecución de la encuesta a los empleados de las diferentes áreas.

## **FASE 2. DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.**

Para la ejecución de esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Aplicación de los instrumentos validados.
- Análisis de los datos obtenidos.

Durante esta fase se aplicaron los instrumentos validados para luego analizarlos en función a la incidencia en el desempeño laboral, finalmente se ejecutó una ficha de observación sobre los datos obtenidos.

## **FASE 3. ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.**

Las actividades ejecutadas en esta fase se detallan a continuación:

- Ejecución del diagrama de Ishikawa en relación a los resultados detectados.
- Realización de la matriz 5W+1H.

En esta última fase se elaboró un plan de mejorar a partir del problema detectado en el diagrama de Ishikawa al igual que las causas y efectos que lo ocasionan para concluir con la realización de la matriz 5W+1H.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.**

#### **DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Se realizó una revisión bibliográfica para identificar las variables del comportamiento organizacional, para ello, se realizó una búsqueda exhaustiva de fuentes confiables en plataformas como: Google Académico, portal Scielo, portal Redalyc, portal Espacios, Biblioteca de la ESPAM MFL, entre otras, en la revisión documental se empleó el criterio de autores investigados en: 1 tesis de grado, 2 tesis de maestría, 1 libro y 5 artículos científicos.

A continuación, se presenta la revisión bibliográfica de las variables en estudio:

**Tabla 3.** Revisión bibliográfica de las variables de CO según diferentes autores.

VARIABLES	Zambrano y Mera (2017)	Terán et al. (2017)	Bravo et al., (2018)	Zavala et al., (2020)	Galizzi (2018)	Amorós (2010)	Vera (2021)	Robbins (2009) como se citó en Guerrero (2017)	Chiavenato (2009) como se citó en Ñaña (2017)	
<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>	Satisfacción en el trabajo	Satisfacción en el trabajo	Satisfacción laboral			Satisfacción laboral	Satisfacción laboral	Satisfacción laboral	Satisfacción laboral	
	Ausentismo	Ausentismo	Ausentismo	Ausentismo	Ausentismo	Ausentismo		Ausentismo	Ausentismo	
		Rotación o fluctuación	Rotación del personal	Rotación del personal		Rotación del personal		Rotación del personal	Rotación del personal	
		Productividad	Productividad	Productividad		Productividad		Productividad	Productividad	Fidelidad
				Compromiso		Conducta inadecuada				Conducta que se aparta de las normas
						Comportamiento o ciudadano				Ciudadanía organizacional
										Desempeño
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>		Características biográficas	Experiencia	Entorno sociocultural	Características biográficas	Características biográficas		Interacción laboral	Características biográficas	Características biográficas
		Características de la personalidad		Tamaño de la organización	Ubicación dentro de la empresa	Características de la personalidad	Conducta individual	Características de la personalidad	Características de la personalidad	
	Motivación	Motivación	Motivación		Motivación		Motivación		Motivación	
	Trabajo en equipo	Diseño de equipos eficaces			Grado de confianza entre pares	Trabajo en equipo	Comportamiento grupal		Comportamiento grupal	
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>		Estructura y diseño de la organización	Estructura y diseño de la organización	Estructura y diseño de la organización		Estructura y diseño de la organización	Estructura y diseño de la organización		Estructura y diseño de la organización	

VARIABLES	Zambrano y Mera (2017)	Terán et al. (2017)	Bravo et al., (2018)	Zavala et al., (2020)	Galizzi (2018)	Amorós (2010)	Vera (2021)	Robbins (2009) como se citó en Guerrero (2017)	Chiavenato (2009) como se citó en Ñaña (2017)
	Estilo de liderazgo	Estilo de liderazgo	Estilo de liderazgo				Estilo de liderazgo		
	Comunicación	Comunicación		Antigüedad	Antigüedad		Comunicación		
		Las tecnologías		Recurso tecnológico			Procesos de trabajo		Grado de estudio
		Políticas y prácticas de los Recursos Humanos		Políticas y prácticas de los Recursos Humanos		Políticas y prácticas de los Recursos Humanos	Políticas institucionales	Políticas y prácticas de los Recursos Humanos	
		Niveles de habilidad			Grado de conocimientos y habilidades	Niveles de habilidad	Sistema de recompensas	Aptitudes	Aptitudes
		Valores y actitudes			Grado de valores compartidos	Valores y actitudes		Valores y actitudes	Valores y actitudes
		Cultura organizacional	Clima organizacional			Cultura organizacional		Cultura organizacional	Cultura organizacional
		Niveles de conflictos							

Fuente: Elaboración propia.

Después de haber recopilado las variables de comportamiento organizacional según la teoría de los diferentes autores a través de la revisión bibliográfica, se determinó cuáles fueron los indicadores que más se repiten en el proceso, como se muestra a continuación:

**Tabla 4.** Operatividad de las variables de CO.

<b>Variables Dependientes</b>	<b>Número de repetición</b>	<b>Variables Independientes</b>	<b>Número de repetición</b>
Satisfacción en el trabajo	7	Características biográficas	5
Ausentismo.	8	Motivación.	6
Rotación del personal	6	Características de la personalidad	4
Productividad.	5	Estructura y diseño de la organización	6
		Políticas y prácticas de los Recursos Humanos	4
		Valores y actitudes	4
		Cultura organizacional	4

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 5 las variables más destacadas y con mayor incidencia fueron las siguientes:

#### **Variables dependientes**

- Satisfacción en el trabajo.
- Ausentismo.
- Rotación del personal.
- Productividad.

#### **Variables independientes**

- Características biográficas.
- Motivación.
- Características de la personalidad.
- Estructura y diseño de la organización.
- Políticas y prácticas de los Recursos Humanos.
- Valores y actitudes.
- Cultura organizacional.

Las variables previamente mencionadas tuvieron una concordancia de cuatro o más autores, de manera que fueron las seleccionadas para proceder con las siguientes actividades.

## SELECCIÓN DE LOS EXPERTOS

Para la selección del panel de especialistas, se seleccionaron 13 empleados de varias empresas, de manera aleatoria, para lo cual se solicitó autorización al gerente y a la unidad de talento humano de cada una de las empresas para que proporcione los perfiles profesionales y hojas de vida de los empleados, escogiendo aquellos con dos o más años de experiencia en sus puestos de trabajo. Se recopilaron varios datos de Empresas y Universidades tales como ESPAM MFL, GAD del Cantón Junín, Empresa de Agua Potable, Cooperativa de Ahorro y Crédito. Después se procedió a comunicar vía correo electrónico que fueron seleccionados, confirmando su participación en la investigación.

Cuando se confirmó la participación de los expertos, se aplicó el coeficiente de competencia, el de argumentación, posteriormente se calculó el nivel de competencia de cada profesional o nivel de conocimiento, y así escoger a los más idóneos para la investigación, todo esto fue realizado por correo electrónico, seleccionando a los que obtuvieron puntuaciones de  $K \geq 0.8$  y  $\leq 1$  (**Alto**).

**Tabla 5.** Perfil de panel de los expertos.

Nº	Profesión	Empresa donde labora	Ocupación laboral	Años de experiencia laboral
1	Licenciada en Marketing	ESPAM MFL	Secretaria de Coordinación Área	20 años
2	Magister en Administración Pública	Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable del cantón Junín	Especialista de Presupuesto y Control	17 años
3	Doctora en Ciencias Técnicas	ESPAM MFL	Docente	15 años
4	Doctor en Administración	ESPAM MFL	Docente	15 años
5	Doctor en Ciencias Técnicas	ESPAM MFL	Docente	15 años
6	Magister en Administración Pública	GAD Municipal del cantón Junín	Directora Administrativa	12 años

Nº	Profesión	Empresa donde labora	Ocupación laboral	Años de experiencia laboral
7	Magister en Administración de Empresas	ESPAM MFL	Docente	12 años
8	Magister en Contabilidad y Auditoría	ESPAM MFL	Docente	12 años
9	Magister en Gestión Empresarial	ESPAM MFL	Docente	11 años
10	Magister en Auditoría Integral	ESPAM MFL	Docente	10 años
11	Magister en Administración de Empresas mención Negocios Internacionales	ESPAM MFL	Docente	10 años
12	Ingeniera Comercial	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada	Jefa de Departamento Financiero	5 años
13	Ingeniera en Auditoría y Contador Público	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada	Jefa de Área de Caja	5 años

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se observan el panel de expertos empleados en la investigación, los cuales aportarán información pertinente con relación al objeto de estudio, entre la información de los expertos se destaca su ocupación académica y profesional, así como los años de experiencia que lleva ejerciendo su profesión.

### **COEFICIENTE DE COMPETENCIA (KC) DEL EXPERTO**

Para la aplicación del coeficiente de competencia ( $K_c$ ) del experto, se realizó una autoevaluación, cuya escala estuvo entre 1 al 10 evaluando: su criterio científico académico; sus años de experiencia; resultados logrados en su labor profesional como experto, conocimientos generales que posee sobre el problema planteado. Aquí, el panel de profesional marco con una (X) la casilla que ellos consideraron pertinentes con ayuda de la fórmula, detallada en la siguiente tabla:

$$KC = Valoración\ experto \times 0.1 [1]$$

**Tabla 6.** Coeficiente de competencia (Kc) del experto.

Expertos	Valoración de los expertos											Kc=Valoración experto ×0.1
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1				X								0,30
2							X					0,60
3			X									0,20
4					X							0,40
5							X					0,60
6							X					0,60
7						X						0,50
8						X						0,50
9						X						0,50
10								X				0,70
11							X					0,60
12							X					0,50
13		X										0,10

Fuente. Elaboración propia.

## COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (Ka) DEL EXPERTO

Para estimar el coeficiente de argumentación Kendal ( $K_a$ ), los expertos realizaron otra autoevaluación, en donde se emplearon tres parámetros: alto, medio y bajo, la autoevaluación se estipuló con base a las características de: conocimiento teórico, experiencia obtenida, capacidad de análisis, comprensión del fenómeno, amplitud de enfoques, conocimiento del estado actual del fenómeno, y el nivel de motivación por resolver el fenómeno de investigación, cabe destacar, que estas características son esenciales para el objeto de estudio, razón por la cual se escogieron expertos que cumplan con dichos aspectos. Según los autores Burget y Burget (2021) la valoración del coeficiente de argumentación debe comprender las siguientes calificaciones, tal como se muestra en la tabla 7:

**Tabla 7.** Valoración del Coeficiente de argumentación ( $K_a$ ).

Fuente de argumentación	Valoración del grado de conocimiento del tema de investigación		
	Grado de influencia de cada según el criterio		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento teórico.	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida.	0,5	0,4	0,2
Capacidad de análisis.	0,05	0,05	0,05
Amplitud de enfoques.	0,05	0,05	0,05
Conocimiento del estado actual del fenómeno.	0,05	0,05	0,05
Nivel de motivación por resolver el fenómeno.	0,05	0,05	0,05

Fuente: Burget y Burget (2021).

Tabla 8. Cálculo del Coeficiente de Argumentación Ka.

Fuente de Argumentación	Exp. N° 01			Exp. N° 2			Exp. N° 3			Exp. N° 04			Exp. N° 05		
	Alto	Medio	Bajo												
Conocimiento teórico.			0,10	0,20				0,10		0,20				0,20	
Experiencia obtenida.			0,20	0,40				0,10		0,30				0,40	
Capacidad de análisis.			0,05					0,05	0,05	0,05				0,05	
Amplitud de enfoques.			0,05	0,05				0,05	0,05	0,05	0,05			0,05	
Conocimiento del estado actual del fenómeno.			0,05	0,05				0,05		0,05	0,05			0,05	0,05
Nivel de motivación por resolver el fenómeno.			0,05	0,05	0,05			0,05		0,05	0,05			0,05	0,05
<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,50</b>	<b>0,75</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,40</b>	<b>0,10</b>	<b>0,70</b>	<b>0,15</b>	<b>0,00</b>	<b>0,80</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Cálculo del Coeficiente de Argumentación Ka.

Fuente de Argumentación	Exp. N° 06			Exp. N° 07			Exp. N° 08			Exp. N° 09			Exp. N° 10		
	Alto	Medio	Bajo												
Conocimiento teórico.	0,20			0,30			0,30					0,10	0,20		
Experiencia obtenida.	0,50			0,50			0,50					0,20	0,40		
Capacidad de análisis.	0,05					0,05	0,05					0,05	0,05		
Amplitud de enfoques.	0,05				0,05		0,05					0,05		0,05	
Conocimiento del estado actual del fenómeno.	0,05			0,05			0,05			0,05			0,05		
Nivel de motivación por resolver el fenómeno.	0,05			0,05			0,05			0,05			0,05		
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,90</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,95</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,10</b>	<b>0,40</b>	<b>0,75</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 10. Cálculo del Coeficiente de Argumentación Ka.

Fuente de Argumentación	Exp. N° 11			Exp. N° 12			Exp. N° 13		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento teórico.	0,30			0,30					0,10
Experiencia obtenida.	0,40			0,50					0,20
Capacidad de análisis.	0,05	0,05		0,05					0,05
Amplitud de enfoques.	0,05	0,05			0,05				0,05
Conocimiento del estado actual del fenómeno.	0,05					0,05			0,05
Nivel de motivación por resolver el fenómeno.	0,05			0,05					0,05
<b>Total</b>	<b>0,90</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,90</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,50</b>

Fuente. Elaboración propia.

En las tablas 8, 9 y 10, se detallan los resultados obtenidos de la autoevaluación del panel de expertos relacionadas con el Coeficiente de argumentación (Ka), cuyos parámetros fueron: conocimiento teórico, experiencia obtenida, capacidad de análisis, amplitud de enfoques, conocimiento del estado actual del fenómeno y nivel de motivación para solucionar el fenómeno, la misma mostró tres niveles alto, medio y bajo.

Los valores más altos fueron: 0,70; 0,75; 0,80; 0,90; 0,95; y 1, los datos promedios tuvieron valores de: 0,05; y 0,10; y los resultados bajos se ubicaron en: 0,05; 0,10; 0,45; y 0,50. Toda esta información se utilizó para el cálculo del nivel de competencia o conocimiento de cada profesional, para escoger a quienes obtuvieron las calificaciones más altas.

### **CÁLCULO DEL NIVEL DE COMPETENCIA DE CADA PROFESIONAL COMO POSIBLE EXPERTO**

Finalizando con el cálculo del nivel de competencia de cada profesional, se procedió a la selección del panel de expertos, tomando como referencia los resultados del coeficiente de competencia y el de argumentación, seleccionando los valores altos finales entre el rango  $K es \geq 0.8$  y  $\leq 1$  (Alto). Todo esto mediante la aplicación de la siguiente ecuación y escala de valores expuesta por Burguet y Burguet (2021):

$$K = \frac{K_c + K_a}{2} [2]$$

**Tabla 11.** Escala de valores del nivel de competencia de expertos.

Rango	Nivel de competencia
Si $K es \geq 0.8$ y $\leq 1$	Alto
Si $K es \geq 0.5$ y $\leq 0.8$	Medio
Si $K es \leq 0.5$	Bajo

Fuente: Burguet y Burguet (2021).

**Tabla 12.** Nivel de competencia de los profesionales seleccionados como posibles expertos.

Nº	Valoración	Nivel de competencia
1	0,50	Bajo
2	0,80	Alto
3	0,50	Bajo
4	0,85	Alto
5	0,90	Alto
6	1,00	Alto
7	1,00	Alto
8	1,00	Alto
9	0,50	Bajo
10	0,80	Alto
11	1,00	Alto
12	1,00	Alto
13	0,50	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13.** Selección del panel de especialistas.

Nº	Valoración	Nivel de competencia
1	0,80	Alto
2	0,85	Alto
3	0,90	Alto
4	1,00	Alto
5	1,00	Alto
6	1,00	Alto
7	0,80	Alto
8	1,00	Alto
9	1,00	Alto

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas 12 y13, se detalla la selección del panel de expertos, siendo un total de nueve profesionales, aquellos con la puntuación más alta. Una vez, obtenido esta información, las autoras en conjunto con los especialistas ya definidos, aplicaron el método Delphi para la validación de los cuestionarios de la entrevista y encuesta.

## ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO (ENTREVISTA-ENCUESTA)

Luego de seleccionar las variables dependientes e independientes del comportamiento organizacional, las cuales inciden en el desempeño laboral de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., las autoras de la investigación procedieron a la elaboración de dos cuestionarios uno destinado para la entrevista, la cual fue dirigida al gerente de la fábrica, y el segundo para el instrumento de la encuesta, la misma que se enfocó en los empleados (Ver anexo N° 01 y 02).

## VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El panel de experto validó los instrumentos de investigación tales como la entrevista y encuesta, con base a sus conocimientos, experiencias, investigaciones y estudios, este procedimiento consistió en realizar una votación negativa (no) y positiva (sí) en torno a los cuestionarios (Ver anexo N° 3 y 4) obteniendo el nivel de confianza entre los especialistas. Para este paso se aplicó la siguiente expresión, la misma indica que se debe seleccionar los valores mayores a 0,70:

$$1 \frac{Vn}{Vt} > 0,70 \quad [3]$$

### Donde:

- Vn: votos negativos.
- Vt: total de votos.

Tabla 14. Ítems seleccionados para la entrevista variable dependiente.

N°	Variable dependiente	S	N	1- (VN/V T)
	<b>Satisfacción laboral</b>			
1	¿Desde su perspectiva, considera que la fábrica es un buen sitio para trabajar, en comparación con otras existentes en el mercado competitivo?	8	1	0,89
2	¿La fábrica de pinturas ofrece oportunidad de crecimiento a los empleados?	7	2	0,78
3	¿Qué ventajas laborales ofrece la fábrica en comparación con otras empresas similares?	7	2	0,78
	<b>Ausentismo</b>			
4	¿Existe algún tipo de sistema para controlar la hora de llegada y salida de los empleados de la fábrica?	8	1	0,89

5	¿Desde su experiencia, usted considera que el ausentismo es un problema grave para la empresa?	9	0	1,00
6	¿En su cargo cuáles han sido los ausentismos más frecuentes, indique 3 ejemplos?	7	2	0,78
7	¿La empresa posee algún tipo de mecanismos para recuperar el tiempo de retrasos, o permisos de los empleados?	8	1	0,89
<b>Rotación del personal</b>				
8	¿La fábrica de pinturas cuenta con normas y procedimientos para los procesos de contratación, inducción y adiestramiento de los nuevos empleados?	8	1	0,89
9	¿La fábrica realiza evaluaciones periódicas de desempeño a los empleados?	9	0	1,00
10	¿Los puestos de trabajo en la fábrica, son acorde al nivel profesional, funcional y competencias de los empleados?	8	1	0,89
<b>Productividad</b>				
11	¿La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. tiene definida su cadena de mando?	8	1	0,89
12	Señale cinco oportunidades de la empresa.	7	2	0,78
13	Indique cinco amenazas de la empresa.	8	1	0,89

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15.** Ítems seleccionados para la entrevista variable independiente.

Nº	Variable independiente	S	N	1-(VN/VT)
<b>Características biográficas</b>				
1	Indique tres características sociales, políticas, técnicas y económicas de la fábrica.	8	1	0,89
2	¿Cuántos años tiene la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.?	8	1	0,89
3	Mencione cinco debilidades de pinturas Sailor Paint S.A.	7	2	0,78
4	Indique cinco fortalezas de la fábrica.	9	0	1,00
<b>Motivación</b>				
5	¿Considera que la fábrica otorga motivación para un ambiente laboral adecuado a sus empleados?	8	1	0,89
<b>Trabajo en equipo</b>				
6	¿La fábrica fomenta e impulsa el trabajo en equipo?	7	2	0,78
<b>Estructura y diseño de la organización</b>				
7	¿La fábrica posee un organigrama funcional establecido y acatados por todo el talento humano?	8	1	0,89
8	¿Existen políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones en la fábrica de pinturas?	9	0	1,00
<b>Grado de conocimiento y habilidades</b>				
9	¿La fábrica realiza capacitaciones para fortalecer los conocimientos y habilidades de sus empleados?	9	0	1,00
<b>Valores y actitudes</b>				
10	¿Cuáles son los valores que definen la operatividad de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.?	7	2	0,78
11	¿La fábrica de pintura muestra interés por la integridad y los valores en sus actividades administrativas, organizacionales y operacionales?	8	1	0,89
<b>Cultura organizacional</b>				
12	Especifique los tres factores más importantes de la cultura organizacional de la fábrica.	8	1	0,89
13	¿Usted estaría dispuesto a recibir información que le ayude a mejorar la cultura y comportamiento organizacional en la fábrica?	7	2	0,78

Fuente: Elaboración propia.

El mismo procedimiento se utilizó en el cuestionario de la encuesta, obteniendo los ítems detallados a continuación:

Tabla 16. Ítems seleccionados para la encuesta variable dependiente.

Preguntas	Si	No	1-(VN/VT)
Variable dependiente			
<b>Satisfacción laboral</b>			
Usted considera que la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., realiza las actividades necesarias para promover la satisfacción en su puesto de trabajo.	7	2	0,78
Se siente satisfecho en su puesto de trabajo.	8	1	0,89
Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal en la fábrica de pinturas.	9	0	1,00
<b>Ausentismo</b>			
Cumple con el horario y registro de puntualidad en la fábrica.	8	1	0,89
Considera que el ausentismo laboral es un factor negativo para el desarrollo operativo de la fábrica.	7	2	0,78
<b>Rotación del personal</b>			
En la fábrica se mejoran periódicamente los métodos de trabajo.	7	2	0,78
Usted como empleado asegura sus niveles de logro en su puesto de trabajo.	9	0	1,00
La fábrica cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	8	1	0,89
Cómo calificaría la rotación del personal de la fábrica de pinturas.	8	1	0,89
<b>Productividad</b>			
Usted considera que se han realizado mejoras en el nivel de productividad de la fábrica para alcanzar los resultados esperados en los últimos cinco años.	8	1	0,89
En su puesto y área de trabajo se ha cumplido en los tiempos establecido las metas de la fábrica.	7	2	0,78

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Ítems seleccionados para la encuesta variable independiente.

Preguntas	Si	No	1-(VN/VT)
Variable independiente			
<b>Motivación</b>			
Usted como empleado se considera factor clave para el éxito de la fábrica.	7	2	0,78
Se siente feliz por sus logros en su puesto de trabajo.	8	1	0,89
Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.	8	1	0,89
<b>Trabajo en equipo</b>			
Existe la cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo.	7	2	0,78
Siente que existe un buen liderazgo y cooperación dentro de la fábrica.	8	1	0,89
La directiva brinda apoyo para superar los obstáculos o dificultades que surgen en las diferentes áreas de la fábrica.	7	2	0,78
<b>Estructura y diseño de la organización</b>			
El diseño organizacional de la fábrica les permite la integración y coordinación entre las diversas áreas para mejorar sus funciones.	7	2	0,78
Dispone la fábrica de una estructura y diseño establecido de acuerdo a las funciones que se desempeñan.	8	1	0,89
Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en la fábrica.	7	2	0,78
<b>Grado de conocimiento y habilidades</b>			
Usted siente que está suficientemente capacitados para desempeñar sus funciones de acuerdo a su puesto laboral.	9	0	1,00
Usted cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones con éxito en su puesto de trabajo.	8	1	0,89
Los programas de capacitación y desarrollo se enfocan en el personal que lo requiere.	7	2	0,78
<b>Valores y actitudes</b>			
Existe una clara definición de la visión, misión y valores en la fábrica.	7	2	0,78
Existe un trato justo en la fábrica de pinturas.	8	1	0,89
La fábrica les ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus actividades mediante capacitaciones.	9	0	1,00
<b>Cultura organizacional</b>			
La cultura organizacional de la fábrica de pinturas se ha visto nutrida por las normas, valores y políticas establecidas en los últimos cinco años.	8	1	0,89

Cómo calificaría la cultura organizacional.	8	1	0,89
<b>Características biográficas</b>			
Género: masculino; femenino.	7	2	0,78
Edad: 18-28; 29-39; 40-50; 50-60.	8	1	0,89
Nivel de estudio: Ninguno; primaria; bachiller; técnico; tecnólogo; profesional; posgrado.	9	0	1,00
Estado civil: casado; soltero; viudo; divorciado; unión de hecho.	8	1	0,89
Antigüedad en el cargo: Menos de un año; entre 1 y 3 años; entre 3 y 5 años; más de 5 años.	7	2	0,78

Fuente: Elaboración propia.

Luego de la validación de los instrumentos, los expertos determinaron que para cumplir con el objeto de estudio es pertinente emplear las siguientes interrogantes, a continuación, se presenta una tabla resumen de las preguntas elegidas por los expertos para la aplicación de la entrevista y encuesta a los empleados de la empresa Salior Paint S.A.

**Tabla 18.** Ítems elegidos por los expertos para la aplicación de la encuesta.

N°	Variable dependiente
<b>Satisfacción laboral</b>	
1	Usted considera que la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., realiza las actividades necesarias para promover la satisfacción en su puesto de trabajo.
2	Desde su puesto de trabajo percibe una adecuada atribución en la toma de decisiones en las diferentes áreas de la fábrica de pinturas.
3	Usted percibe que existen preferencias entre sus compañeros de trabajo por parte de la directiva de la empresa.
4	Se siente satisfecho en su puesto de trabajo
5	Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal en la fábrica de pinturas.
<b>Ausentismo</b>	
6	Cumple con el horario y registro de puntualidad en la fábrica
7	Considera que existe ausentismo laboral en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.
8	Considera que el ausentismo laboral es un factor negativo para el desarrollo operativo de la fábrica.
<b>Rotación del personal</b>	
9	En la fábrica se mejoran periódicamente los métodos de trabajo.
10	La evaluación que realiza la unidad de talento humano, ayuda a mejorar las actividades en su puesto de trabajo.
11	Usted como empleado asegura sus niveles de logro en su puesto de trabajo.
12	La fábrica cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
13	La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., le proporcionan periódicamente información referente al desempeño de sus trabajos.
<b>Productividad</b>	
14	Usted considera que se han realizado mejoras en el nivel de productividad de la fábrica para alcanzar los resultados esperados en los últimos cinco años.
15	En su puesto y área de trabajo se ha cumplido en los tiempos establecido las metas de la fábrica.
16	Cree usted que existe una cadena de mando en la fábrica.
17	Considera que la dirección de la fábrica hace lo posible para mejorar las condiciones del personal
N°	Variable independiente
<b>Motivación</b>	
18	La directiva se interesa por el éxito de sus empleados en la fábrica.
19	Usted como empleado se considera factor clave para el éxito de la fábrica.
20	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en la fábrica de pinturas.
21	Se siente feliz por sus logros en su puesto de trabajo.
22	Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.
<b>Trabajo en equipo</b>	

23	Como empleado siente que la fábrica le ha otorgado autonomía en la toma de decisiones para desarrollar sus actividades.
24	Existe la cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo.
25	Usted piensa que los equipos de trabajo tienen una buena distribución de funciones, tareas y responsabilidades.
26	Siente que existe un buen liderazgo y cooperación dentro de la fábrica.
27	Se siente capaz de adaptarse a los cambios para lograr los objetivos ante la aparición de dificultades.
28	La directiva brinda apoyo para superar los obstáculos o dificultades que surgen en las diferentes áreas de la fábrica.
<b>Estructura y diseño de la organización</b>	
29	El diseño organizacional de la fábrica les permite la integración y coordinación entre las diversas áreas para mejorar sus funciones.
30	La fábrica de pinturas ha implementado estrategias sólidas destinadas a la mejora de las debilidades organizacionales.
31	Dispone la fábrica de una estructura y diseño establecido de acuerdo a las funciones que se desempeñan.
32	La fábrica dispone de estándares para la medición del desempeño laboral.
33	Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en la fábrica.
<b>Grado de conocimiento y habilidades</b>	
34	Usted siente que está suficientemente capacitados para desempeñar sus funciones de acuerdo a su puesto laboral.
35	Considera que la responsabilidad asignada a su puesto de trabajo es clave para alcanzar los objetivos de la fábrica de pinturas.
36	Cumple con sus actividades y tareas asignadas en función con las metas propuestas.
37	Usted cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones con éxito en su puesto de trabajo.
38	Recibe la capacitación necesaria para realizar sus tareas en su puesto de trabajo.
39	Usted aplica la experiencia, capacidades y competencias adquiridas demostradas en resultados.
40	Los programas de capacitación y desarrollo se enfocan en el personal que lo requiere
<b>Valores y actitudes</b>	
41	Existe una clara definición de la visión, misión y valores en la fábrica.
42	La fábrica de pinturas es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral.
43	Existe un trato justo en la fábrica de pinturas.
44	Considera que la actitud de todos los miembros de la fábrica afecta al clima laboral.
45	La fábrica les ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus actividades mediante capacitaciones
<b>Cultura organizacional</b>	
46	La cultura organizacional de la fábrica de pinturas se ha visto nutrida por las normas, valores y políticas establecidas en los últimos cinco años.
47	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la fábrica de pinturas.
48	La cultura organizacional de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., está establecida de acuerdo a sus funciones.

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 18 se observan las preguntas elegidas por los expertos, estos ítems fueron el resultado de la validación de los instrumentos analizados por el panel de expertos, se observan los dos instrumentos en una sola tabla separados por las variables de estudio, en total se emplearán 48 interrogantes, en la variable dependiente se destacan 17 interrogantes que comprenden las dimensiones de satisfacción laboral, ausentismo, rotación del personal y productividad, por su

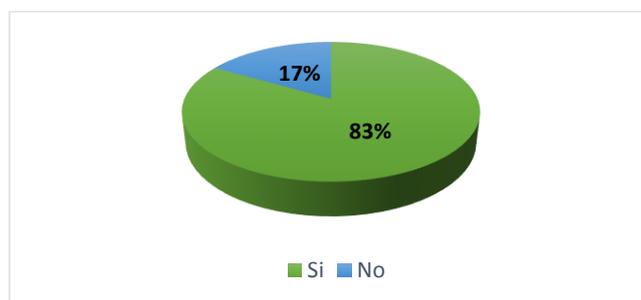
parte, en la variable independiente se desglosan 31 ítems concernientes a las dimensiones de motivación, trabajo en equipo, estructura y diseño de la organización, grado de conocimiento y habilidades, valores y actitudes, y, cultura organizacional. Por tal razón, ante estos resultados se aplicarán dichos ítems al gerente general y empleados de la empresa Sailor Paint S.A., para cumplir con el objeto de estudio. (Ver anexo N° 5 y 6).

## **FASE 2. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.**

Esta fase se la llevo a cabo mediante la aplicación de los instrumentos previamente validados, a continuación, se mostrarán los datos analizados en base a las preguntas que se aplicaron a los 38 empleados de la fábrica de pinturas SAILOR PAINT S.A.

Estos datos corresponden a la categoría de la variable dependiente en lo referente a la satisfacción laboral

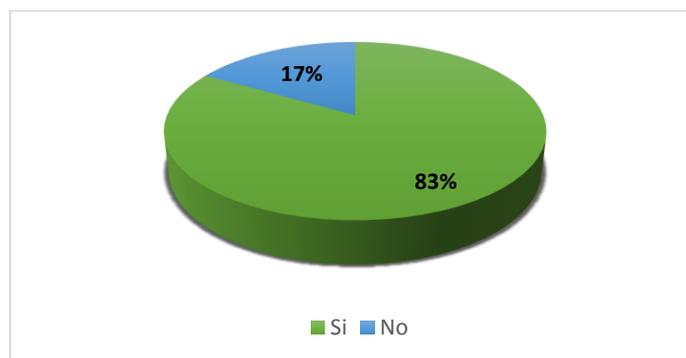
**Pregunta 1:** Usted considera que la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., realiza las actividades necesarias para promover la satisfacción en su puesto de trabajo.



**Gráfica 1.** Pregunta 1, Satisfacción laboral.

Cómo se puede ver en el gráfico 1 el 83% de los empleados dieron como respuesta a la pregunta si, y el 17% dijeron que no, por lo tanto, esto refleja un porcentaje alto que la mayoría de los empleados considera que la empresa si realiza actividades necesarias para promover la satisfacción en el puesto de trabajo.

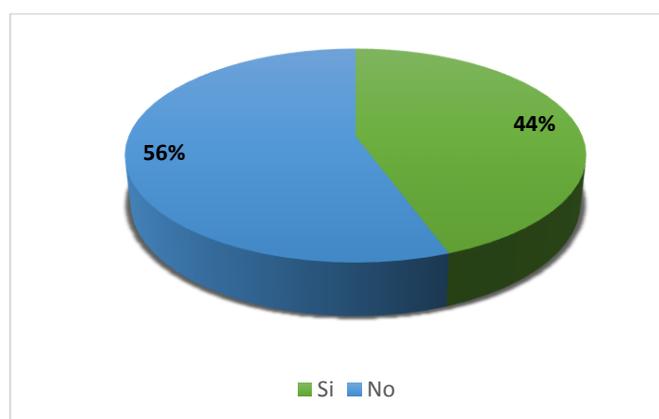
**Pregunta 2:** Desde su puesto de trabajo percibe una adecuada atribución en la toma de decisiones en las diferentes áreas de la fábrica de pinturas.



**Gráfica 2.** Pregunta 2, Satisfacción laboral.

De acuerdo al gráfico 2 el 83% de los empleados dieron como respuesta si y el 17% dijeron que no, por lo tanto, esto demuestra que los empleados si perciben una adecuada atribución en cuanto a la toma de decisiones en las diferentes áreas.

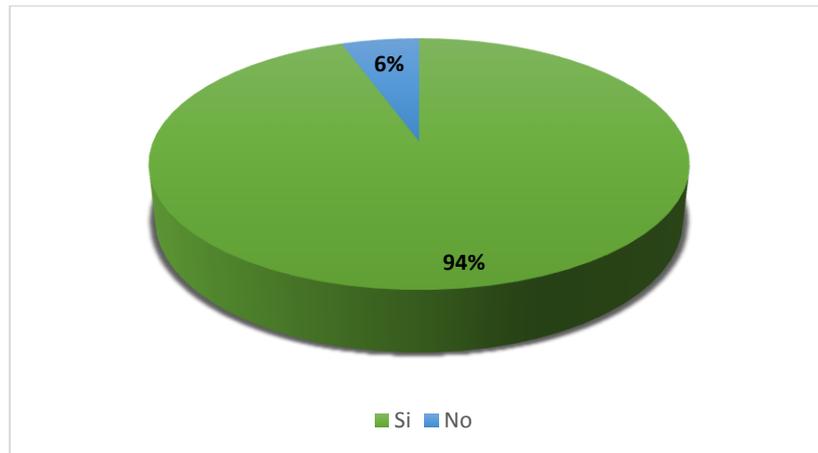
**Pregunta 3:** Usted percibe que existen preferencias entre sus compañeros de trabajo por parte de la directiva de la empresa.



**Gráfica 3.** Pregunta 3, Satisfacción laboral.

El gráfico 3 muestra que un 44% de empleados que respondieron si y el 56% respondieron que no, por lo que esta tabulación demuestra que la mayoría de empleados no perciben que exista preferencias entre sus compañeros de trabajo por parte de la directiva de la empresa.

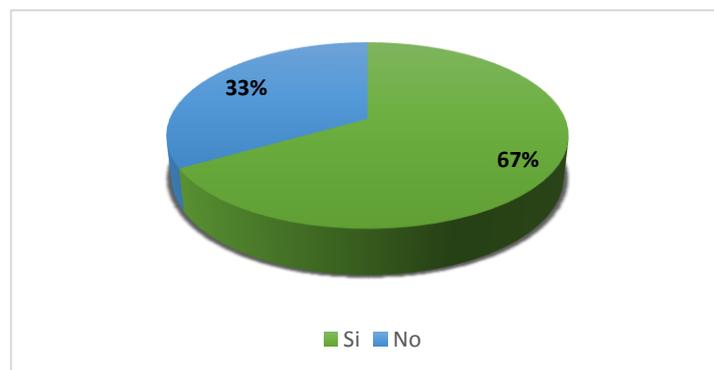
**Pregunta 4:** Se siente satisfecho en su puesto de trabajo.



**Gráfica 4.** Pregunta 4, Satisfacción laboral.

Según el gráfico 4 el 94% de los empleados dieron como respuesta si, y el 6% respondieron que no, esto da como resultados que si se sienten satisfecho en su puesto de trabajo.

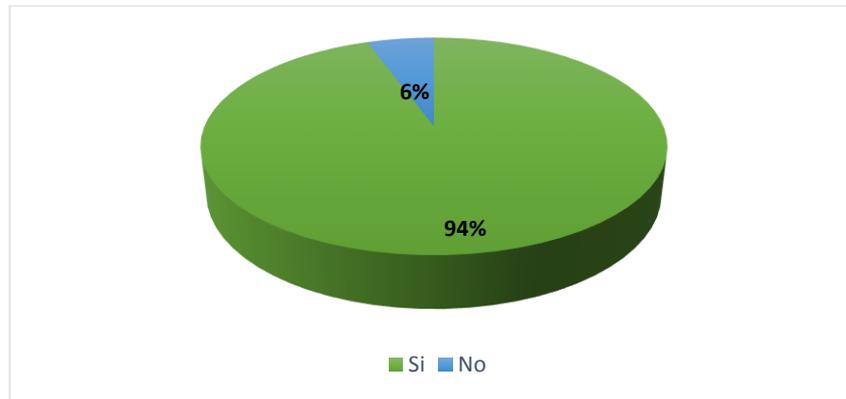
**Pregunta 5:** Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal en la fábrica de pinturas.



**Gráfica 5.** Pregunta 5, Satisfacción laboral.

En el gráfico 5 se demuestra que el 67% de los empleados encuestados respondieron que sí, y el 33% respondieron que no, por lo tanto, la mayoría de los empleados creen que existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal en la fábrica de pinturas.

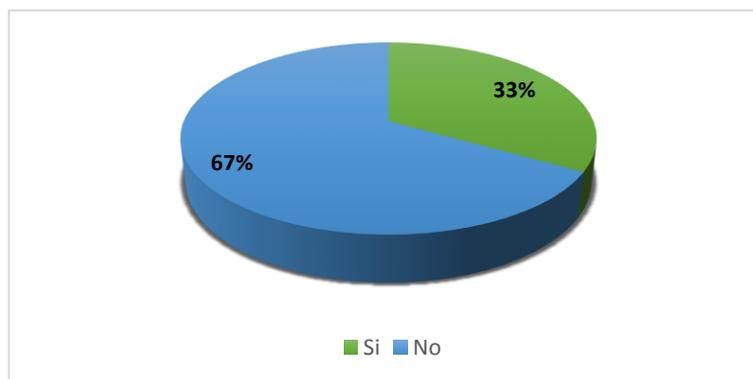
**Pregunta 6:** Cumple con el horario y registro de puntualidad en la fábrica.



**Gráfico 6.** Pregunta 6, Ausentismo.

Con base al 6 señala el 94% de los encuestados respondieron que, si y el 6% respondieron que no, en consecuencia, esto demuestra que si se cumple con el horario y registro de puntualidad en la fábrica.

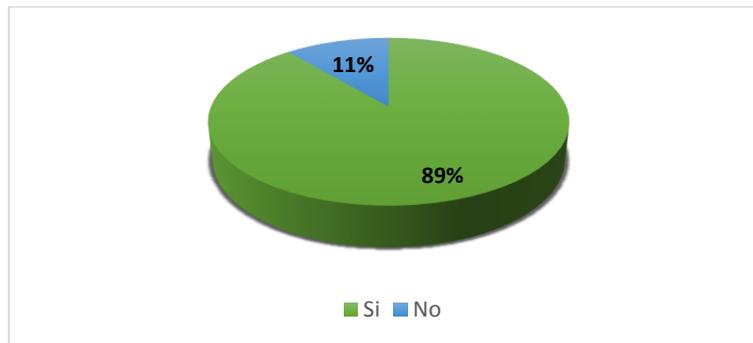
**Pregunta 7:** Considera que existe ausentismo laboral en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.



**Gráfico 7.** Pregunta 7, Ausentismo.

El gráfico 7 explica que el 33% de los empleados encuestados respondieron que, si y el 67% respondieron que no, así que, los empleados consideran que no existe ausentismo laboral en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.

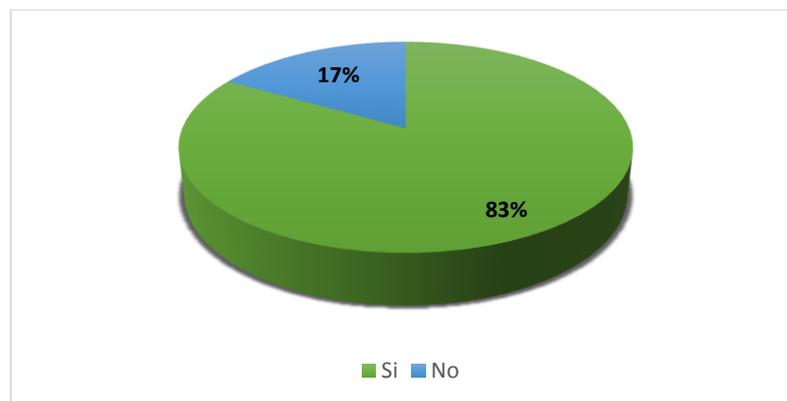
**Pregunta 8:** Considera que el ausentismo laboral es un factor negativo para el desarrollo operativo de la fábrica.



**Gráfico 8.** Pregunta 8, Ausentismo.

Según el gráfico 8 el 89% de empleados respondieron que, si y el 11% respondieron que no, esto da como conclusión que si se Considera que el ausentismo laboral es un factor negativo para el desarrollo operativo de la fábrica.

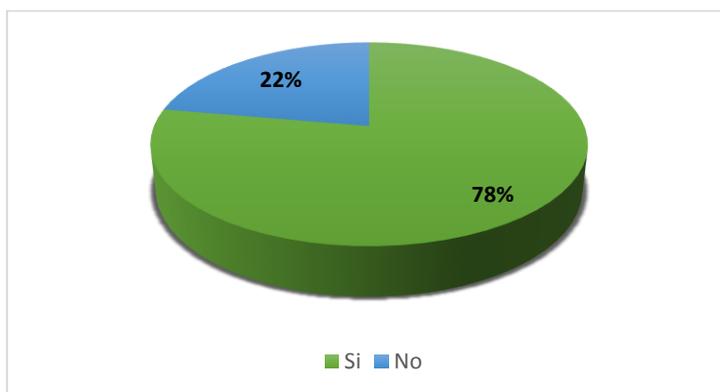
**Pregunta 9:** En la fábrica se mejoran periódicamente los métodos de trabajo.



**Gráfico 9.** Pregunta 9, Rotación del personal.

En la representación del gráfico 9 se refleja que el 83% de empleados respondieron que, si y el 17% respondieron que no, por lo tanto, se considera que en la fábrica si se mejoran periódicamente los métodos de trabajo.

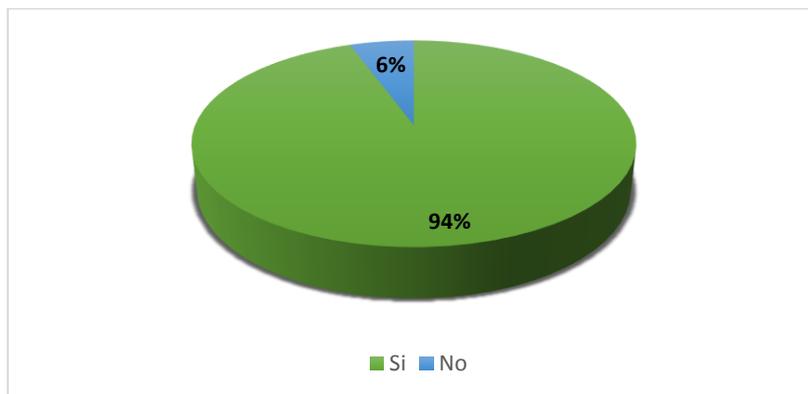
**Pregunta 10:** La evaluación que realiza la unidad de talento humano, ayuda a mejorar las actividades en su puesto de trabajo.



**Gráfica 10.** Pregunta 10, Rotación del personal.

En el gráfico 10 se puede notar que el 78% de empleados dieron como respuesta que, si y el 22% respondieron que no, en base a este resultado se considera que La evaluación que realiza la unidad de talento humano, si ayuda a mejorar las actividades en su puesto de trabajo.

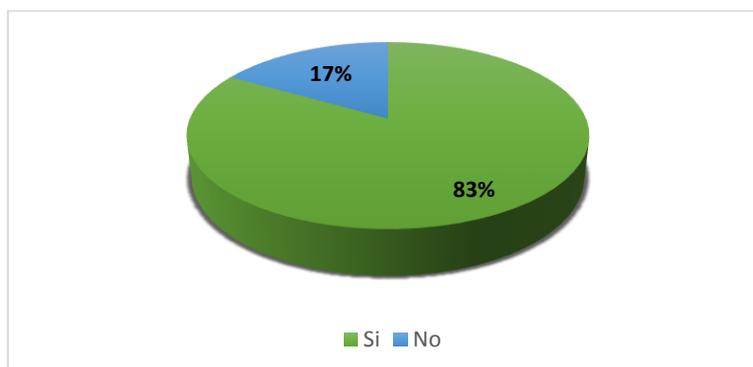
**Pregunta 11:** Usted como empleado asegura sus niveles de logro en su puesto de trabajo.



**Gráfica 11.** Pregunta 11, Rotación del personal.

Cómo se puede observar en el gráfico 11 el 94% de los empleados respondieron que sí, y el 6% respondieron que no, entonces la mayoría de los empleados si consideran que la empresa asegura sus niveles de logro en su puesto de trabajo.

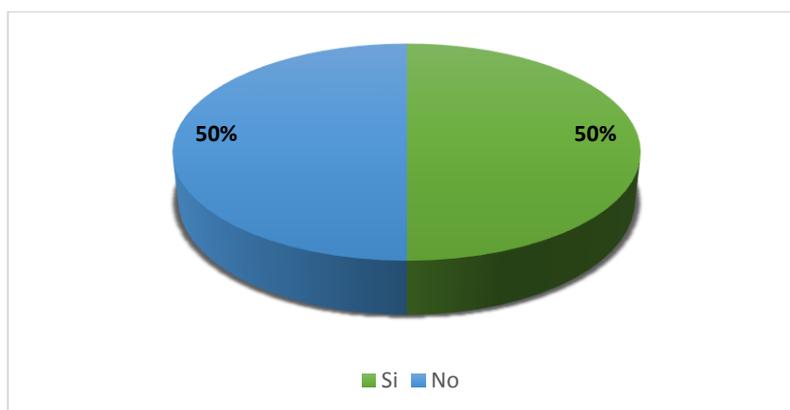
**Pregunta 12:** La fábrica cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.



**Gráfica 12.** Pregunta 12, Rotación del personal.

Se puede apreciar en el gráfico 12 que el 83% de los empleados de la fábrica respondieron que, si y el 17% respondieron que no, por lo tanto, esto representa que La fábrica si cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.

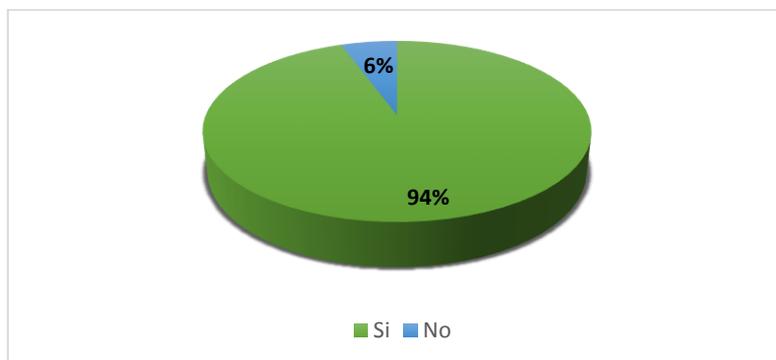
**Pregunta 13:** La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., le proporcionan periódicamente información referente al desempeño de sus trabajos.



**Gráfica 13.** Pregunta 13, Rotación del personal.

De acuerdo al gráfico 13 el 50% de los empleados respondieron que sí y el 50% respondieron que no, esto quiere decir que la mitad de los empleados si consideran que la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., no le proporcionan periódicamente información referente al desempeño de sus trabajos y la otra mitad si los considera.

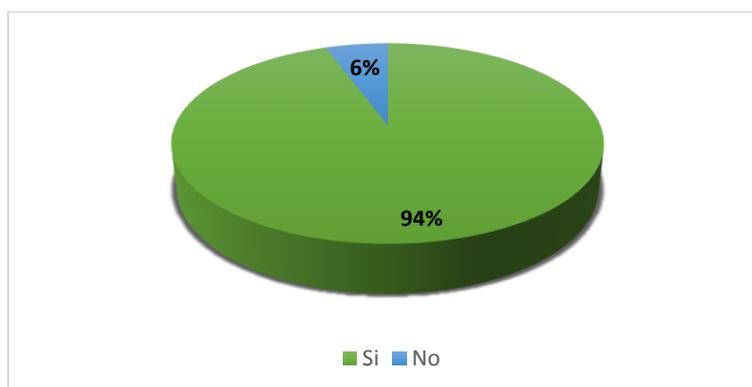
**Pregunta 14:** Usted considera que se han realizado mejoras en el nivel de productividad de la fábrica para alcanzar los resultados esperados en los últimos cinco años.



**Gráfica 14.** Pregunta 14, Productividad.

El gráfico 14 muestra que el 94% de empleados dieron como respuesta que, si y el 6% respondieron que no, por lo tanto, los empleados consideran que si se han realizado mejoras en el nivel de productividad de la fábrica para alcanzar los resultados esperados en los últimos cinco años.

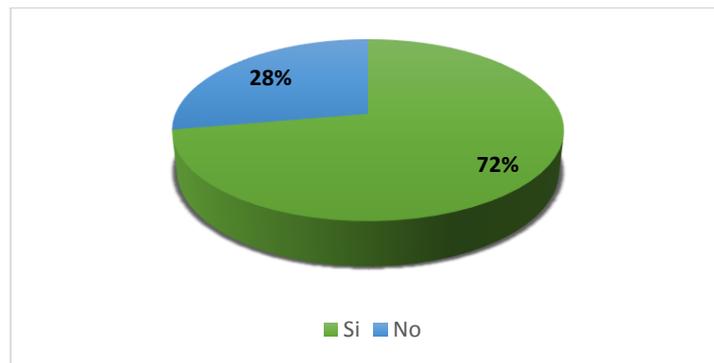
**Pregunta 15:** En su puesto y área de trabajo se ha cumplido en los tiempos establecido las metas de la fábrica.



**Gráfica 15.** Pregunta 15, Productividad.

Cómo se puede visualizar en el gráfico 15 el 94% de empleados respondieron que sí y el 6% respondieron que no, es así que los empleados consideran que en su puesto y área de trabajo si se ha cumplido en los tiempos establecido las metas de la fábrica.

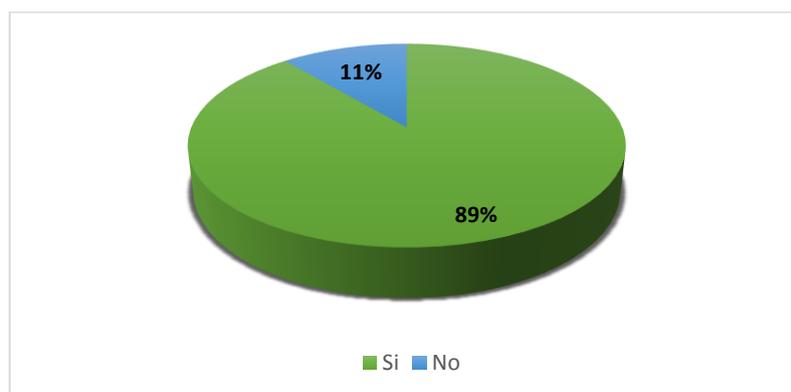
**Pregunta 16:** Cree usted que existe una cadena de mando en la fábrica.



**Gráfica 16.** Pregunta 16, Productividad.

En el gráfico 16 se puede apreciar que el 72% de los empleados respondieron que sí y el 28% respondieron que no, esto da como conclusión que los empleados creen que si existe una cadena de mando en la fábrica.

**Pregunta 17:** Considera que la dirección de la fábrica hace lo posible para mejorar las condiciones del personal.

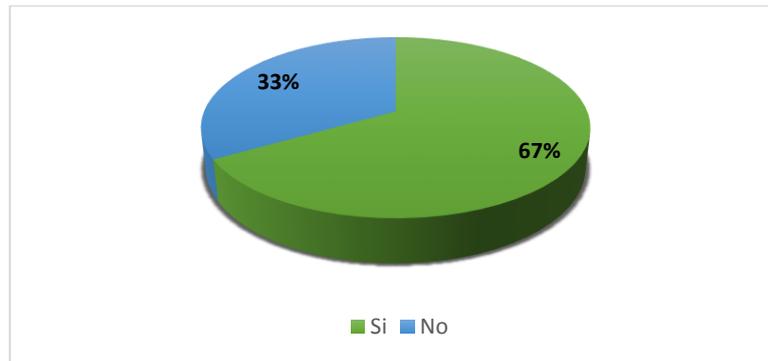


**Gráfica 17.** Pregunta 17, Productividad.

Cómo se puede observar en el gráfico 17 el 89% de empleados respondieron que, si y el 11% respondieron que no, lo que se Considera que la dirección de la fábrica si hace lo posible para mejorar las condiciones del personal.

A continuación, se analizarán las variables independientes con la respectiva secuencia de las preguntas anteriores.

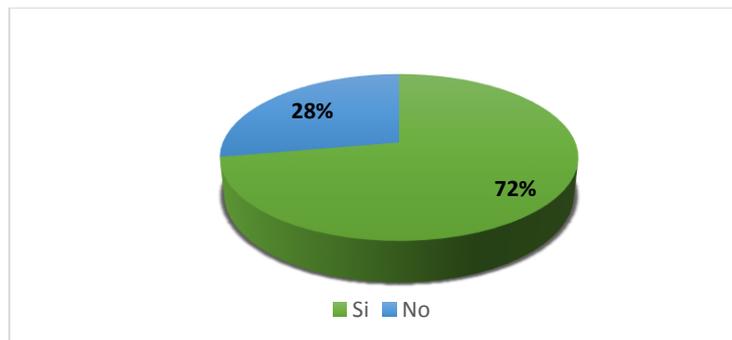
**Pregunta 18:** La directiva se interesa por el éxito de sus empleados en la fábrica.



**Gráfica 18.** Pregunta 18, Motivación.

En el gráfico 18 se observa que el 67% de los empleados respondieron que, si y el 33% respondieron que no, por lo tanto, la directiva si se interesa por el éxito de sus empleados en la fábrica.

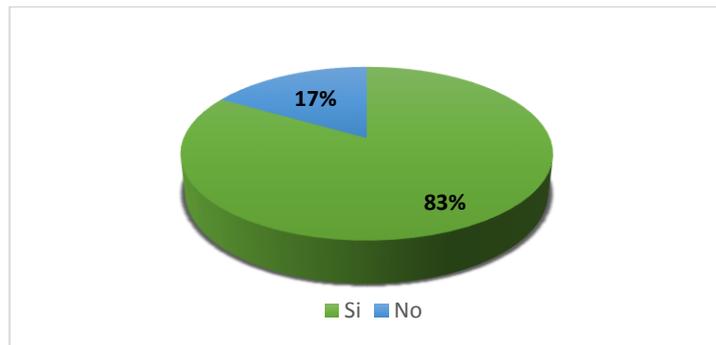
**Pregunta 19:** Usted como empleado se considera factor clave para el éxito de la fábrica.



**Gráfica 19.** Pregunta 19, Motivación.

Según el gráfico 19 el 72% de los empleados respondieron que sí y el 28% respondieron que no, es así que se puede concluir que los empleados si se consideran factor clave para el éxito de la fábrica.

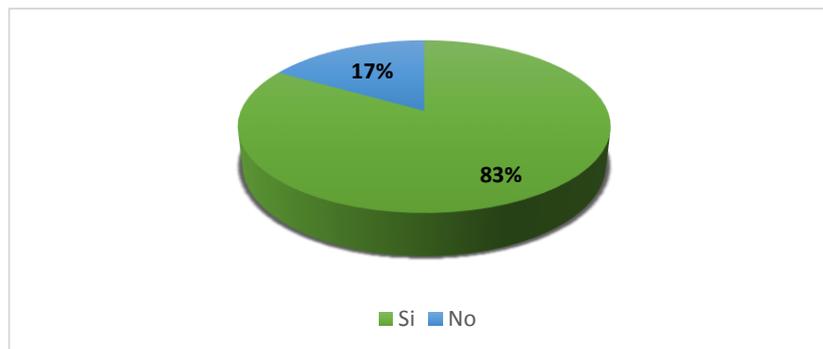
**Pregunta 20:** Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en la fábrica de pinturas.



Gráfica 20. Pregunta 20, Motivación.

En el gráfico 20 se observa que el 83% respondieron que sí y el 17% respondieron que no, por lo tanto, si se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en la fábrica de pinturas.

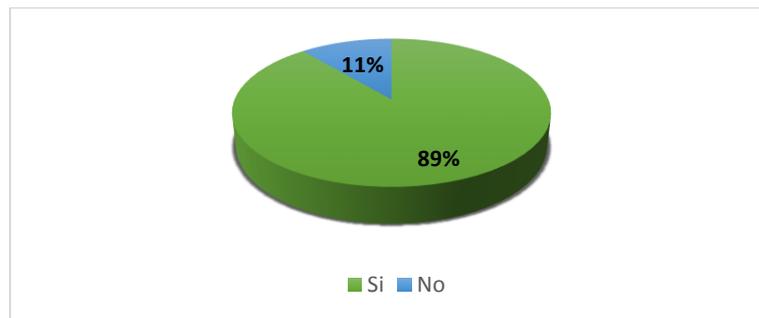
**Pregunta 21:** Se siente feliz por sus logros en su puesto de trabajo.



Gráfica 21. Pregunta 21, Motivación.

De acuerdo al gráfico 21 el 83% de empleados si se sienten feliz por sus logros en su puesto trabajo y el 17% no Se siente feliz por sus logros.

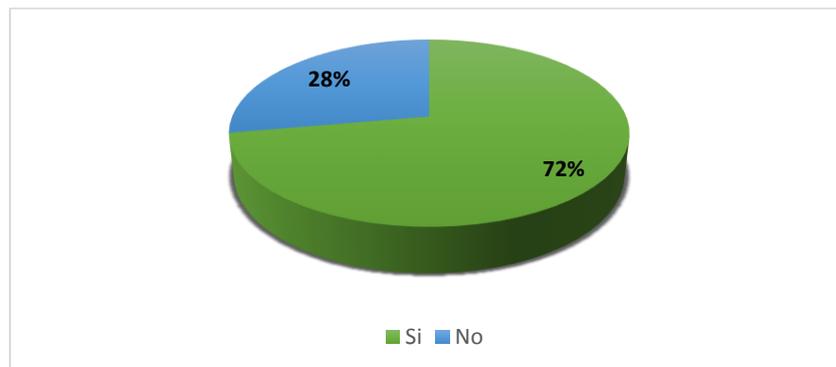
**Pregunta 22:** Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.



**Gráfica 22.** Pregunta 22, Motivación.

El gráfico 22 representa que el 89% de los empleados consideran que si Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias y el 11% de los empleados consideran que no existe motivación.

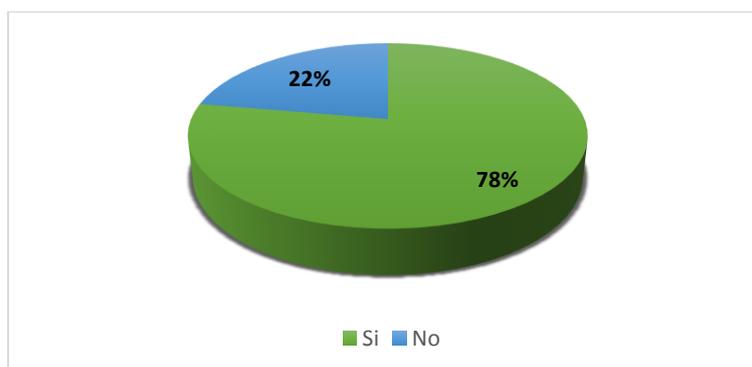
**Pregunta 23:** Como empleado siente que la fábrica le ha otorgado autonomía en la toma de decisiones para desarrollar sus actividades.



**Gráfica 23.** Pregunta 23, Trabajo en Equipo.

En el gráfico 23 se visualiza que el 72% de los empleados respondieron que si siente que la fábrica le ha otorgado autonomía en la toma de decisiones para desarrollar sus actividades y el 28% no siente lo mismo.

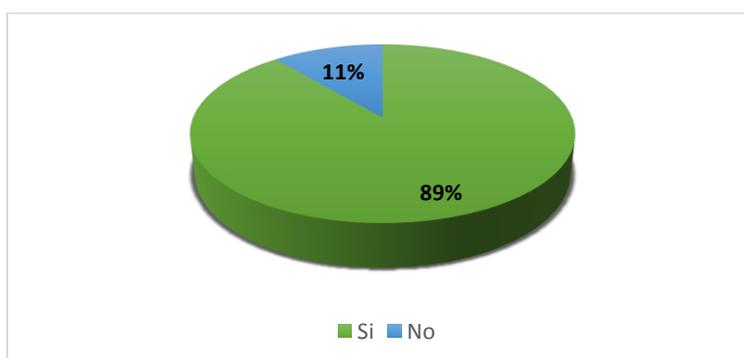
**Pregunta 24:** Existe la cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo.



**Gráfica 24.** Pregunta 24, Trabajo en Equipo.

De acuerdo al gráfico 24 el 78% de los empleados dicen que si Existe la cooperación entre ellos y sus compañeros de trabajo y el 22% no consideran que exista la cooperación entre ellos.

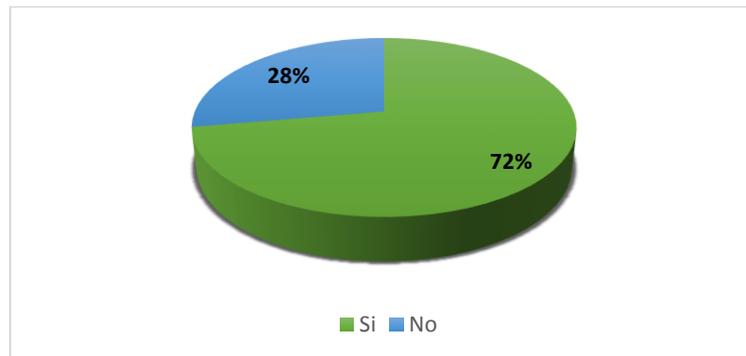
**Pregunta 25:** Usted piensa que los equipos de trabajo tienen una buena distribución de funciones, tareas y responsabilidades.



**Gráfica 25.** Pregunta 25, Trabajo en Equipo.

En el gráfico 25 se distingue que un 89% de empleados que respondieron que si piensa que los equipos de trabajo tienen una buena distribución de funciones, tareas y responsabilidades y el 11% no consideran que los equipos de trabajo tengan una buena distribución de funciones.

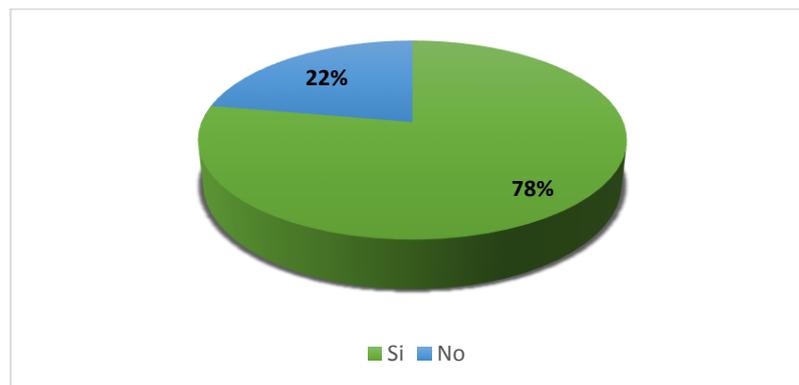
**Pregunta 26:** Siente que existe un buen liderazgo y cooperación dentro de la fábrica.



**Gráfica 26.** Pregunta 26, Trabajo en Equipo.

En el gráfico 26 se observa que el 72% de los empleados si Siente que existe un buen liderazgo y cooperación dentro de la fábrica y el 28% no considera que exista un buen liderazgo.

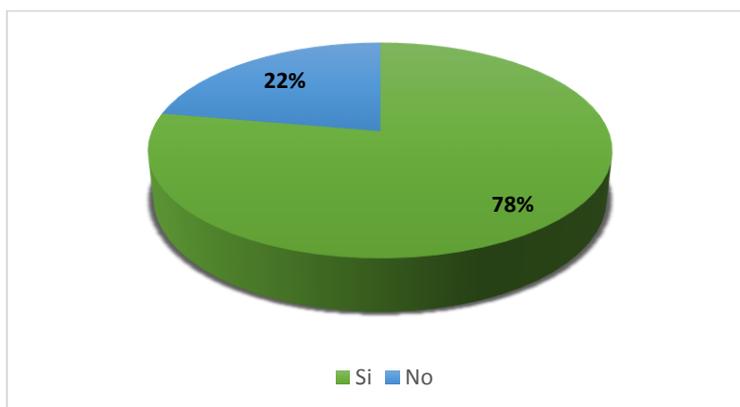
**Pregunta 27:** Se siente capaz de adaptarse a los cambios para lograr los objetivos ante la aparición de dificultades.



**Gráfica 27.** Pregunta 27, Trabajo en Equipo.

De acuerdo con el gráfico 27 el 78% de los empleados si se siente capaz de adaptarse a los cambios para lograr los objetivos ante la aparición de dificultades y el 22% de los empleados no se consideran capaces a la adaptación de cambios.

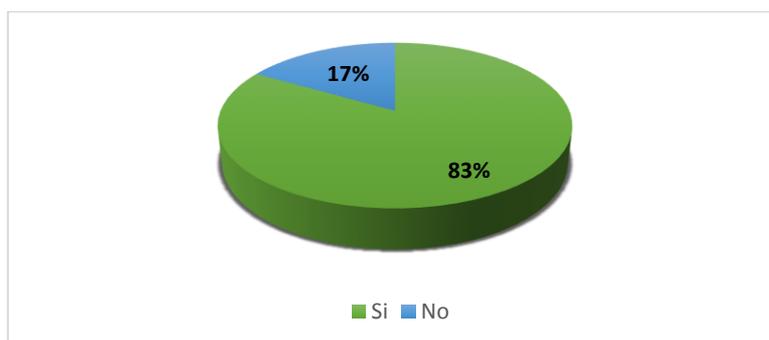
**Pregunta 28:** La directiva brinda apoyo para superar los obstáculos o dificultades que surgen en las diferentes áreas de la fábrica.



**Gráfica 28.** Pregunta 28, Trabajo en Equipo.

El en gráfico 28 se visualiza que el 78% de los empleados respondieron que La directiva si brinda apoyo para superar los obstáculos o dificultades que surgen en las diferentes áreas de la fábrica y el 22% respondieron que la directiva no brinda apoyo.

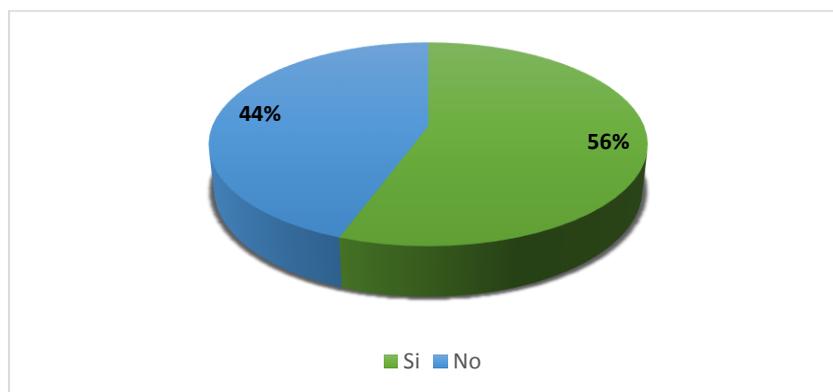
**Pregunta 29:** El diseño organizacional de la fábrica les permite la integración y coordinación entre las diversas áreas para mejorar sus funciones.



**Gráfica 29.** Pregunta 29, Estructura y diseño de la organización.

El gráfico 29 se revela que el 83% de los empleados respondieron que el diseño organizacional de la fábrica si les permite la integración y coordinación entre las diversas áreas para mejorar sus funciones y el 17% respondieron que no.

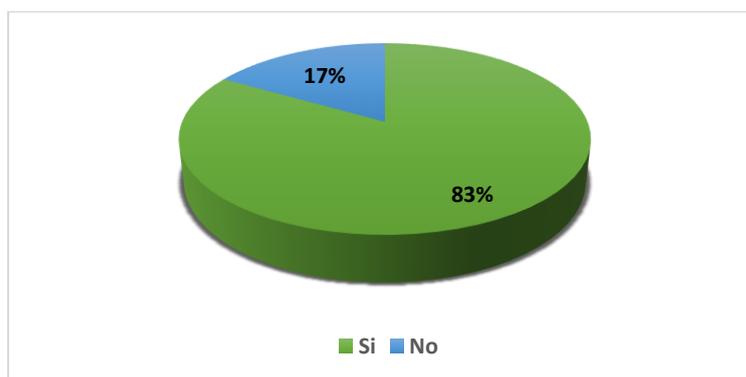
**Pregunta 30:** La fábrica de pinturas ha implementado estrategias sólidas destinadas a la mejora de las debilidades organizacionales.



**Gráfica 30.** Pregunta 30, Estructura y diseño de la organización.

El gráfico 30 describe que el 56% de los empleados si considera que la fábrica de pinturas ha implementado estrategias sólidas destinadas a la mejora de las debilidades organizacionales y el 44% respondió que no ha implementado estrategias.

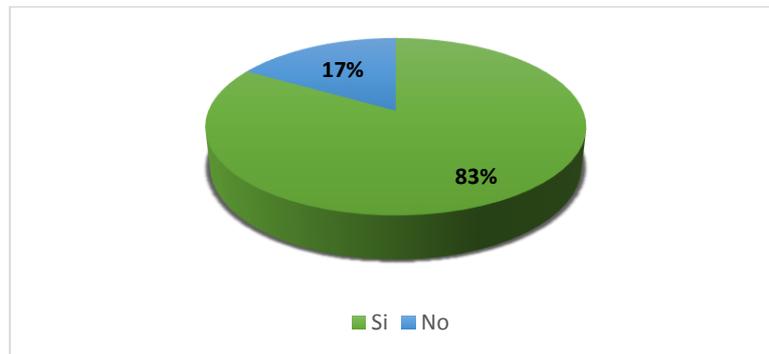
**Pregunta 31:** Dispone la fábrica de una estructura y diseño establecido de acuerdo a las funciones que se desempeñan.



**Gráfica 31.** Pregunta 31, Estructura y diseño de la organización.

Según el gráfico 31 el 83% de los empleados si considera que la fábrica si Dispone de una estructura y diseño establecido de acuerdo a las funciones que se desempeñan y el 17% no considera que disponga de una estructura de acuerdo a las funciones que desempeña.

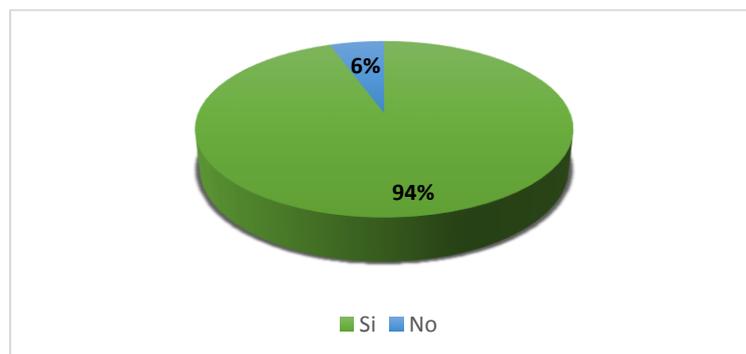
**Pregunta 32:** La fábrica dispone de estándares para la medición del desempeño laboral.



**Gráfica 32.** Pregunta 32, Estructura y diseño de la organización.

Cómo se puede observar en el gráfico 32 el 83% de los empleados respondieron que la fábrica si dispone de estándares para la medición del desempeño laboral pero el 17% de los empleados respondieron que no dispone de estándares para la medición del desempeño.

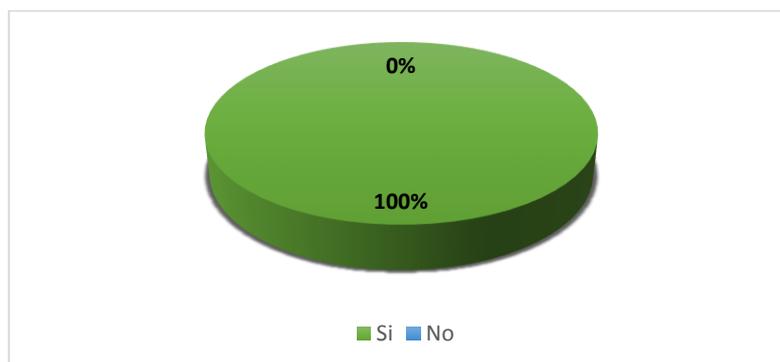
**Pregunta 33:** Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en la fábrica.



**Gráfica 33.** Pregunta 33, Estructura y diseño de la organización.

De acuerdo con el gráfico 33 el 94% de los empleados respondieron que Las normas y políticas si ayudan a obtener resultados de calidad en la fábrica, pero el 6% respondió que las normas y políticas no ayudan a obtener resultados de calidad.

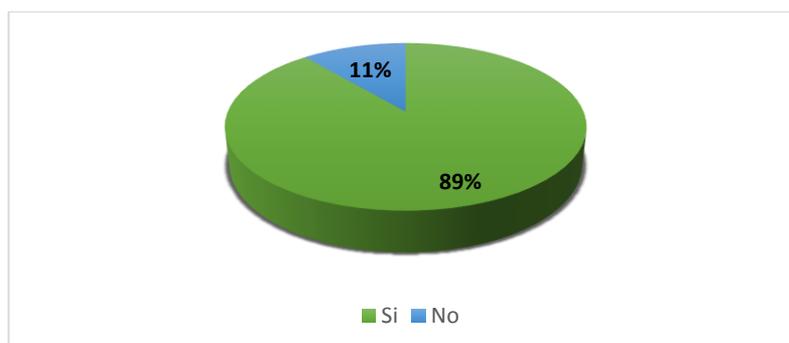
**Pregunta 34:** Usted siente que está suficientemente capacitados para desempeñar sus funciones de acuerdo a su puesto laboral.



**Gráfica 34.** Pregunta 34, Grado de conocimiento y habilidades.

El gráfico 34 revela que el 100% de los empleados encuestados dicen que si sienten que están suficientemente capacitados para desempeñar sus funciones de acuerdo a su puesto laboral.

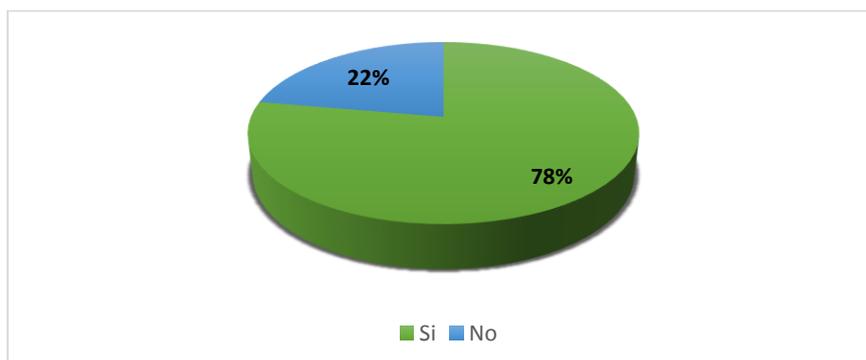
**Pregunta 35:** Considera que la responsabilidad asignada a su puesto de trabajo es clave para alcanzar los objetivos de la fábrica de pinturas.



**Gráfica 35.** Pregunta 35, Grado de conocimiento y habilidades.

En el gráfico 35 se puntualiza que el 89% de los empleados respondieron que, si consideran que la responsabilidad asignada a su puesto de trabajo es clave para alcanzar los objetivos de la fábrica de pinturas, pero el 11% no considera que la responsabilidad asignada sea la clave para alcanzar los objetivos.

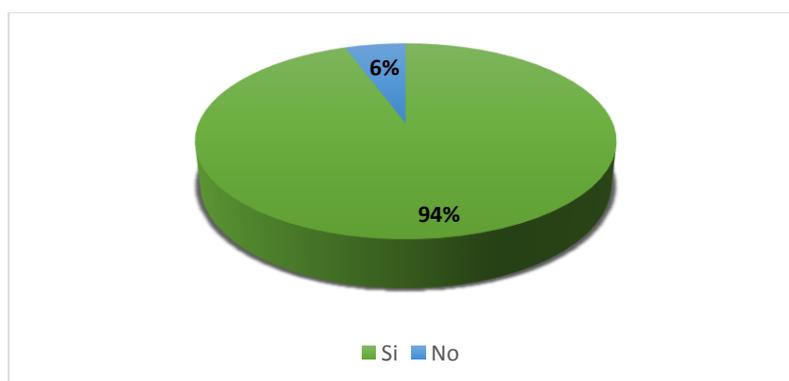
**Pregunta 36:** Cumple con sus actividades y tareas asignadas en función con las metas propuestas.



**Gráfica 36.** Pregunta 36, Grado de conocimiento y habilidades.

Con base al gráfico 36 se aprecia que el 78% de los empleados respondieron que si cumple con sus actividades y tareas asignadas en función con las metas propuestas y el 22% respondieron que no cumple con sus actividades y tareas asignadas.

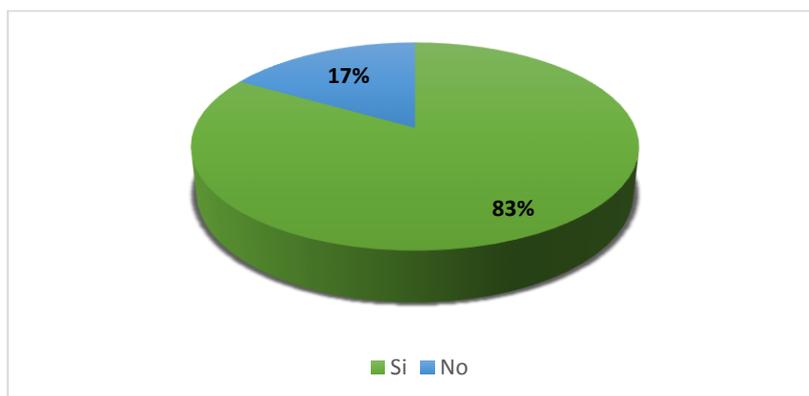
**Pregunta 37:** Usted cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones con éxito en su puesto de trabajo.



**Gráfica 37.** Pregunta 37, Grado de conocimiento y habilidades.

En el gráfico 37 se destaca que el 94% de los empleados encuestados respondieron que, si cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones con éxito en su puesto de trabajo, sin embargo, el 6% de los empleados respondieron que no cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones.

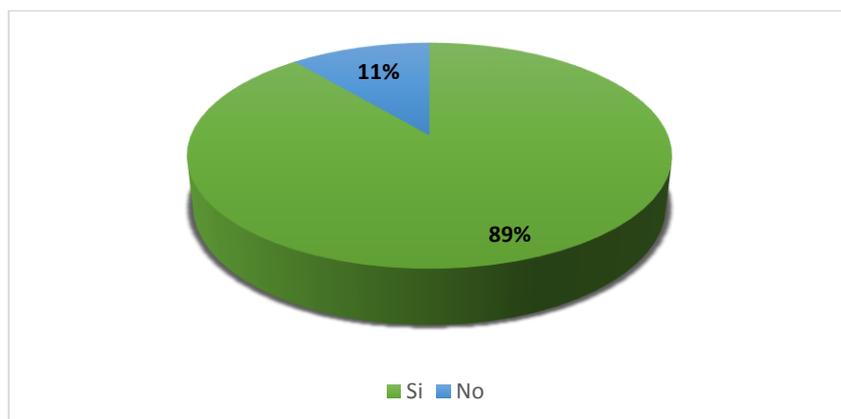
**Pregunta 38:** Recibe la capacitación necesaria para realizar sus tareas en su puesto de trabajo.



**Gráfica 38.** Pregunta 38, Grado de conocimiento y habilidades.

En el gráfico 38 se observa que el 83% de los empleados encuestados respondieron que, si Reciben la capacitación necesaria para realizar sus tareas en su puesto de trabajo, pero el 17% respondieron que no reciben la capacitación necesaria.

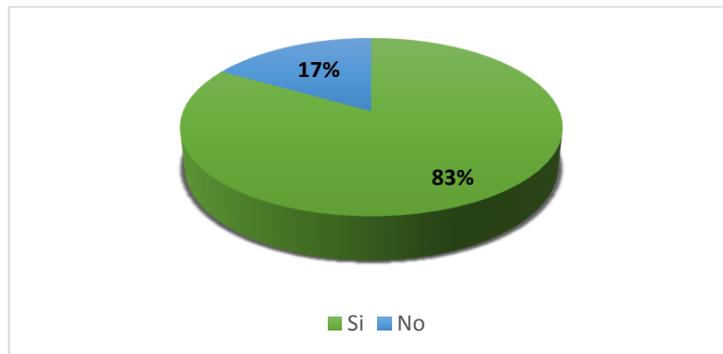
**Pregunta 39:** Usted aplica la experiencia, capacidades y competencias adquiridas demostradas en resultados.



**Gráfica 39.** Pregunta 39, Grado de conocimiento y habilidades.

Cómo se puede notar en el gráfico 39 el 89% de los empleados encuestados dijeron que, si aplican la experiencia, capacidades y competencias adquiridas demostradas en resultados, y el 11% respondieron que no aplican las experiencias adquiridas.

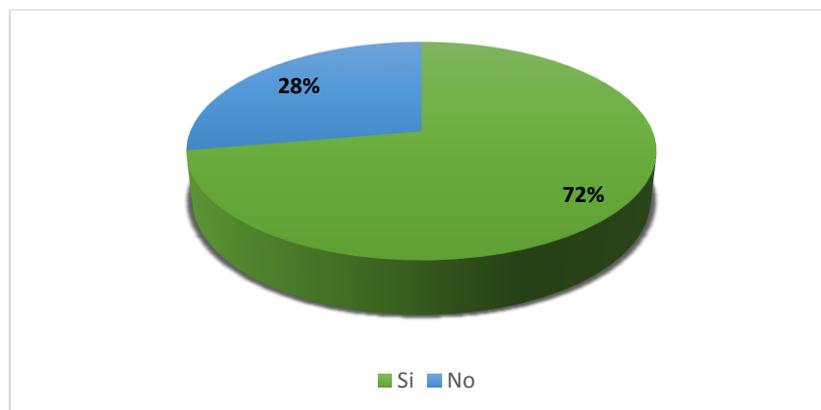
**Pregunta 40:** Los programas de capacitación y desarrollo se enfocan en el personal que lo requiere.



**Gráfica 40.** Pregunta 40, Grado de conocimiento y habilidades.

En el gráfico 40 se revela que el 83% de los empleados respondieron que los programas de capacitación y desarrollo si se enfocan en el personal que lo requiere, pero el 17% respondieron que no.

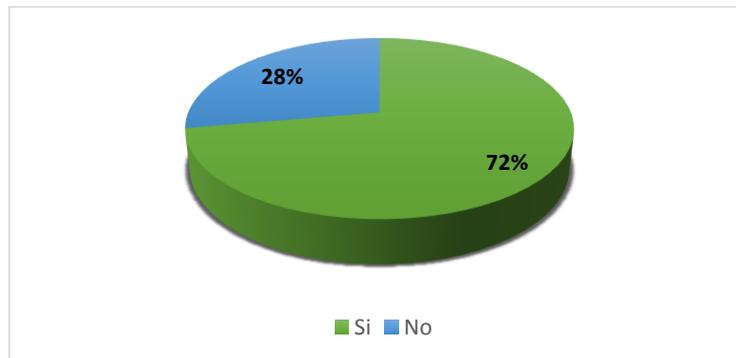
**Pregunta 41:** Existe una clara definición de la visión, misión y valores en la fábrica.



**Gráfica 41.** Pregunta 41, Valores y actitudes.

De acuerdo con el gráfico 41 el 72% de los empleados respondieron que, si existe una clara definición de la visión, misión y valores en la fábrica, sin embargo, el 28% respondió que no existe una clara definición de la visión, misión y valores.

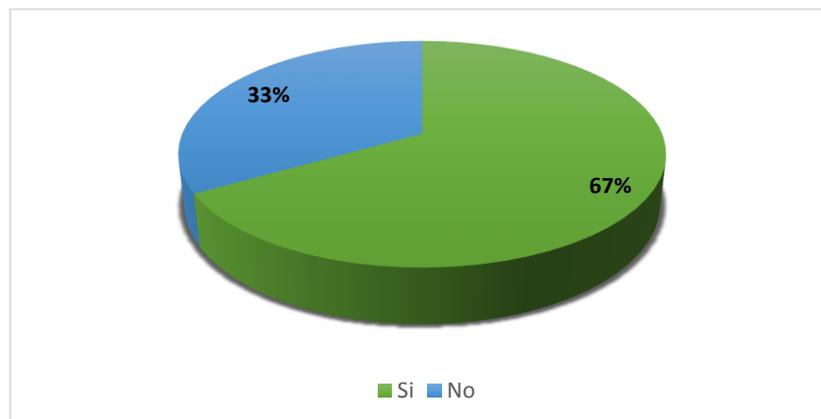
**Pregunta 42:** La fábrica de pinturas es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral.



**Gráfica 42.** Pregunta 42, Valores y actitudes.

Según el gráfico 42 el 72% de los empleados respondieron que la fábrica de pinturas si es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral, sin embargo, el 28% de los empleados respondieron que la fábrica no es buena opción para alcanzar la calidad laboral.

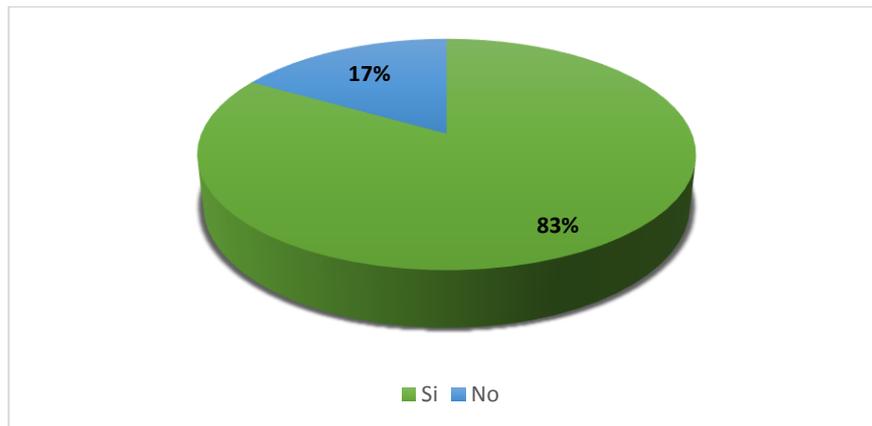
**Pregunta 43:** Existe un trato justo en la fábrica de pinturas.



**Gráfica 43.** Pregunta 43, Valores y actitudes.

En el gráfico 43 se visualiza que el 67% de los empleados encuestados respondieron que, si existe un trato justo en la fábrica de pinturas, pero el 33% respondieron que no existe un trato justo.

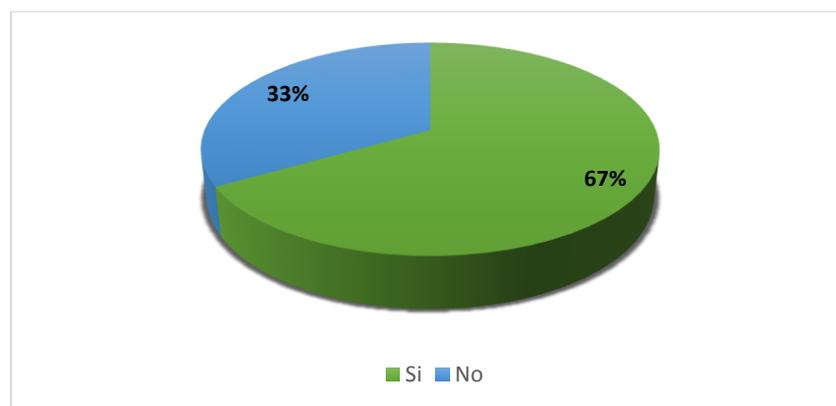
**Pregunta 44:** Considera que la actitud de todos los miembros de la fábrica afecta al clima laboral.



**Gráfica 44.** Pregunta 44, Valores y actitudes.

Según el gráfico 44 el 83% de los empleados si consideran que la actitud de todos los miembros de la fábrica afecta al clima laboral, pero el 17% respondió que no consideran que la actitud afecta el clima laboral en la fábrica.

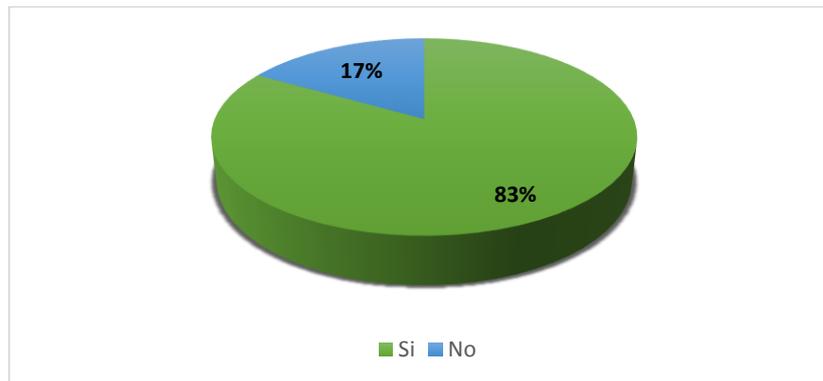
**Pregunta 45:** La fábrica les ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus actividades mediante capacitaciones.



**Gráfica 45.** Pregunta 45, Valores y actitudes.

Cómo se puede observar en el gráfico 45 el 67% de los empleados consideran que la fábrica si les ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus actividades mediante capacitaciones, y el 33% no lo considera.

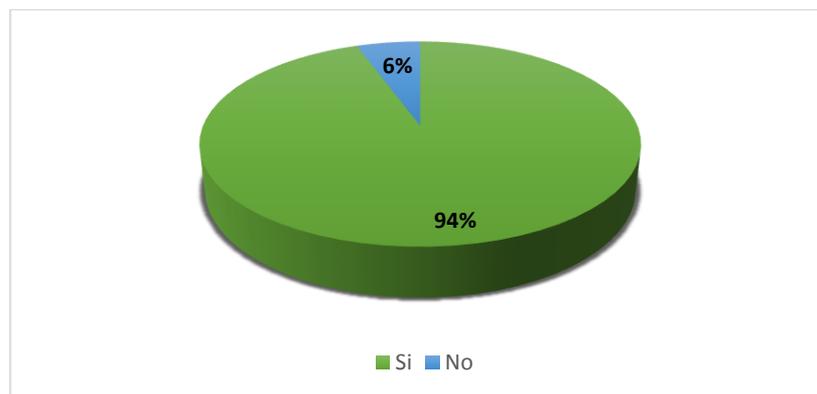
**Pregunta 46:** La cultura organizacional de la fábrica de pinturas se ha visto nutrida por las normas, valores y políticas establecidas en los últimos cinco años.



**Gráfica 46.** Pregunta 46, Cultura organizacional.

El gráfico 46 muestra que el 83% de los empleados respondieron que la cultura organizacional de la fábrica de pinturas si se ha visto nutrida por las normas, valores y políticas establecidas en los últimos cinco años, sin embargo, el 17% respondió que no.

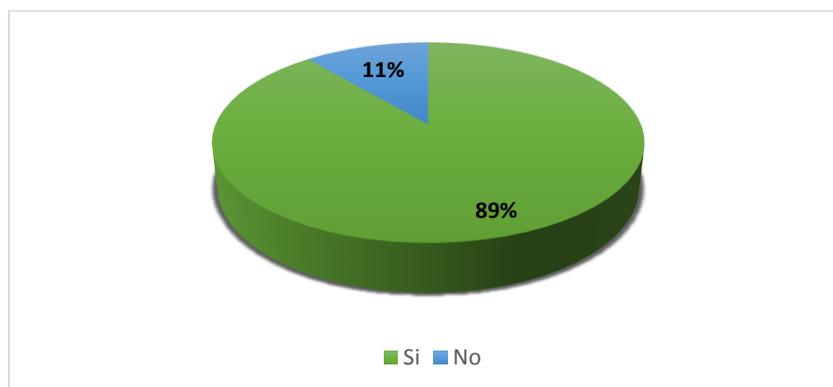
**Pregunta 47:** Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la fábrica de pinturas.



**Gráfica 47.** Pregunta 47, Cultura organizacional.

En el gráfico 47 se destaca que el 94% de los empleados respondieron que, si Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la fábrica de pinturas, pero el 6% respondieron que no.

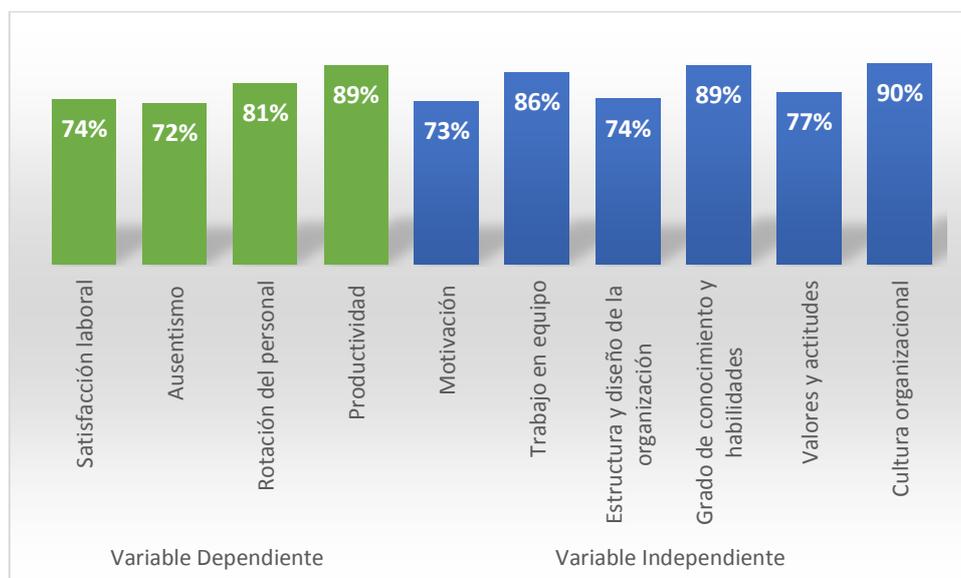
**Pregunta 48:** La cultura organizacional de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., está establecida de acuerdo a sus funciones.



**Gráfica 48.** Pregunta 48, Cultura organizacional.

Según en el gráfico 48 el 89% de los empleados encuestados respondieron que la cultura organizacional de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., si está establecida de acuerdo a sus funciones, en cambio el 11% respondieron que no están la cultura organizacional establecida de acuerdo a sus funciones.

A continuación, se mostrará el análisis general de las variables dependiente y la variable dependiente.



**Gráfica 49.** Análisis General de las Variables.

Como base al gráfico 49 se revela la representación general de las variables evaluadas, la cual demuestra que, dentro de la variable dependiente, la satisfacción laboral tiene el 74%, Ausentismo el 72%, La Rotación del personal 81%, la Productividad 89%, mientras que en la variable independiente la Motivación el 73% el Trabajo en equipo el 86%, la Estructura y diseño de la organización 74%, el Grado de conocimiento y habilidades 89%, los Valores y actitudes 77% y la Cultura organizacional 90%. Estos porcentajes son en base a las respuestas de las diferentes preguntas que se le hicieron los empleados de la Fábrica de Pinturas Sailor Paint S.A., estas variables ponen en términos numéricos el rendimiento de los trabajadores de la empresa, el objetivo de estas variables es analizar cómo ha sido el desempeño laboral con el fin de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la calidad de la empresa en base a estos resultados.

### **FASE 3. ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.**

Dentro de esta fase se realizó el diseño del diagrama de Ishikawa en relación a los resultados detectados y la realización de la matriz 5W+1H.

En base a los resultados se escogieron dos variables con menor porcentaje; la variable de ausentismos que representa el 72% y la variable de motivación que representa el 73%. A continuación, se personifica el diagrama de Ishikawa en base a los resultados:

En la figura 3 detalla las causas del ausentismo laboral, este es uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas ya que causa un gran impacto económico, esto ocurre cuando el empleado se ausenta en sus actividades laborales y no cumple con sus responsabilidades, la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A, representa esta causa:

- Persona: Dificultad para cumplir con el horario elegido, problemas personales o fallecimiento de un familiar que ameriten la ausencia laboral.

- Empresa: Falta de integración laboral, accidentes laborales e incumplimiento de tiempo de vacaciones.
- Salud: Cita médica o permiso médico.

Mientras que, en la figura 4 detalla las causas de una baja motivación laboral, esto se ve regularmente en la mayoría de las empresas, cuando un empleado empieza a desmotivarse o pierde el entusiasmo, esto conlleva a que su trabajo se vea reducido o de menor calidad. En la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A, se está observando esta problemática por diferentes motivos que se puntualizan a continuación:

- Reconocimiento: Falta de bonificación por un buen desempeño, impagos de horas extras, salario insuficiente.
- Empresa: Falta de comunicación, poca habilidad de solución de conflicto, toma de malas decisiones.
- Persona: Falta de interés y clima laboral tóxico.
- Presión laboral: Sobrecarga laboral, planes elevados de venta, multiplicidad de funciones.

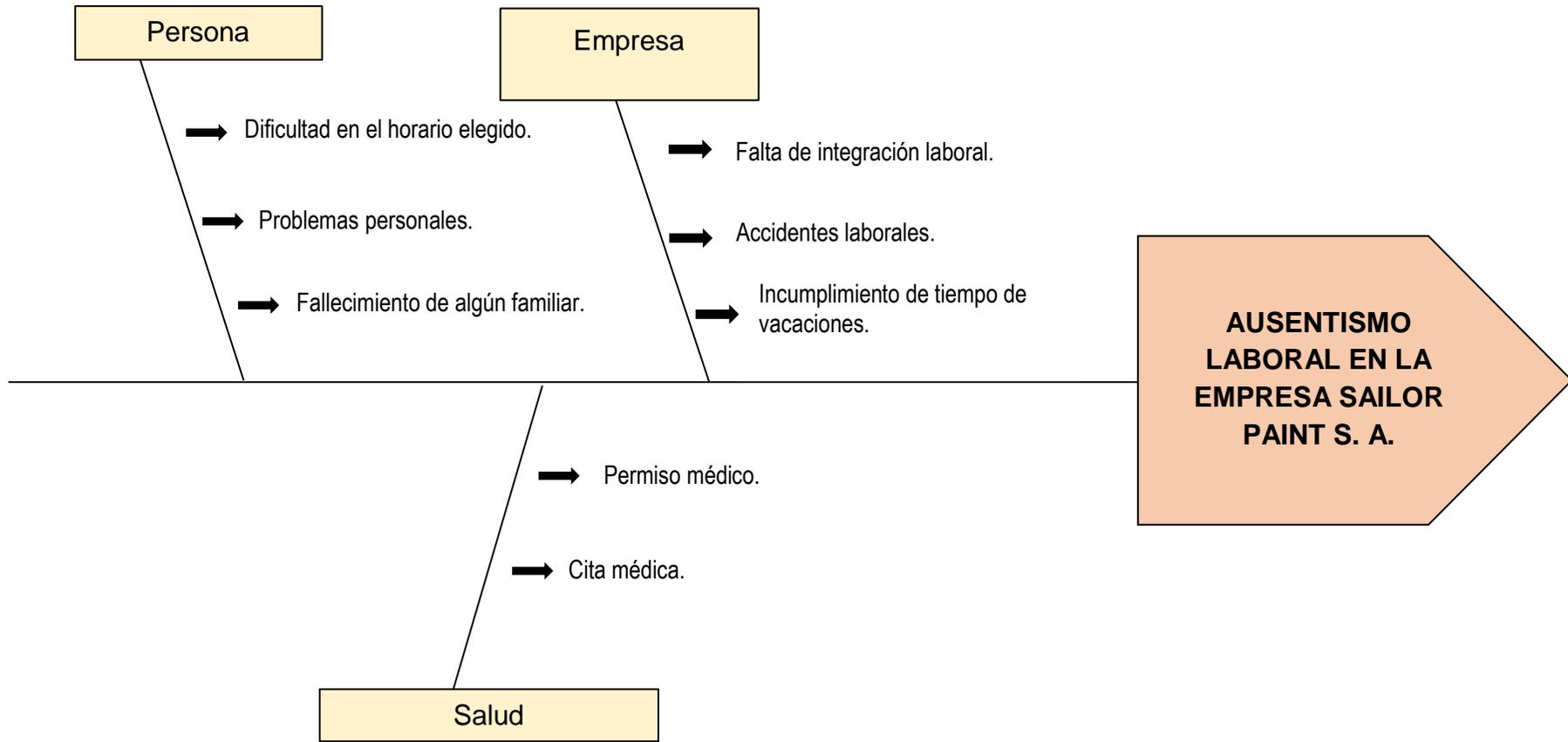


Figura 3. Diagrama de Ishikawa: Ausentismo Laboral.

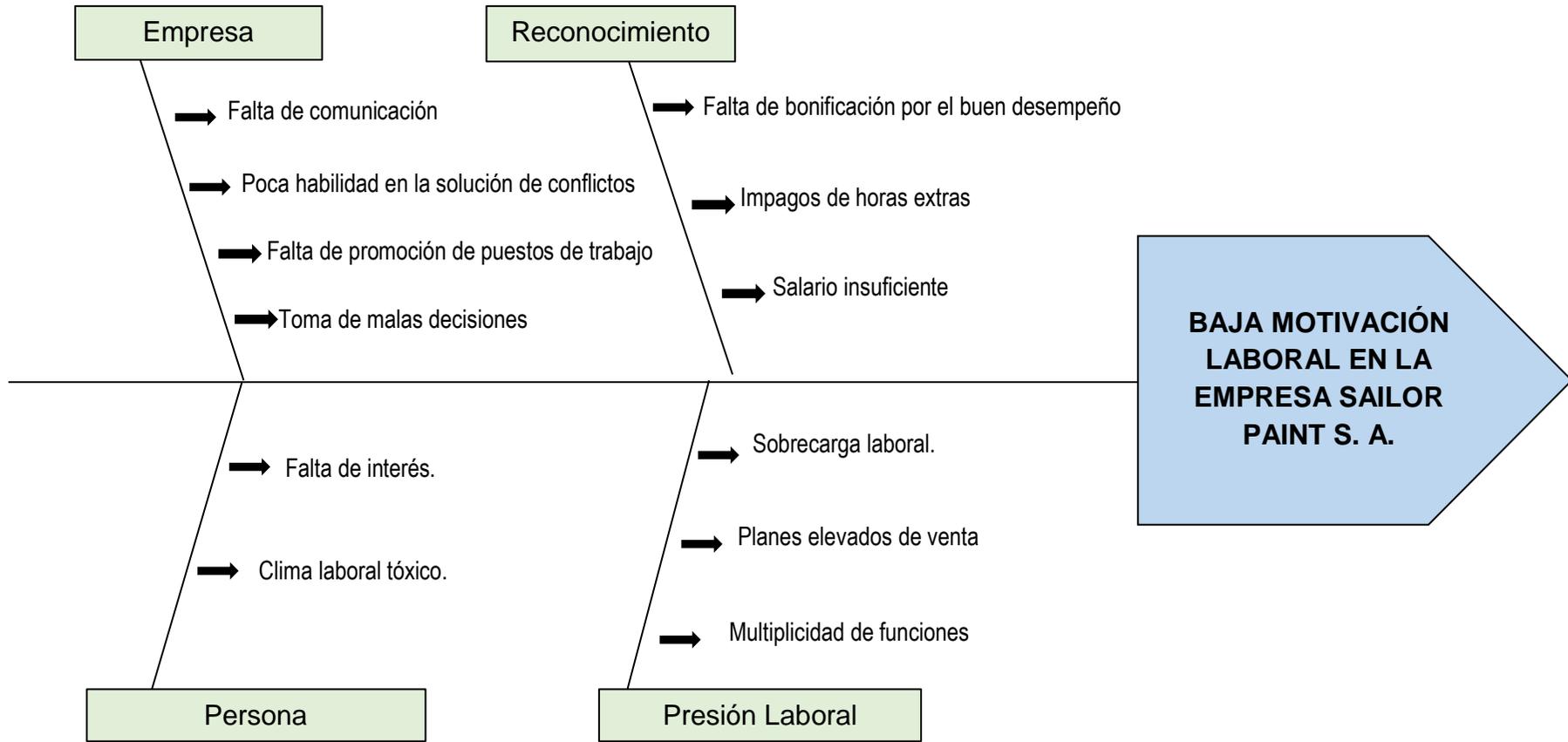


Figura 4. Diagrama de Ishikawa: Motivación Laboral.

A continuación, se presenta la matriz 5W+1H:

Tabla 19. Matriz 5w+1h

PLAN DE MEJORA							
Empresa		Fábrica de pinturas Sailor Paint S. A.	Meta		Diseñar estrategias que fortalezcan a la empresa		
Acción a mediano plazo		Durante uno a dos años	Periodo de desarrollo		2022-2023		
N	Problema	5W+1H					
		Acciones (What)	¿Como? (How)	¿Por qué? (why)	¿Quién? (who)	¿Cuándo? (When)	¿Donde? (Where)
Ausentismo Laboral	Empresa	La empresa debe impulsar las relaciones laborales para que el equipo de trabajo comparta con los demás miembros de diversas áreas.	-Realizando talleres de integración que mejoren las relaciones laborales y compañerismo. -Fomentando el trabajo en equipo y el liderazgo en la organización. -Promoviendo habilidades que orienten a los trabajadores a relacionarse con los demás y lograr la efectividad de las actividades.	De esta manera se fomentará el trabajo en equipo y se generará confianza entre los participantes.	Gerencia y Talento Humano	Aplicación inmediata	Fábrica de pinturas Sailor Paint S. A.
		La empresa debe dar a conocer claramente sus normas y reglas de seguridad del empleado.	-Capacitando a todos los empleados con las reglas que tiene la empresa. -Identificar el control de los riesgos que se presentan durante el desarrollo de los procesos. -Dar a conocer los riesgos que pueden existir en la empresa y la manera de evitarlos.	Esto procura que la empresa no tenga retraso de ningún tipo en sus actividades diarias.		Aplicación Inmediata	

PLAN DE MEJORA							
Empresa		Fábrica de pinturas Sailor Paint S. A.	Meta	Diseñar estrategias que fortalezcan a la empresa			
Acción a mediano plazo		Durante uno a dos años	Periodo de desarrollo	2022-2023			
Baja motivación laboral	Persona	La empresa debe planificar un plan de motivación para que los empleados puedan cumplir con sus actividades de forma entusiasta	-Capacitaciones en el área de trabajo -Bonificaciones por un buen desempeño -Celebrar fechas importantes -Certificaciones -Premio al mejor empleado	El empleado se sentirá cómodo en un ambiente de trabajo donde le permitan crecer	Gerencia y talento humano	Aplicación inmediata	Fábrica de pinturas Sailor Paint S. A
	Presión laboral	La empresa debe administrar y organizar su cronograma de actividades, para que las tareas a desempeñar se ejecuten de forma ordenada y a tiempo, y que no interrumpan la inestabilidad laboral de los empleados.	-Establecer un plan de ventas pensado en sus empleados como en la empresa.	El empleado se sentirá entusiasta por ventas establecidas acorde a su capacidad.	Jefe del área de ventas	Aplicación inmediata	
	Reconocimiento	Implementar plan de incentivos	-Entregar Galardones de desempeño por metas cumplidas -Premios al mejor empleado	Influye a los empleados a desarrollar sus actividades con eficiencia.	Talento Humano	Aplicación inmediata	

Fuente: Elaboración propia.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

Una vez finalizada la evaluación de las variables del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en la fábrica SAILOR PAINT S.A., los autores concluyeron la investigación en base a los resultados obtenidos:

- Las variables del comportamiento organizacional se identificaron con la ayuda de fichas de observación para identificar los procesos clave que realiza la fábrica, y se estableció una lista de variables específicas del comportamiento en base a la revisión bibliográfica.
- Para determinar la situación actual de las variables del comportamiento organizacional se utilizaron técnicas como la entrevista y encuesta, para la evaluación se utilizó el método de experto, todo esto se evaluó tomando como base las variables seleccionadas por el grupo de expertos previamente definidos; dentro de las variables dependientes, la satisfacción laboral tiene el 74%, ausentismo el 72%, la rotación del personal 81%, la productividad 89%, mientras que en la variable independiente la motivación el 73%, el trabajo en equipo el 86%, la estructura y diseño de la organización 74%, el grado de conocimiento y habilidades 89%, los valores y actitudes 77% y la cultura organizacional 90%.
- Con los resultados obtenidos se logró elaborar un plan de acciones, mismo está encaminado al mejoramiento continuo del comportamiento organizacional en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., basado en las dos variables: ausentismo y falta de motivación.

## RECOMENDACIONES

Finalizada la evaluación de las variables del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en la fábrica SAILOR PAINT S.A., los autores recomiendan lo siguiente:

- La fábrica debe conocer las variables del comportamiento organizacional presentes que inciden en el desempeño laboral, para así poder obtener resultados mucho más precisos al momento de evaluar.
- La empresa debe contar con un período de evaluación de las variables del comportamiento organizacional para estar al tanto de lo que pasa dentro de la organización
- La empresa debe aplicar estas acciones con la vital importancia para mejorar su funcionamiento interno y con ello incrementar el nivel de competitividad empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aira, M. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Negotium*, 11(33), pp. 99-111. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78245566005.pdf>
- Amorós, E. (2010). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Ed. Digital. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Perú. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/10.htm>
- Arango, M., Ruíz, S., Ortiz, L y Zapata, J. (2016). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Revista chilena de ingeniería*, 25(4), 707-720. <https://www.redalyc.org/pdf/772/77254022014.pdf>
- Arias, E. (2020). *Diagrama causa-efecto de la demora de recepción de paquetes turísticos nacionales e internacionales*. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Machala]. [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15952/1/E-4720\\_ARIAS%20SAREZ%20EDUARDO%20ADRIAN.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15952/1/E-4720_ARIAS%20SAREZ%20EDUARDO%20ADRIAN.pdf)
- Baena Paz, G. M. E. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. ed.). México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/espam/40513?page=84>.
- Bautista, R., Cienfuegos, R y Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54 - 60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Boero, C. (2020). Organización industrial. Córdoba, Jorge Sarmiento Editor - Universitas. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/espam/172501?page=18>.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Burguet, I; y Burguet, N. (2021). Empleo del Excel para el procesamiento de los criterios de expertos mediante el método de evaluación de comparación

- por pares. *Revista Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 9(4): 17-43. <https://doi.org/10.17993/3ctic.2020.94.17-43>
- Bravo, C., Sarmentero, I., Gómez, H y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Revista de Ingeniería Industrial*, 39(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100010)
- Bravo, T y Sacón, J. (2018). *Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en comisariato Cleymer del Cantón Bolívar*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/823/1/TAE126.pdf>
- Bravo, C, Nariño, H, Sosa, N y Palacios, A. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33173/34795>
- Briones, L y Cedeño, R. (2018). El comportamiento organizacional y su impacto en las actitudes del talento humano en el ámbito universitario. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/comportamiento-organizacional-actitudes.html>
- Briones, W., Guanín, E., Morales, F y Bajaña, F. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Revista Ciencias Holgín*, 25(2), 1-9. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181559111001/181559111001.pdf>
- Calderón, V y Zambrano M. (2019). *Impacto socioeconómico de la Unidad Educativa del milenio “Temístocles Chica Saldarreaga” en el sitio san Pablo de Tarugo Canuto-Chone*. [Proyecto de investigación]. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1185/1/TTAP20.pdf>
- Caro, C. (2018). *¿En qué países son más productivos los trabajadores?*. <https://www.elboletin.com/en-que-paises-son-mas-productivos-los-trabajadores/>

- Carranza, Y., Gómez, D., y Ramos, C. (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista CHAKIÑAN*. (1). SSN 2550-6722. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6294862>.
- Carranza, A. (2018). *Motivación, efectividad y desempeño laboral en tu equipo*. Editorial Edened. [https://www.academia.edu/43389198/RED\\_eBook\\_Desempen\\_o\\_laboral](https://www.academia.edu/43389198/RED_eBook_Desempen_o_laboral)
- Cipriano, A. (2016). Plan estratégico de negocios. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/espam/40472?page=64>.
- Coba, G. (6 de Agosto de 2020). 676 compañías se cancelaron, disolvieron o liquidaron hasta junio. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/companias-cierre-disolucion-liquidacion-junio-2020/>
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. Universidad Nacional de La Plata. *Revista Ciencias Administrativas*. 10, pp. 39-45. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653854004/html/index.html>
- Díaz, V y Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121
- Dorantes, J., Hernández, J y Tobón, S. (2016). Juicio de expertos para la validación de un instrumento de medición del síndrome de burnout en la docencia. *Revista Ra Ximhai*, 12(6), 327-346. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194023.pdf>
- El Telégrafo. (2018). El 41% de las industrias del país se desarrolla en Guayas. *El Telégrafo*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industrias-desarrollo-guayas-ecuador>
- Figuroa, C. (2018). *Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera*. [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar].

- <http://biblio3.url.edu.gt/publiircifuentes/TESIS/2018/05/43/Figueroa-Carlos.pdf>
- Galizzi, G. (2018). Las variables del comportamiento organizacional que afectan a los cambios de procesos operativos. Caso Aguiar Resistencia SA. *Ciencias Económicas*, 15(2), 49-87. [https://www.researchgate.net/publication/334640794\\_Las\\_variables\\_del\\_comportamiento\\_organizacional\\_que\\_afectan\\_a\\_los\\_cambios\\_de\\_procesos\\_operativos\\_Caso\\_Aguiar\\_Resistencia\\_SA](https://www.researchgate.net/publication/334640794_Las_variables_del_comportamiento_organizacional_que_afectan_a_los_cambios_de_procesos_operativos_Caso_Aguiar_Resistencia_SA)
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/espam/70269?page=85>.
- Gómez, I., Vargas, M., Peñafiel, J y Alvarado, P. (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Dominios de las ciencias*, 6(2), p. 955-974. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1203/1945>
- Gonzalez, J y Ormaza, S. (2017). *Determinación de la correlación estadística entre las variables del comportamiento organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/495/1/TAE85.pdf>
- Guartán, A., Torres, G y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Revista Digital Publisher*, (4)6, 13-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Guerrero, A. (2017). *La resiliencia Organizacional, estudio de caso en una empresa pública de hidrocarburos en Quito, Ecuador*. [Tesis de Posgrado, Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/18985>
- Jaquinet, R., Nogueira, D y Frías, R. (2018). Variables organizacionales en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. *Revista de Ingeniería Industrial*, 49(2), 184-195. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3604/360458488008/html/index.html>
- Leyva, C., Guzmán, M y Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Revista de Ingeniería Industrial*, 37(2).

- [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006)
- López, J. (2020). *La empresa industrial*. <https://economipedia.com/definiciones/empresa-industrial.html>
- López, P y Fachelli, S. (2016). Metodología de la investigación social cuantitativa. Universitat de Barcelona. Grup de Recerca en Educació i Treball. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)
- López, P., Días, Z., Segredo, A y Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 3-15
- Madero, S., y Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Revista Estudios Gerenciales*. 32(138). ISSN: 0123-5923. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21244782005>
- Manjarrez, N., Boza, J y Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100359](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359)
- Martínez, A., Asmat, N., Alberca, N y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-758. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Mata, L. (2020). *La observación en la investigación cualitativa*. Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/la-observacion-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Monroy Mejía, M. D. L. Á. y Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación*. México, D.F, Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.net/es/ereader/espam/172512?page=107>.
- Naranjo, F y Ruiz, J. (2019). *Incrementar la participación de mercado de la empresa Megapinturas Cía. Ltda. A través de la implementación de una adecuada planificación estratégica*. [Tesis de Posgrado, Universidad San

- Francisco De Quito USFQ].  
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8621/1/144033.pdf>
- Ñaña, C. (2017). *Comportamiento organizacional: manual autoformativo interactivo*. Versión e-book. Universidad Continental.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4253/1/DO\\_FCE\\_319\\_MAI\\_UC0104\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf)
- Pareja, D. (2020). Definición de plan de acción.  
<https://www.piranirisk.com/es/blog/que-es-un-plan-de-accion>
- Pérez, A. (2021). *Empresas industriales, conceptos generales y tipos a destacar*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/empresas-industriales-conceptos-generales-y-tipos-destacar>
- Ponce, G., Espinoza, D., Ríos, J y Tapia, K. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 271-290.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5045/504551272010/504551272010.pdf>
- Powder Coatings. (2017). Materias primas utilizadas en los procesos llevados a cabo en una fábrica de pinturas. <https://www.dqpolvo.com/materias-primas-utilizadas-los-procesos-llevados-cabo-una-fabrica-pinturas/>
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 1-27.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Quezada, J. (2017). *Plan de Negocios para la Comercialización de Pintura Mortero Epóxico para las industrias metalmecánicas de la Ciudad de Guayaquil para el año 2018*. [Tesis de Grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8883/1/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-305.pdf>
- Rivera, B. (2015). *Evaluación del clima organizacional y desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la municipalidad provincial de Andahuaylas – 2015*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José María Arguedas].

<https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/228/18-2015-EPAE-Rivera%20Vivanco-Evaluacion%20del%20clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20al%20sub%20gerencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552019000200159#B4](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159#B4)
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552019000200159](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159)
- Rodríguez, A y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, A., Pérez, J y Alipio, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 1-26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Sailor Paint. (2021). Servicios, misión y visión. <http://sailorpaint.com/>
- Terán, G., Montenegro, B., García, V., Realpe, I., Villarreal, F y Fernández, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002017000100017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100017)
- Vales, J. (2017). *La importancia de misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría*. Editorial el Buzón de Pacioli. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Velarde, J. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. [Tesis de Grado, Universidad San Ignacio de Loyola].

- [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018\\_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf)
- Vera, F. (2021). *Comportamiento Organizacional y su impacto en casas y obras de misiones amazónicas y andinas de sociedad salesiana en el Ecuador*. [Tesis de Posgrado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20391/1/UPS-MSQ148.pdf>
- Westreicher, G. (2020). *Encuesta*. <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>
- Yáñez, M., Yáñez, J y Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>
- Yopan, J., Palmero, N y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Revista Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Zambrano, D y Mera, J. (2017). *Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la microempresa quesería alimentos frescos*. [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/701/1/TAE90.pdf>
- Zavala, F., Pincay, Y., y Valdés, D. (2020). Incidencia de las variables del comportamiento organizacional para potenciar el éxito de las PYMES comercializadoras. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/variables-comportamiento-organizacional.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° A-0 1. CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

Variable dependiente	Variable independiente
<b>Satisfacción laboral</b>	<b>Características biográficas</b>
1. Defina como es el comportamiento organizacional de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A, especificando dos aspectos positivos y dos negativos. 2. ¿Desde su perspectiva, considera que la fábrica es un buen sitio para trabajar, en comparación con otras existentes en el mercado competitivo? 3. ¿La fábrica de pinturas ofrece oportunidad de crecimiento a los empleados? 4. ¿Los empleados cuentan con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para sus funciones? 5. ¿Qué ventajas laborales ofrece la fábrica en comparación con otras empresas similares?	1. Indique tres características sociales, políticas, técnicas y económicas de la fábrica. 2. ¿Cuántos empleados laboran en la fábrica de pinturas? 3. ¿Cuál es la edad promedio de los trabajadores de la fábrica? 4. ¿Cuántos años tiene la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.? 5. Mencione cinco debilidades de pinturas Sailor Paint S.A. 6. Indique cinco fortalezas de la fábrica.
<b>Ausentismo</b>	<b>Motivación</b>
6. ¿Existe algún tipo de sistema para controlar la hora de llegada y salida de los empleados de la fábrica? 7. ¿Desde su experiencia, usted considera que el ausentismo es un problema grave para la empresa? 8. ¿En su cargo cuáles han sido los ausentismos más frecuentes, indique 3 ejemplos? 9. ¿La fábrica cuenta con algún formato para medir el ausentismo laboral? 10. ¿La empresa posee algún tipo de mecanismos para recuperar el tiempo de retrasos, o permisos de los empleados?	7. ¿Desde su perspectiva, cree que sus empleados se sienten motivados para trabajar en la fábrica? 8. ¿Considera que la fábrica otorga motivación para un ambiente laboral adecuado a sus empleados?
<b>Rotación del personal</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
11. ¿Cómo considera el desempeño laboral del área o departamento de Talento humano de la fábrica? 12. ¿La fábrica de pinturas cuenta con normas y procedimientos para los procesos de contratación, inducción y adiestramiento de los nuevos empleados? 13. ¿La fábrica realiza evaluaciones periódicas de desempeño a los empleados? 14. ¿Los puestos de trabajo en la fábrica, son acorde al nivel profesional, funcional y competencias de los empleados?	9. ¿Desde su experiencia, como es la comunicación entre los empleados y la directiva en la fábrica de pinturas? 10. ¿La fábrica fomenta e impulsa el trabajo en equipo? 11. ¿Si existen problemas en la fábrica, se buscan soluciones consensuadas entre los directivos y empleados? 12. ¿En las funciones de los empleados y directivos existen tareas compartidas que fomenten el trabajo en equipo? 13. ¿Los empleados conocen la misión y visión de la fábrica?

## ANEXO N° B-0 1. CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

Variable dependiente	Variable independiente
<b>Productividad</b>	<b>Estructura y diseño de la organización</b>
	14. ¿La fábrica posee un organigrama funcional establecido y acatados por todo el talento humano? 15. ¿La fábrica de pinturas cuenta con políticas definidas y establecidas? 16. ¿Existen políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones en la fábrica de pinturas? 17. ¿La fábrica, posee planes estratégicos para los próximos cinco años? 18. ¿Cree usted que la estructura organizacional es adecuada para el tamaño de la fábrica, sus funciones operacionales y ubicación?
	<b>Grado de conocimiento y habilidades</b>
15. ¿La directiva de la fábrica cómo mide la productividad del talento humano, para verificar si este cumple correctamente sus funciones? 16. ¿La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., tiene definida su cadena de mando? 17. Señale cinco oportunidades de la empresa. 18. Indique cinco amenazas de la empresa.	19. ¿La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., tiene definido un plan destinado a la modernización del sistema de información para los próximos cinco años? 20. ¿Usted considera que los empleados de la fábrica reciben la información necesaria para el desempeño de sus funciones?
	<b>Valores y actitudes</b>
	21. ¿Cuáles son los valores que definen la operatividad de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.? 22. ¿Desde sus funciones como gerente, defina el comportamiento el desempeño laboral de los empleados de la fábrica? 23. ¿La fábrica de pintura muestra interés por la integridad y los valores en sus actividades administrativas, organizacionales y operacionales?
	<b>Cultura organizacional</b>
	24. ¿Cómo es la cultura organizacional de la fábrica de pinturas? 25. Especifique los tres factores más importantes de la cultura organizacional de la fábrica. 26. ¿Usted estaría dispuesto a recibir información que le ayude a mejorar la cultura y comportamiento organizacional en la fábrica?

## ANEXO N° A-0 2. CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

<b>Preguntas</b>
<b>Variable dependiente</b>
<b>Satisfacción laboral</b>
Usted considera que la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., realiza las actividades necesarias para promover la satisfacción en su puesto de trabajo.
Desde su puesto de trabajo percibe una adecuada atribución en la toma de decisiones en las diferentes áreas de la fábrica de pinturas.
Usted percibe que existen preferencias entre sus compañeros de trabajo por parte de la directiva de la empresa.
Se siente satisfecho en su puesto de trabajo.
Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal en la fábrica de pinturas.
<b>Ausentismo</b>
Cumple con el horario y registro de puntualidad en la fábrica.
Considera que existe ausentismo laboral en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.
Considera que el ausentismo laboral es un factor negativo para el desarrollo operativo de la fábrica.
<b>Rotación del personal</b>
En la fábrica se mejoran periódicamente los métodos de trabajo.
La evaluación que realiza la unidad de talento humano, ayuda a mejorar las actividades en su puesto de trabajo.
Usted como empleado asegura sus niveles de logro en su puesto de trabajo.
La fábrica cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., le proporcionan periódicamente información referente al desempeño de sus trabajos.
Cómo calificaría la rotación del personal de la fábrica de pinturas.
<b>Productividad</b>
Usted considera que se han realizado mejoras en el nivel de productividad de la fábrica para alcanzar los resultados esperados en los últimos cinco años.
En su puesto y área de trabajo se ha cumplido en los tiempos establecido las metas de la fábrica.
Cree usted que existe una cadena de mando en la fábrica-
Considera que la dirección de la fábrica hace lo posible para mejorar las condiciones del personal.
<b>Variable independiente</b>
<b>Motivación</b>
La directiva se interesa por el éxito de sus empleados en la fábrica.
Usted como empleado se considera factor clave para el éxito de la fábrica.
Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en la fábrica de pinturas.
Se siente feliz por sus logros en su puesto de trabajo.
Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.
<b>Trabajo en equipo</b>
Como empleado siente que la fábrica le ha otorgado autonomía en la toma de decisiones para desarrollar sus actividades.
Existe la cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo.
Usted piensa que los equipos de trabajo tienen una buena distribución de funciones, tareas y responsabilidades.
Siente que existe un buen liderazgo y cooperación dentro de la fábrica.
Se siente capaz de adaptarse a los cambios para lograr los objetivos ante la aparición de dificultades.
La directiva brinda apoyo para superar los obstáculos o dificultades que surgen en las diferentes áreas de la fábrica.

## ANEXO N° B-0 2. CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

Variable independiente
<p><b>Estructura y diseño de la organización</b></p> <p>El diseño organizacional de la fábrica les permite la integración y coordinación entre las diversas áreas para mejorar sus funciones.</p> <p>La fábrica de pinturas ha implementado estrategias sólidas destinadas a la mejora de las debilidades organizacionales.</p> <p>Dispone la fábrica de una estructura y diseño establecido de acuerdo a las funciones que se desempeñan.</p> <p>La fábrica dispone de estándares para la medición del desempeño laboral.</p> <p>Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en la fábrica.</p>
<p><b>Grado de conocimiento y habilidades</b></p> <p>Usted siente que está suficientemente capacitados para desempeñar sus funciones de acuerdo a su puesto laboral.</p> <p>Considera que la responsabilidad asignada a su puesto de trabajo es clave para alcanzar los objetivos de la fábrica de pinturas.</p> <p>Cumple con sus actividades y tareas asignadas en función con las metas propuestas.</p> <p>Usted cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones con éxito en su puesto de trabajo.</p> <p>Recibe la capacitación necesaria para realizar sus tareas en su puesto de trabajo.</p> <p>Usted aplica la experiencia, capacidades y competencias adquiridas demostradas en resultados.</p> <p>Los programas de capacitación y desarrollo se enfocan en el personal que lo requiere.</p>
<p><b>Valores y actitudes</b></p> <p>Existe una clara definición de la visión, misión y valores en la fábrica.</p> <p>La fábrica de pinturas es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral.</p> <p>Existe un trato justo en la fábrica de pinturas.</p> <p>Considera que la actitud de todos los miembros de la fábrica afecta al clima laboral.</p> <p>La fábrica les ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus actividades mediante capacitaciones.</p>
<p><b>Cultura organizacional</b></p> <p>La cultura organizacional de la fábrica de pinturas se ha visto nutrida por las normas, valores y políticas establecidas en los últimos cinco años.</p> <p>Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la fábrica de pinturas.</p> <p>La cultura organizacional de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., está establecida de acuerdo a sus funciones.</p> <p>Cómo calificaría la cultura organizacional.</p>
<p><b>Características biográficas</b></p> <p>Género: masculino; femenino.</p> <p>Edad: 18-28; 29-39; 40-50; 50-60.</p> <p>Nivel de estudio: Ninguno; primaria; bachiller; técnico; tecnólogo; profesional; posgrado.</p> <p>Estado civil: casado; soltero; viudo; divorciado; unión de hecho.</p> <p>Tipo de contrato: laboral término fijo; indefinido; prestación de servicios.</p> <p>Antigüedad en el cargo: Menos de un año; entre 1 y 3 años; entre 3 y 5 años; más de 5 años.</p> <p>Antigüedad en la fábrica: Menos de un año; entre 1 y 3 años; entre 3 y 5 años; más de 5 años.</p>

## ANEXO N° A-0 3. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

N°	Variable dependiente	S	N	1- (VN/V T)
<b>Satisfacción laboral</b>				
1	Defina como es el comportamiento organizacional de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., especificando dos aspectos positivos y dos negativos.	4	5	0,44
2	¿Desde su perspectiva, considera que la fábrica es un buen sitio para trabajar, en comparación con otras existentes en el mercado competitivo?	8	1	0,89
3	¿La fábrica de pinturas ofrece oportunidad de crecimiento a los empleados?	7	2	0,78
4	¿Los empleados cuentan con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para sus funciones?	3	6	0,33
5	¿Qué ventajas laborales ofrece la fábrica en comparación con otras empresas similares?	7	2	0,78
<b>Ausentismo</b>				
6	¿Existe algún tipo de sistema para controlar la hora de llegada y salida de los empleados de la fábrica?	8	1	0,89
7	¿Desde su experiencia, usted considera que el ausentismo es un problema grave para la empresa?	9	0	1,00
8	¿En su cargo cuáles han sido los ausentismos más frecuentes, indique 3 ejemplos?	7	2	0,78
9	¿La fábrica cuenta con algún formato para medir el ausentismo laboral?	4	5	0,44
10	¿La empresa posee algún tipo de mecanismos para recuperar el tiempo de retrasos, o permisos de los empleados?	8	1	0,89
<b>Rotación del personal</b>				
11	¿Cómo considera el desempeño laboral del área o departamento de Talento humano de la fábrica?	4	5	0,44
12	¿La fábrica de pinturas cuenta con normas y procedimientos para los procesos de contratación, inducción y adiestramiento de los nuevos empleados?	8	1	0,89
13	¿La fábrica realiza evaluaciones periódicas de desempeño a los empleados?	9	0	1,00
14	¿Los puestos de trabajo en la fábrica, son acorde al nivel profesional, funcional y competencias de los empleados?	8	1	0,89
<b>Productividad</b>				
15	¿La directiva de la fábrica cómo mide la productividad del talento humano, para verificar si este cumple correctamente sus funciones?	4	5	0,44
16	¿La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., tiene definida su cadena de mando?	8	1	0,89
17	Señale cinco oportunidades de la empresa.	7	2	0,78
18	Indique cinco amenazas de la empresa.	8	1	0,89

## ANEXO N° B-0 3. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

N°	Variable independiente Características biográficas	Si	No	1- (VN/VT)
1	Indique tres características sociales, políticas, técnicas y económicas de la fábrica.	8	1	0,89
2	¿Cuántos empleados laboran en la fábrica de pinturas?	3	6	0,33
3	¿Cuál es la edad promedio de los trabajadores de la fábrica?	4	5	0,44
4	¿Cuántos años tiene la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.?	8	1	0,89
5	Mencione cinco debilidades de pinturas Sailor Paint S.A.	7	2	0,78
6	Indique cinco fortalezas de la fábrica.	9	0	1,00
<b>Motivación</b>				
7	¿Desde su perspectiva, cree que sus empleados se sienten motivados para trabajar en la fábrica?	3	6	0,33
8	¿Considera que la fábrica otorga motivación para un ambiente laboral adecuado a sus empleados?	8	1	0,89
<b>Trabajo en equipo</b>				
9	¿Desde su experiencia, como es la comunicación entre los empleados y la directiva en la fábrica de pinturas?	4	5	0,44
10	¿La fábrica fomenta e impulsa el trabajo en equipo?	7	2	0,78
11	¿Si existen problemas en la fábrica, se buscan soluciones consensuadas entre los directivos y empleados?	4	5	0,44
12	¿En las funciones de los empleados y directivos existen tareas compartidas que fomenten el trabajo en equipo?	3	6	0,33
13	¿Los empleados conocen la misión y visión de la fábrica?	2	7	0,22
<b>Estructura y diseño de la organización</b>				
14	¿La fábrica posee un organigrama funcional establecido y acatados por todo el talento humano?	8	1	0,89
15	¿La fábrica de pinturas cuenta con políticas definidas y establecidas?	4	5	0,44
16	¿Existen políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones en la fábrica de pinturas?	9	0	1,00
17	¿La fábrica, posee planes estratégicos para los próximos cinco años?	3	6	0,33
18	¿Cree usted que la estructura organizacional es adecuada para el tamaño de la fábrica, sus funciones operacionales y ubicación?	5	4	0,56
<b>Grado de conocimiento y habilidades</b>				
19	¿La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., tiene definido un plan destinado a la modernización del sistema de información para los próximos cinco años?	3	6	0,33
20	¿La fábrica realiza capacitaciones para fortalecer los conocimientos y habilidades de sus empleados?	9	0	1,00
21	¿Usted considera que los empleados de la fábrica reciben la información necesaria para el desempeño de sus funciones?	4	5	0,44

## ANEXO N°C-0 1. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

Nº	Variable independiente	Si	No	1- (VN/VT)
<b>Valores y actitudes</b>				
2	¿Cuáles son los valores que definen la operatividad de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.?	7	2	0,78
2	¿Desde sus funciones como gerente, defina el comportamiento el desempeño laboral de los empleados de la fábrica?	5	4	0,56
2	¿La fábrica de pintura muestra interés por la integridad y los valores en sus actividades administrativas, organizacionales y operacionales?	8	1	0,89
4				
<b>Cultura organizacional</b>				
2	¿Cómo es la cultura organizacional de la fábrica de pinturas?	5	4	0,56
5				
2	Especifique los tres factores más importantes de la cultura organizacional de la fábrica.	8	1	0,89
6				
2	¿Usted estaría dispuesto a recibir información que le ayude a mejorar la cultura y comportamiento organizacional en la fábrica?	7	2	0,78
7				

## ANEXO N° A-0 4. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

Preguntas	Si	No	1- (VN/V T)
<b>Variable dependiente</b>			
<b>Satisfacción laboral</b>			
Usted considera que la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., realiza las actividades necesarias para promover la satisfacción en su puesto de trabajo.	7	2	0,78
Desde su puesto de trabajo percibe una adecuada atribución en la toma de decisiones en las diferentes áreas de la fábrica de pinturas.	5	4	0,56
Usted percibe que existen preferencias entre sus compañeros de trabajo por parte de la directiva de la empresa.	3	6	0,33
Se siente satisfecho en su puesto de trabajo.	8	1	0,89
Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal en la fábrica de pinturas.	9	0	1,00
<b>Ausentismo</b>			
Cumple con el horario y registro de puntualidad en la fábrica.	8	1	0,89
Considera que existe ausentismo laboral en la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.	4	5	0,44
Considera que el ausentismo laboral es un factor negativo para el desarrollo operativo de la fábrica.	7	2	0,78
<b>Rotación del personal</b>			
En la fábrica se mejoran periódicamente los métodos de trabajo.	7	2	0,78
La evaluación que realiza la unidad de talento humano, ayuda a mejorar las actividades en su puesto de trabajo.	5	4	0,56
Usted como empleado asegura sus niveles de logro en su puesto de trabajo.	9	0	1,00

La fábrica cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	8	1	0,89
La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., le proporcionan periódicamente información referente al desempeño de su trabajo.	3	6	0,33
Cómo calificaría la rotación del personal de la fábrica de pinturas.	8	1	0,89
<b>Productividad</b>			
Usted considera que se han realizado mejoras en el nivel de productividad de la fábrica para alcanzar los resultados esperados en los últimos cinco años.	8	1	0,89
En su puesto y área de trabajo se ha cumplido en los tiempos establecido las metas de la fábrica.	7	2	0,78
Cree usted que existe una cadena de mando en la fábrica.	5	4	0,56
Considera que la dirección de la fábrica hace lo posible para mejorar las condiciones del personal.	6	3	0,67
<b>Variable independiente</b>			
<b>Motivación</b>			
La directiva se interesa por el éxito de sus empleados en la fábrica.	3	6	0,33
Usted como empleado se considera factor clave para el éxito de la fábrica.	7	2	0,78
Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en la fábrica de pinturas.	6	3	0,67
Se siente feliz por sus logros en su puesto de trabajo.	8	1	0,89
Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.	8	1	0,89

## ANEXO N° B-0 4. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

Preguntas	S i	N o	1- (VN/VT)
<b>Trabajo en equipo</b>			
Como empleado siente que la fábrica le ha otorgado autonomía en la toma de decisiones para desarrollar sus actividades.	5	4	0,56
Existe la cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo.	7	2	0,78
Usted piensa que los equipos de trabajo tienen una buena distribución de funciones, tareas y responsabilidades.	3	6	0,33
Siente que existe un buen liderazgo y cooperación dentro de la fábrica.	8	1	0,89
Se siente capaz de adaptarse a los cambios para lograr los objetivos ante la aparición de dificultades.	4	5	0,44
La directiva brinda apoyo para superar los obstáculos o dificultades que surgen en las diferentes áreas de la fábrica.	7	2	0,78
<b>Estructura y diseño de la organización</b>			
El diseño organizacional de la fábrica les permite la integración y coordinación entre las diversas áreas para mejorar sus funciones.	7	2	0,78
La fábrica de pinturas ha implementado estrategias sólidas destinadas a la mejora de las debilidades organizacionales.	3	6	0,33
Dispone la fábrica de una estructura y diseño establecido de acuerdo a las funciones que se desempeñan.	8	1	0,89
La fábrica dispone de estándares para la medición del desempeño laboral.	1	8	0,11
Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en la fábrica.	7	2	0,78
<b>Grado de conocimiento y habilidades</b>			
Usted siente que está suficientemente capacitados para desempeñar sus funciones de acuerdo a su puesto laboral.	9	0	1,00

Considera que la responsabilidad asignada a su puesto de trabajo es clave para alcanzar los objetivos de la fábrica de pinturas.	3	6	0,33
Cumple con sus actividades y tareas asignadas en función con las metas propuestas.	4	5	0,44
Usted cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones con éxito en su puesto de trabajo.	8	1	0,89
Recibe la capacitación necesaria para realizar sus tareas en su puesto de trabajo.	2	7	0,22
Usted aplica la experiencia, capacidades y competencias adquiridas demostradas en resultados.	1	8	0,11
Los programas de capacitación y desarrollo se enfocan en el personal que lo requiere.	7	2	0,78
<b>Valores y actitudes</b>			
Existe una clara definición de la visión, misión y valores en la fábrica.	7	2	0,78
La fábrica de pinturas es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral.	5	4	0,56
Existe un trato justo en la fábrica de pinturas.	8	1	0,89
Considera que la actitud de todos los miembros de la fábrica afecta al clima laboral.	6	3	0,67
La fábrica les ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus actividades mediante capacitaciones.	9	0	1,00

## ANEXO N°C-0 2. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A

Preguntas	S i	N o	1- (VN/VT)
<b>Cultura organizacional</b>			
La cultura organizacional de la fábrica de pinturas se ha visto nutrida por las normas, valores y políticas establecidas en los últimos cinco años.	8	1	0,89
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la fábrica de pinturas.	5	4	0,56
La cultura organizacional de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., está establecida de acuerdo a sus funciones.	2	7	0,22
Cómo calificaría la cultura organizacional.	8	1	0,89
<b>Características biográficas</b>			
Género: masculino; femenino.	7	2	0,78
Edad: 18-28; 29-39; 40-50; 50-60.	8	1	0,89
Nivel de estudio: Ninguno; primaria; bachiller; técnico; tecnólogo; profesional; posgrado.	9	0	1,00
Estado civil: casado; soltero; viudo; divorciado; unión de hecho.	8	1	0,89
Tipo de contrato: laboral término fijo; indefinido; prestación de servicios.	1	8	0,11
Antigüedad en el cargo: Menos de un año; entre 1 y 3 años; entre 3 y 5 años; más de 5 años.	7	2	0,78
Antigüedad en la fábrica: Menos de un año; entre 1 y 3 años; entre 3 y 5 años; más de 5 años.	3	6	0,33

## ANEXO 1. FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.



### Entrevista dirigida al gerente de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.

A nombre de los postulantes del trabajo de integración curricular “**EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA FÁBRICA SAILOR PAINT S.A.**” vinculado al proyecto de investigación institucional agradecemos su tiempo al atender la presente entrevista, su criterio profesional en calidad de gerente de esta fábrica es relevante para los resultados de la presente investigación.

**Objetivo:** Evaluar las variables del comportamiento organizacional de los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. de la ciudad de Guayaquil y su incidencia en el desempeño laboral.

#### Indicaciones:

- Conteste cada uno de los ítems de forma precisa.
- La entrevista está dividida en las variables del comportamiento organizacional, tanto dependiente como independiente.
- Esta entrevista está sujeta a la labora que usted desempeña como gerente.
- Para efectos de evidencia del trabajo de integración curricular, le pedimos nos conceda la autorización para grabar la entrevista.

### Preguntas

#### Satisfacción laboral

1. ¿Desde su perspectiva, considera que la fábrica es un buen sitio para trabajar, en comparación con otras existentes en el mercado competitivo?
2. ¿La fábrica de pinturas ofrece oportunidad de crecimiento a los empleados?
3. ¿Qué ventajas laborales ofrece la fábrica en comparación con otras empresas similares?

#### Ausentismo

4. ¿Existe algún tipo de sistema para controlar la hora de llegada y salida de los empleados de la fábrica?
5. ¿Desde su experiencia, usted considera que el ausentismo es un problema grave para la empresa?
6. ¿En su cargo cuáles han sido los ausentismos más frecuentes, indique 3 ejemplos?
7. ¿La empresa posee algún tipo de mecanismos para recuperar el tiempo de retrasos, o permisos de los empleados?

#### Rotación del personal

8. ¿La fábrica de pinturas cuenta con normas y procedimientos para los procesos de contratación, inducción y adiestramiento de los nuevos empleados?
9. ¿Los puestos de trabajo en la fábrica, son acorde al nivel profesional, funcional y competencias de los empleados?

**Productividad**

10. ¿La fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., tiene definida su cadena de mando?
11. Señale cinco oportunidades de la empresa.
12. Indique cinco amenazas de la empresa.

**Características biográficas**

13. Indique tres características sociales, políticas, técnicas y económicas de la fábrica.
14. ¿Cuántos años tiene la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.?
15. Mencione cinco debilidades de pinturas Sailor Paint S.A.
16. Indique cinco fortalezas de la fábrica.

**Motivación**

17. ¿Considera que la fábrica otorga motivación para un ambiente laboral adecuado a sus empleados?

**Trabajo en equipo**

18. ¿La fábrica fomenta e impulsa el trabajo en equipo?

**Estructura y diseño de la organización**

19. ¿La fábrica posee un organigrama funcional establecido y acatados por todo el talento humano?
20. ¿Existen políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones en la fábrica de pinturas?

**Grado de conocimiento y habilidades**

21. ¿La fábrica realiza capacitaciones para fortalecer los conocimientos y habilidades de sus empleados?

**Valores y actitudes**

22. ¿Cuáles son los valores que definen la operatividad de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A.?
23. ¿La fábrica de pintura muestra interés por la integridad y los valores en sus actividades administrativas, organizacionales y operacionales?

**Cultura organizacional**

24. Especifique los tres factores más importantes de la cultura organizacional de la fábrica.
25. ¿Usted estaría dispuesto a recibir información que le ayude a mejorar la cultura y comportamiento organizacional en la fábrica?

## ANEXO 2. FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE PINTURAS SAILOR PAINT S.A.



A nombre de los postulantes del trabajo de integración curricular “EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA FÁBRICA SAILOR PAINT S.A” vinculado al proyecto de investigación institucional agradecemos su tiempo al atender la presente encuesta, su criterio profesional en calidad de empleado de esta fábrica es relevante para los resultados de la presente investigación.

**Objetivo:** Evaluar las variables del comportamiento organizacional de los empleados de la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A. de la ciudad de Guayaquil y su incidencia en el desempeño laboral.

### Instrucciones:

- Lea detenidamente cada ítem.
- Marque con una (X) la respuesta que usted estime correcta.
- La encuesta está dividida en las variables dependiente e independiente del comportamiento organizacional.
- Agradecemos dar su respuesta con la mayor veracidad y transparencia a esta encuesta.

Datos generales		
Características biográficas		
<b>Género</b>	Masculino	
	Femenino	
<b>Edad</b>	18-28 años	
	29-39 años	
	40-50 años	
	51-60 años	
<b>Estado civil</b>	Soltero/a	
	Casado/a	
	Viudo/a	
	Divorciado/a	
	Unión de hecho	
<b>Nivel de estudio</b>	Ninguno	
	Primario	
	Bachiller	
	Técnico	
	Profesional	
	Posgrado	
<b>Cargo:</b>		
<b>Antigüedad en el cargo</b>	Menos de 1 año	
	Entre 1 y 3 años	
	Entre 3 y 5 años	
	Más de 5 años	
<b>Preguntas</b>	1	2
<b>Variable dependiente</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Satisfacción laboral</b>		
Usted considera que la fábrica de pinturas Sailor Paint S.A., realiza las actividades		

necesarias para promover la satisfacción en su puesto de trabajo.		
Se siente satisfecho en su puesto de trabajo.		
Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal en la fábrica de pinturas.		
<b>Ausentismo</b>		
Cumple con el horario y registro de puntualidad en la fábrica.		
Considera que el ausentismo laboral es un factor negativo para el desarrollo operativo de la fábrica.		
<b>Rotación del personal</b>		
En la fábrica se mejoran periódicamente los métodos de trabajo.		
Usted como empleado asegura sus niveles de logro en su puesto de trabajo.		
La fábrica cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.		
Cómo calificaría la rotación del personal de la fábrica de pinturas.		
<b>Productividad</b>		
Usted considera que se han realizado mejoras en el nivel de productividad de la fábrica para alcanzar los resultados esperados en los últimos cinco años.		
En su puesto y área de trabajo se ha cumplido en los tiempos establecido las metas de la fábrica.		
<b>Variable independiente</b>		
<b>Motivación</b>		
Usted como empleado se considera factor clave para el éxito de la fábrica.		
Se siente feliz por sus logros en su puesto de trabajo.		
Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.		
<b>Trabajo en equipo</b>		
Existe la cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo.		
Siente que existe un buen liderazgo y cooperación dentro de la fábrica.		
La directiva brinda apoyo para superar los obstáculos o dificultades que surgen en las diferentes áreas de la fábrica.		
<b>Estructura y diseño de la organización</b>		
El diseño organizacional de la fábrica les permite la integración y coordinación entre las diversas áreas para mejorar sus funciones.		
Dispone la fábrica de una estructura y diseño establecido de acuerdo a las funciones que se desempeñan.		
Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en la fábrica.		
<b>Grado de conocimiento y habilidades</b>		
Usted siente que está suficientemente capacitados para desempeñar sus funciones de acuerdo a su puesto laboral.		

Usted cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones con éxito en su puesto de trabajo.		
Los programas de capacitación y desarrollo se enfocan en el personal que lo requiere.		
<b>Valores y actitudes</b>		
Existe una clara definición de la visión, misión y valores en la fábrica.		
Existe un trato justo en la fábrica de pinturas.		
La fábrica les ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus actividades mediante capacitaciones.		
<b>Cultura organizacional</b>		
La cultura organizacional de la fábrica de pinturas se ha visto nutrida por las normas, valores y políticas establecidas en los últimos cinco años.		
Cómo calificaría la cultura organizacional.		