



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA ZUMO CACAO DE LA CIUDAD  
DE GUAYAQUIL**

**TUTOR**

**PhD. DEL ROSARIO ALVARADO WLADIMIR ALBERTO**

**AUTORES**

**MORÁN LEÓN DAVID JAVIER**

**SOLIS SEGARRA BRYAN SEBASTIÁN**

**GUAYAQUIL**

**2023**



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Zumo Cacao de la ciudad de Guayaquil.	
<b>AUTOR/ES:</b> Morán León David Javier Solís Segarra Bryan Sebastián	<b>REVISORES O TUTORES:</b> PhD. Del Rosario Alvarado Wladimir Alberto
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	<b>GRADO OBTENIDO:</b> Licenciatura en Administración de Empresas
<b>FACULTAD:</b> Administración	<b>CARRERA:</b> Administración de Empresas
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2023	<b>N. DE PAGES:</b> 137
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración.	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Trabajador, rendimiento laboral, productividad laboral y planificación.	
<b>RESUMEN:</b> <p>El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar y comprender los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Zumo Cacao, ubicada en la ciudad de Guayaquil. La importancia de esta investigación radica en la necesidad de mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa, lo cual repercute en su competitividad y éxito en el mercado, por esta razón se propone un análisis de sus áreas primordiales para en base a ello proponer a través de un informe final los posibles correctivos a</p>	

seguir. La metodología utilizada se basó en el enfoque mixto, es decir la mezcla del enfoque cualitativo y cuantitativo, así como también se utilizaron la investigación descriptiva, documental o bibliográficas. Por otra parte, las bases teóricas incluyeron la revisión de literatura relacionada con la gestión de recursos humanos, la motivación laboral, el clima organizacional y otros factores que puedan afectar el desempeño laboral. Además, se llevó a cabo una encuesta a los empleados de Zumo Cacao para recopilar datos relevantes sobre sus percepciones y experiencias laborales, así como también entrevistas a los directivos y fichas de observación de las áreas de mayor influencia. En definitiva, todos estos procesos fueron realizados con la finalidad buscar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ZumoCacao, por la extrema carga laboral que experimentan por la reducida cantidad de personal y/o incentivos por parte de los directivos.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
---	-----------------------------

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Morán León David Javier Solis Segarra Bryan Sebastián	<b>Teléfono:</b> 0939751802 0980773690	<b>E-mail:</b> dmoranl@ulvr.edu.ec bsoliss@ulvr.edu.ec
---	--	--

<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN</b> MAE. ÓSCAR MACHADO ÁLVAREZ <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec
------------------------------------	---

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Moran y Solis

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

8%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

1

[repositorio.ulvr.edu.ec](http://repositorio.ulvr.edu.ec)

Fuente de Internet

5%

2

Submitted to Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil

Trabajo del estudiante

3%

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Firmado con Certificación por:  
WLDIMIR ALBERTO  
DEL ROSARIO  
ALVARADO

Firma: \_\_\_\_\_

PhD. Del Rosario Alvarado Wladimir Alberto

C.C. 0912819646

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) DAVID JAVIER MORÁN LEÓN y BRYAN SEBASTIÁN SOLIS SEGARRA, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ZUMO CACAO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

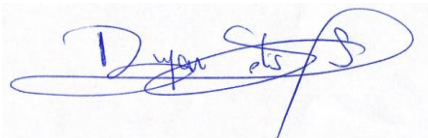
Autor(es)



Firma \_\_\_\_\_

David Javier Morán León

C.I. 0955474135



Firma \_\_\_\_\_

Bryan Sebastián Solís Segarra

C.I. 0931419824

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ZUMO CACAO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ZUMO CACAO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, presentado por los estudiantes DAVID JAVIER MORÁN LEÓN y BRYAN SEBASTIÁN SOLIS SEGARRA como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS encontrándose apto para su sustentación.

Autor(es)



Firmado con Certificación por:  
WLDIMIR ALBERTO  
DEL ROSARIO  
ALVARADO

Firma: \_\_\_\_\_

PhD. Del Rosario Alvarado Wladimir Alberto

C.C. 0912819646

## AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por brindarme salud, trabajo y sabiduría durante estos largos años de estudios. A mis padres por ser un pilar fundamental y soporte en mis días más difíciles. Agradezco a mis compañeros con los que forjé un grupo estupendo de trabajo además de una cálida amistad y a todas las personas que aportaron moralmente para mi desempeño académico. Finalmente, pero no menos importante a esa luna especial que guio mis pasos y emociones.

*David Javier Morán León*

Agradecer en primer lugar a Dios por seguir permitiéndonos tener salud, estabilidad económica, ganas y deseos de sentirnos dichosos de gozar de esta carrera universitaria en el ámbito personal y profesional, a mis padres que han sido el motor principal de seguir adelante, el aliento, ánimo las ganas y los sabios consejos para ser alguien en la vida, a la universidad por todos nuestros compañeros, profesores gracias por los consejos de cada uno de ustedes de seguro nos servirán en nuestras vidas profesional.

*Bryan Sebastián Solís Segarra*

## DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a mis padres, lo que para mí es una recompensa, para ellos ha sido el sueño de toda una vida y hoy tengo la oportunidad de brindárselos. A mis hermanos que saben de mis luchas diarias y a mis sobrinos (Yarely, Danna, Isaam, Ayleen, Camila) que son un pequeño motor que mueve mi alma.

*David Javier Morán León*

Culminando este capítulo universitario y/o profesional dedicárselo a toda mi familia, a mis padres por brindarme los recursos necesarios para cumplir esta meta tan deseada, a los que han estado en las buenas y malas aconsejándome, inculcándome el camino del bien, los valores y principios aprendidos en casa y en especial dedicárselo a Dios quien supo guiarme, bendiciéndome, dándome las suficientes fuerzas y la fortaleza necesaria para seguir adelante y permitirme culminar esta etapa universitaria siendo así el orgullo de mis amados padres.

*Bryan Sebastián Solís Segarra*



## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema .....	3
1.3. Formulación del Problema .....	5
1.4. Sistematización del Problema.....	5
1.5. Objetivos de Investigación .....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos .....	6
1.6. Justificación .....	6
1.7. Delimitación del Problema .....	7
1.8. Idea a Defender .....	8
1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	8
CAPÍTULO II .....	9
BASES TEÓRICAS .....	9
2.1. Estado del arte .....	9
2.2. Antecedentes .....	11
2.3. Bases Teóricas .....	12
2.3.1. Desempeño Laboral .....	12
2.3.2. Planeación Estratégica .....	24
2.3.3. Análisis Situacional .....	34
2.4. Marco Conceptual .....	36
2.5. Marco Legal .....	38
2.5.1. Constitución de la República del Ecuador .....	38
2.5.2. Código de Trabajo del Ecuador .....	38
2.5.3. Reglamento Interno de Trabajo ZUMOCACAO .....	39
CAPÍTULO III .....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.1. Métodos de Investigación .....	42
3.1.1. Método Deductivo .....	42
3.2. Enfoques de investigación .....	42

3.2.1. Enfoque Cualitativo.....	42
3.3. Tipos de investigación.....	43
3.3.1. Investigación Descriptiva .....	43
3.3.2. Investigación Documetal o Bibliográfica .....	43
3.3.3. Investigación de Campo .....	44
3.4. Técnicas e Instrumentos de investigación .....	44
3.4.1. Encuesta.....	44
3.4.2. Entrevista.....	45
3.4.3. Ficha de Observación .....	45
3.5. Población y muestra .....	46
3.5.1. Población .....	46
3.6. Desarrollo de la encuesta a los colaboradores .....	46
3.7. Desarrollo de la entrevista a los directivos.....	66
3.7.1. Desarrollo de la entrevista a Jefe de RRHH de la empresa.....	66
3.8. Desarrollo ficha de observación .....	68
CAPÍTULO IV .....	71
INFORME FINAL.....	71
4.1. Resumen ejecutivo .....	71
4.2. Analisis situacional.....	72
4.2.1. Fortalezas .....	72
4.2.2. Oportunidades .....	72
4.2.3. Debilidades .....	73
4.2.4. Amenazas.....	74
4.3. Análisis de las técnicas de investigación .....	74
4.4. Análisis de los resultados obtenidos .....	79
4.5. Propuesta de plan de acción.....	80
4.5.1. Motivar a los colaboradores.....	80
4.6. Costos de la Propuesta.....	87
4.6.1. Variación porcentual de ventas anuales .....	88
4.6.2. Estado de Resultados Proyectado.....	89
4.6.3. Cálculo de TMAR.....	91
4.6.4. Flujo de Caja Proyectado.....	91
4.6.5. Indicadores Financieros.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción de la empresa en los últimos 3 años. ....	5
Tabla 2. Estado del arte. ....	9
Tabla 3. Valoración del trabajo.....	46
Tabla 4. Motivación con la empresa.....	47
Tabla 5. Motivación para hacer un buen trabajo. ....	48
Tabla 6. Autoanálisis de desempeño laboral.....	50
Tabla 7. Retroalimentación. ....	51
Tabla 8. Oportunidad de desarrollo y crecimiento. ....	52
Tabla 9. Reconocimiento y valoración laboral.....	53
Tabla 10. Condiciones de trabajo ideales. ....	54
Tabla 11. Evaluaciones de desempeño. ....	55
Tabla 12. Incentivo de un desempeño eficiente. ....	56
Tabla 13. Ambiente Laboral. ....	57
Tabla 14. Funciones Laborales. ....	58
Tabla 15. Crecimiento Profesional. ....	59
Tabla 16. <i>Rotación del Personal</i> . ....	60
Tabla 17. Competencias Estratégicas.....	62
Tabla 18. Predisposición de los directivos.Predisposición de los directivos.....	63
Tabla 19. Atención a conflictos. ....	64
Tabla 20. Plan de mejora. ....	65
Tabla 21. Ficha de observación #1. ....	69
Tabla 22. Ficha de observación #2. ....	70
Tabla 23. Programa de capacitaciones. ....	81
Tabla 24. Bono de consumo para el mejor empleado del año. ....	82
Tabla 25. Programa que mide el clima organizacional.....	85
Tabla 26. Fomentar comunicación y trabajo en equipo.....	86
Tabla 27. Fichas de desempeño laboral. ....	87
Tabla 28. Costos proyectados de la propuesta. ....	88
Tabla 29. Variación porcentual de ventas anuales.....	89
Tabla 30. Estado de Resultados proyectado.....	90
Tabla 31. Tasa mínima aceptable de rendimiento. ....	91
Tabla 32. Flujo de Caja Proyectado. ....	92

Tabla 33. Flujo de Caja Proyectado. .... 92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la planta Zumo Cacao .....	7
Figura 2. Desempeño de la compañía. Desempeño de la compañía.....	12
Figura 3. Matriz de análisis FODA. ....	35
Figura 4. Valoración del trabajo. ....	47
Figura 5. Motivación con la empresa.....	48
Figura 6. Motivación para hacer un buen trabajo. ....	49
Figura 7. Autoanálisis de desempeño laboral. ....	50
Figura 8. Retroalimentación. ....	51
Figura 9. Oportunidad de desarrollo y crecimiento.....	53
Figura 10. Reconocimiento y valoración laboral.....	54
Figura 11. Condiciones de trabajo ideales. ....	55
Figura 12. Evaluaciones de desempeño. ....	56
Figura 13. Incentivo de un desempeño eficiente.....	57
Figura 14. Ambiente Laboral. ....	58
Figura 15. Funciones Laborales.....	59
Figura 16. Crecimiento Profesional.....	60
Figura 17. Rotación del personal. ....	61
Figura 18. Competencias Estratégicas.....	62
Figura 19. Predisposición de los directivos. ....	63
Figura 20. Atención a conflictos. ....	64
Figura 21. Plan de mejora. ....	65
Figura 22. Interfaz del programa Bizneo. Interfaz del programa Bizneo. ....	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta a colaboradores.....	102
Anexo 2. Entrevista a Jefa de Recursos Humanos. ....	109
Anexo 3. Entrevista a Jefa de control y aseguramiento de la calidad. ....	114
Anexo 4. Entrevista de Coordinador de Operaciones. de la calidad. ....	119
Anexo 5. Formato de ficha de observación. ....	123

## INTRODUCCIÓN

El cacao es una materia prima de gran importancia para la industria alimentaria y de consumo, con aplicaciones en la producción de chocolate, bebidas y otros productos derivados. En la región de Guayaquil, Ecuador, el cultivo y procesamiento del cacao tienen una larga tradición y representan una parte significativa de la economía local.

Zumo Cacao, se ha consolidado como una empresa líder en el sector de procesamiento y comercialización de cacao. Su compromiso con la calidad y la innovación ha sido clave para mantenerse competitiva en el mercado nacional e internacional. No obstante, como toda organización, enfrenta retos y desafíos en su gestión interna, especialmente en lo que respecta al rendimiento laboral de sus colaboradores.

El desempeño laboral de los trabajadores es un factor multifacético, influenciado por una combinación de elementos personales, organizacionales y contextuales. La motivación, el liderazgo, el clima organizacional, las condiciones laborales y el desarrollo profesional son solo algunos de los aspectos que pueden incidir de manera significativa en el rendimiento de los empleados.

En la sociedad actual, las empresas se enfrentan a un entorno competitivo y cambiante, lo que hace que el rendimiento laboral de sus trabajadores sea un factor determinante para el éxito y la supervivencia en el mercado. La empresa Zumo Cacao, ubicada en la ciudad de Guayaquil, no es una excepción a esta realidad. Como organización dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del cacao, su eficiencia y productividad dependen en gran medida del desempeño y compromiso de su fuerza laboral.

El desempeño laboral se refiere a la calidad y cantidad de trabajo realizado por un empleado en función de los objetivos y metas establecidos por la organización. Aunque el término puede parecer sencillo en su definición, su análisis y comprensión involucran una intersección de múltiples variables y factores intrínsecos y extrínsecos que afectan a los individuos en su ambiente de trabajo.

El presente trabajo de investigación se enfoca en examinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Zumo Cacao en la ciudad de Guayaquil. Este tema es de particular relevancia debido a que el desempeño laboral tiene un impacto directo en la competitividad y sostenibilidad de la empresa, así como en la satisfacción y bienestar de los empleados. Comprender los elementos que afectan positiva o negativamente el rendimiento de los trabajadores permitirá a la organización implementar estrategias y medidas de mejora que impulsen su productividad y promuevan un ambiente laboral más satisfactorio.



# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Zumo Cacao de la ciudad de Guayaquil.

### 1.2. Planteamiento del Problema

El presente proyecto nace de la observación de una problemática existente dentro de la Industria Agrícola Zumo Zumocacao S.A., la misma que se refleja en la reducción del rendimiento laboral de sus colaboradores con el pasar de los años, a causa de la carencia de un plan de incentivos tanto monetarios como no monetarios que le permita a los colaboradores sentirse valorados y motivados por parte de la empresa.

A manera de reseña histórica es importante mencionar la actividad económica a la que se dedica la empresa para en base a ello definir de manera correcta el tipo de estrategias a proponer. La Industria Agrícola Zumo Zumocacao S.A. surge en febrero 2016 a partir de las necesidades del agricultor de buscar el aprovechamiento de una fruta tan apetecida y costosa como es el cacao, brindando así mayores oportunidades para la elaboración de derivados del cacao. Esta empresa se encuentra ubicada en la comuna de Progreso con un perímetro de 3420 m<sup>2</sup> y 518 m<sup>2</sup> de construcción cerca de haciendas dedicadas a la cosecha de cacao, cuenta con todas las normas nacionales y bases en normativas internacionales estipuladas para su elaboración.

Una de las iniciativas innovadora que tuvo esta empresa para la transformación del cacao como materia prima no sólo fue dirigida para elaborar chocolates sino a la extracción del mucilago del cacao. Por lo mencionado anteriormente, se dio inicio a las primeras experimentaciones en la extracción de mucilago de cacao, con la proyección de diseñar una planta de producción de Jugo derivado de este extracto.

La producción de Jugo de mucilago de cacao pasteurizado y congelado en la Industria Agrícola Zumocacao desarrolla una actividad comercial con alcance

internacional ingresando a mercados como Estados Unidos con muy buena aceptación. La empresa se involucra en rigurosos procesos de certificación con la finalidad de competir y brindar la seguridad que el mercado internacional lo requiere estableciendo sus respectivas políticas que permitan garantizar el cumplimiento de las mismas, por esta razón necesita de un personal calificado y comprometido con el cumplimiento de los estándares que desea transmitirles la empresa a sus consumidores.

Esta empresa se ha preocupado por especializarse en la exportación de las variantes del cacao para satisfacer las necesidades de sus clientes internacionales, contando en la actualidad con tres áreas de producción lo cual se divide en: área negra que cuenta con seis operadores, área gris una persona, área blanca una persona. Sin embargo, no ha enfocado la misma preocupación en el bienestar de sus colaboradores, en el establecimiento de controles que les permitan identificar sus niveles de desempeño o satisfacción.

La empresa ha presentado un incremento productivo en los últimos años, generando oportunidades laborales en la ciudad de Guayaquil, lo cual genera que el personal tenga una excesiva carga laboral que en muchos de los casos ocasiona que los colaboradores operativos pierdan un interés en sus funciones a desempeñar dentro de la empresa. Algunos de los inconvenientes observados dentro de la empresa son que los colaboradores no se sienten conformes con el gasto extra que deben realizar en la compra de almuerzos debido a la lejanía de la empresa, también se evidencia la carencia de bonificaciones o reconocimientos, y las dificultades que tienen los colaboradores para transportarse diariamente.

El incremento productivo que carece de un correcto control administrativo puede verse inmerso en la desorganización, y sobre todo puede generar repercusiones en el desempeño de las funciones de sus colaboradores. Además, el incremento de trabajo genera un mayor incremento de colaboradores que empiezan sus labores adoptando conocimientos empíricamente heredados por el personal de mayor tiempo dentro de la compañía, esto debido a que la empresa no proporciona capacitaciones que les permitan a los trabajadores tener mayor seguridad al momento de ejecutar sus actividades diarias.

Los incrementos de producción de la empresa varían dependiendo de los clientes nuevos que llegan cada año, debido a que cada uno de los productos son de exportación. La siguiente tabla muestra los niveles de producción de los últimos 3 años.

Tabla 1.

*Producción de la empresa en los últimos 3 años.*

<b>Año</b>	<b>Total de Toneladas</b>	<b>Porcentaje en jugo</b>	<b>Porcentaje en pulpa de cacao</b>
2020	281.42	80%	20%
2021	244.38	95%	5%
2022	491.34	95%	5%

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

Por todo lo mencionado anteriormente, el presente proyecto propone un plan de mejoras que de todos los problemas mencionados anteriormente, se enfoque en incentivar a los colaboradores a incrementar su rendimiento laboral a través de la satisfacción de sus necesidades, para de esta manera contribuir a que la empresa no sólo siga incrementando su producción de bienes sino también la comunicación interna, generando mayor bienestar en su equipo de trabajo.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Qué factores influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Zumo Cacao?

### **1.4. Sistematización del Problema**

- ¿Qué información documental es necesaria para fundamentar el presente trabajo de investigación?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Zuma Cacao con respecto al desempeño laboral de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral de la empresa?

- ¿Cómo es posible incentivar a los colaboradores a que mejoren su rendimiento laboral?

## **1.5. Objetivos de Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Zumo Cacao de la ciudad de Guayaquil.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la información documentada que es necesaria para fundamentar de manera bibliográfica el presente trabajo investigativo.
- Describir la situación actual de la empresa Zumo Cacao con respecto al desempeño laboral de sus colaboradores.
- Identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.
- Redactar un informe que defina los factores que se relacionan con la mejora del desempeño laboral en la empresa.

## **1.6. Justificación**

El capital humano es el elemento interno más crucial en cualquier empresa, sin importar la industria a la que se dedique. Por lo tanto, es fundamental mantener un enfoque en su bienestar para garantizar una armonía entre la empresa y el colaborador, de esta manera se garantizará el correcto funcionamiento de la organización. Es por esta razón que este proyecto adquiere una gran importancia, puesto que un colaborador motivado impulsará el crecimiento de la empresa y se preocupará por ella, al sentir que la empresa se preocupa por él.

Otra justificación de este proyecto es que un plan de mejoras para aumentar el rendimiento laboral de los colaboradores será una herramienta para generar motivación en cada uno de los elementos que conforman la empresa, y como resultado de esto, la productividad aumenta y las evaluaciones de desempeño laboral serán exitosas. Esto será un fuerte indicador de que el departamento de Recursos

Humanos está tomando decisiones acertadas al lograr que los colaboradores se sientan parte de la empresa.

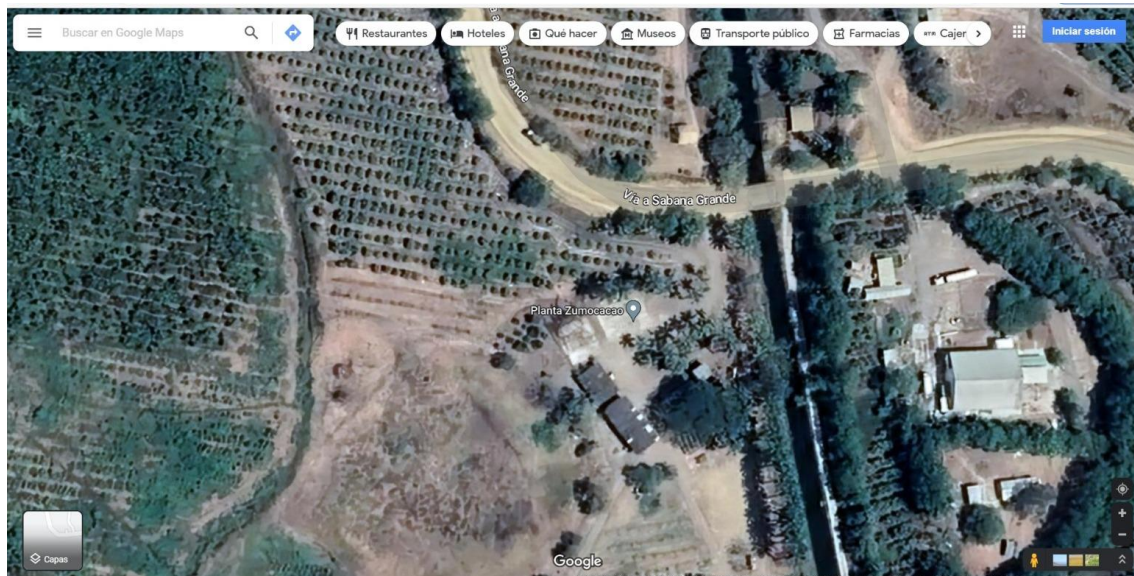
Por último, el plan de mejoras también contribuirá a capacitar continuamente a los colaboradores, mejorando así su eficiencia y efectividad en las diversas tareas que realizan a diario. Además, aumentará el sentimiento de pertenencia tanto a la empresa como a su equipo de trabajo, reducirá las renunciadas y ausentismos, y fomentará una mayor competitividad empresarial entre los compañeros, entre otros beneficios de los que podrá gozar la empresa a través de esta propuesta.

### 1.7. Delimitación del Problema

La delimitación del problema dentro de este proyecto investigativo es un paso esencial para establecer los límites y alcances de la investigación. Consiste en definir de manera clara y precisa el problema específico que se abordará en el estudio, estableciendo los aspectos que serán incluidos y los que serán excluidos.

*Figura 1.*

Ubicación de la planta Zumo Cacao.



*Nota.* La imagen muestra la dirección de la empresa.  
Tomado de: Google Map (2023).

A continuación, se muestran los principales puntos que delimitan el proyecto y son:

- **Campo:** Administración y Recursos Humanos.
- **Área:** Estrategias de mejora del desempeño laboral.
- **Delimitación geográfica:** Provincia del Guayas.
- **Delimitación espacial:** Ciudad de Guayaquil.
- **Delimitación temporal:** Periodo 2022 – 2023.
- **Empresa:** Zumo cacao.
- **Ubicación:** Juan Gómez Rendon (Progreso).

### **1.8. Idea a Defender**

La identificación de los factores que disminuyen el desempeño laboral de los colaboradores, permitirá que la empresa Zumo Cacao tome los correctivos necesarios y mejore su rendimiento en el mercado.

### **1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad.**

- Dominio 1.- Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.
- Línea institucional. - Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Líneas de facultad. - Desarrollo empresarial y del talento humano.

## CAPÍTULO II

### BASES TEÓRICAS

#### 2.1. Estado del arte

El estado del arte, es un conjunto de trabajos bibliográficos que comparten similitudes con el presente proyecto de investigación, debido a que han utilizado una estructura de bases teóricas, metodología o propuestas similares, siendo de esta manera una alternativa necesaria para el desarrollo efectivo de la investigación.

Tabla 2.

*Estado del arte.*

Autor	Título	Metodología de la Investigación	Conclusiones	Recomendaciones
Caguana Baquerizo, Jessica Ivonne	El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados en el área de producción de chocolate de la empresa El Salinerito.	Enfoque cuantitativo. Investigación descriptiva, transversal, no experimental y correlacional.	Este estudio ha posibilitado la identificación de los factores que pueden influir en el ambiente de trabajo dentro de una organización y su impacto en el rendimiento laboral, a través del análisis de las diferentes dimensiones relacionadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear la introducción de un programa de formación y recompensas.</li> <li>• Establecer un sistema que facilite una comunicación efectiva entre los empleados.</li> </ul>
Guevara Sánche, Paúl Santiago	Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.	Enfoque cuantitativo y cualitativo. Modalidad de campo, documental y bibliografica. Investigación exploratorio, descriptivo y asociación de variables.	Para asegurar la entrega de productos y servicios de calidad, la empresa Buon Giorno depende de que sus empleados se enfoquen en brindar una atención al cliente excelente. Sin embargo, los trabajadores de Buon Giorno no consideran el trabajo en equipo como algo prioritario, ya que no se centran en apoyar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover dentro de la empresa el valor del trabajo en equipo.</li> <li>• Implementar acciones destinadas a mejorar la manera en que los jefes se relacionan con sus empleados.</li> <li>• Desarrollar estrategias dirigidas a mejorar el rendimiento laboral interno, brindar un excelente servicio</li> </ul>

			a sus colegas en el desempeño de sus tareas.	al cliente y fomentar el trabajo en equipo.
Vera Díaz, Felipe Vladimiro  Moreira Cadena, Maria Lourdes	Plan estratégico para el desempeño laboral del Talento Humano del comercial D-FASIL del recinto Mata de Cacao	Diseño Pre-experimental. Enfoque cualitativo. Investigación descriptiva, explicativa, exploratoria.	Se construyó el marco referencial o teórico es baso a autores nacionales e internacionales que contribuyen a la aplicación práctica de la investigación en temas relacionados al desempeño laboral, modelo 360 grado de evaluación del desempeño, el talento humano y el incremento del desempeño laboral que es en lo que se fundamenta la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un cronograma de evaluación dependiendo de las necesidades de capacitación de los empleados.</li> <li>• Delegar una persona encargada para ejecutar el proceso de evaluación y darle seguimiento en base los resultados obtenidos en la evaluación mediante sanciones o incentivos a los empleados.</li> </ul>
Zambonino Cayo, Paulina de las Mercedes	Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño laboral en empleados del sector textil.	Enfoque mixto, Investigación de campo, Investigación bibliográfica-documental, Investigación exploratoria y Investigación descriptiva.	Los elementos clave del ambiente de trabajo que afectan el rendimiento laboral de los empleados en la Empresa Pasteur son: el entorno físico, la seguridad y la higiene industrial, los canales de comunicación, las relaciones sociales, el trabajo en equipo, el desarrollo personal y profesional, la evaluación del desempeño y la relación entre jefe y subordinado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sugiere que el departamento de recursos humanos y la gerencia desarrollen programas de capacitación, motivación y talleres que fomenten el trabajo en equipo.</li> <li>• Crear una herramienta que permita evaluar regularmente el clima organizacional de la empresa y facilite los procesos de retroalimentación.</li> </ul>



Iturralde Torres, Julia Irene	La Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato.	Enfoque cualitativo, Investigación de campo, Investigación bibliográfica-documental, Investigación descriptiva, Investigación correlacional.	Los empleados de la Cooperativa OSCUS desconocen los propósitos de llevar a cabo la evaluación de desempeño. Además, no hay un plan de mejora basado en el rendimiento de los trabajadores, lo que obstaculiza su progreso y desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario mejorar el plan de mejora basado en el rendimiento de los trabajadores.</li> <li>• Explorar opciones que contribuyan a profundizar y mejorar la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral.</li> <li>• Implementar un plan de mejora que motive a los empleados a brindar un servicio excelente a los socios y reconocer su excelencia en el desempeño laboral.</li> </ul>
-------------------------------	--	--	--	---

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

## 2.2. Antecedentes

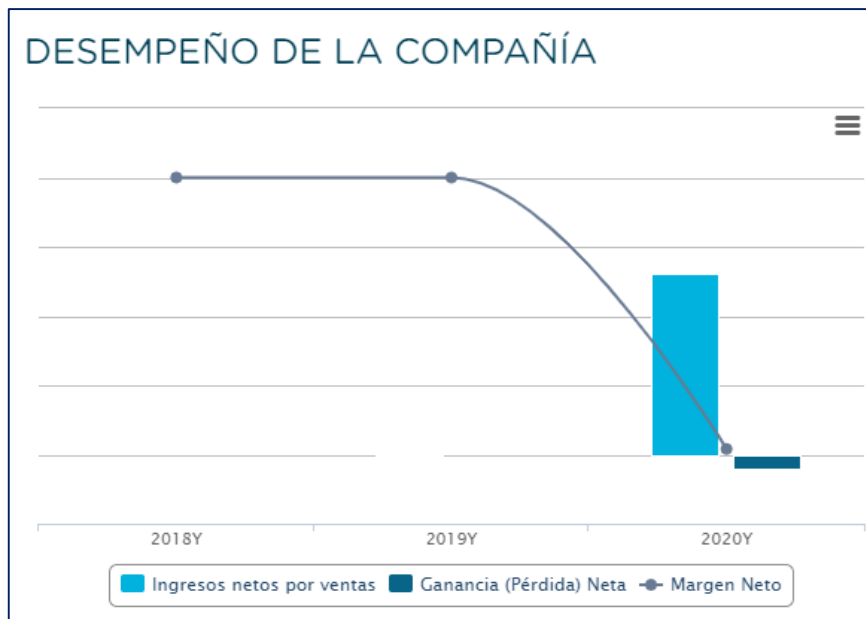
Zumo Zumocacao S.A. es una empresa agrícola fundada el 22 de diciembre de 2015 con sede en Guayaquil, Ecuador, cuya actividad principal se centra en el cultivo de árboles frutales y nueces. La empresa ha experimentado un destacado aumento en sus ingresos netos en 2020 que bordean el 10,38%. Sin embargo, su Activo Total registró un decrecimiento negativo del 0,63%.

Esta empresa se dedica a la elaboración de jugo de cacao pasteurizado. Se trabaja con la comuna de progreso y cerecita para darle un valor agregado a los comuneros de la zona. Contribuyendo con la parte social y la ayuda al medio ambiente.

Dentro de la empresa se paga un premio adicional al costo de cacao por cambiar la forma de cosecha, de esta manera el producto lleva un proceso más controlado y podemos realizar un jugo de cacao de calidad, la forma tradicional que se recolecta el cacao se deja en proceso de lixiviado para poder tener un proceso de fermentación para grano de exportación, al cambiar la forma tradicional de cosecha ese lixiviado que ya no causa impacto ambiental lo aprovechamos, dándole un

proceso de extracción de la pulpa para poder aprovechar las características del mismo. De esa manera es la parte inicial para poder tener jugo de cacao pasteurizado de calidad para exportación.

Figura 2.  
Desempeño de la compañía.



Fuente: EMIS (2023).

## 2.3. Bases Teóricas

### 2.3.1. Desempeño Laboral

Según el autor Díaz (2015), “el desempeño laboral es la forma en que los empleados llevan a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo. Está relacionado con la productividad, eficiencia y calidad del trabajo realizado por los individuos dentro de una organización” (pág. 45).

El desempeño laboral puede evaluarse a través de diferentes indicadores, como metas y objetivos alcanzados, resultados obtenidos, habilidades y competencias demostradas, así como el cumplimiento de estándares y expectativas establecidas.

“El desempeño laboral es un aspecto crucial en cualquier organización, ya que tiene un impacto directo en la productividad, eficiencia y éxito general de la empresa.

Se refiere al rendimiento y la calidad del trabajo realizado por los empleados en sus roles y responsabilidades asignados” (Reyes, 2021, pág. 67).

El desempeño laboral se puede evaluar utilizando diferentes métodos y criterios, como objetivos y metas alcanzados, indicadores de rendimiento, retroalimentación de los supervisores y evaluaciones formales. Estas evaluaciones ayudan a medir el nivel de competencia, habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados en relación con los estándares y expectativas establecidos.

De acuerdo a los autores González & Rodríguez (2019), existen varios factores que influyen en el desempeño laboral. Entre ellos se incluyen:

- **Habilidades y competencias:** Los empleados deben tener las habilidades técnicas y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.
- **Motivación:** La motivación es crucial para un buen desempeño laboral. Los empleados motivados suelen ser más comprometidos, proactivos y dedicados a su trabajo.
- **Ambiente de trabajo:** Un entorno laboral favorable, con buenas relaciones interpersonales, comunicación efectiva y apoyo de los superiores, contribuye a un mejor desempeño.
- **Recursos y herramientas:** Proporcionar a los empleados los recursos, herramientas y tecnología adecuados les permite realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva.
- **Capacitación y desarrollo:** La formación continua y el desarrollo profesional ayudan a mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

De acuerdo a los autores Barquero, Barquero, Rodríguez, & Huertas (2017), para mejorar el desempeño laboral, las organizaciones pueden implementar diferentes estrategias, como:

- Establecer metas claras y realistas, tanto individuales como para el equipo.
- Proporcionar retroalimentación regular y constructiva sobre el desempeño de los empleados.

- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos.
- Reconocer y recompensar los logros y el buen desempeño de los empleados.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- Establecer sistemas de comunicación efectivos y abiertos entre los miembros del equipo y la dirección.
- Promover la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas relacionados con su trabajo.

### **Análisis:**

Es importante evaluar el desempeño y/o rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa, como hacer evaluaciones, pruebas rápidas, test psicológicos, entre otros. Este factor nos ayudaría a analizar o a evaluar si nuestros colaboradores aún pueden continuar o si aún están apto dentro de la organización, cabe recalcar que cuanto a mayor sea la motivación de ello, será mucho mejor el desempeño laboral de los trabajadores.

#### **2.3.1.1. Importancia del desempeño laboral en las empresas**

Según Parra (2018), “el desempeño laboral es de suma importancia porque implica brindar capacitación y oportunidades de desarrollo, establecer una comunicación efectiva, proporcionar retroalimentación constructiva y reconocer los logros y esfuerzos de los empleados. Un buen desempeño laboral contribuye al éxito y crecimiento de la empresa, así como al bienestar y satisfacción de los trabajadores” (Parra, 2018, pág. 109).

El desempeño laboral es un componente esencial para el éxito organizacional por eso es trascendental evaluarlo en todas las empresas indistintamente de la actividad económica a la que se dedica la empresa. Al enfocarse en aspectos como habilidades, motivación, ambiente de trabajo y desarrollo profesional, las empresas pueden mejorar el desempeño de sus empleados y alcanzar mejores resultados en términos de eficiencia, productividad y satisfacción laboral.

De acuerdo a los autores Stella Restrepo, Estrada Mejía, & Ballesteros (2017), el desempeño laboral es de vital importancia en las empresas por varias razones fundamentales:

- **Productividad y eficiencia:** Un buen desempeño laboral está directamente relacionado con la productividad y eficiencia de los empleados. Cuando los trabajadores realizan sus tareas de manera efectiva y con calidad, se maximiza la producción y se optimizan los recursos disponibles.
- **Logro de objetivos:** El desempeño laboral sólido y consistente contribuye al logro de los objetivos de la empresa. Los empleados que demuestran un alto rendimiento y se esfuerzan por alcanzar metas establecidas ayudan a impulsar el éxito general de la organización.
- **Mejora de la calidad:** Un buen desempeño laboral se traduce en una mayor calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Los empleados comprometidos y competentes están más capacitados para cumplir con los estándares de calidad establecidos y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Competitividad:** El desempeño laboral excepcional puede marcar la diferencia en un entorno empresarial altamente competitivo. Las empresas con empleados altamente competentes y comprometidos tienen una ventaja competitiva, ya que pueden innovar, adaptarse rápidamente y ofrecer un servicio excepcional al cliente.
- **Retención y atracción de talento:** El reconocimiento y la valoración del buen desempeño laboral son factores clave para retener y atraer talento en una empresa. Los empleados motivados y satisfechos con su desempeño son más propensos a permanecer en la organización y a recomendarla como un buen lugar para trabajar.
- **Desarrollo y crecimiento:** El desempeño laboral exitoso se vincula con el desarrollo y crecimiento tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. Los empleados que experimentan un buen desempeño suelen recibir oportunidades de desarrollo profesional, ascensos y mayores responsabilidades, lo que a su vez fomenta su crecimiento y contribuye al crecimiento de la empresa.

En resumen, el desempeño laboral adecuado es esencial para el funcionamiento y éxito de una empresa. Contribuye a mejorar y mantener altos niveles de desempeño entre los empleados tiene un impacto positivo en la productividad, eficiencia, calidad, competitividad y retención de talento. Por lo tanto, las organizaciones deben valorar, reconocer y promover un desempeño laboral excepcional como parte integral de su cultura empresarial.

### **2.3.1.2. Factores que influyen en el desempeño laboral**

El desempeño laboral puede estar influenciado por una variedad de factores, tanto individuales como organizacionales. Es importante reconocer que la interacción y combinación de múltiples factores puede variar en cada situación y organización, y es necesario abordarlos de manera integral para mejorar el desempeño laboral de los empleados (Tracy, 2016, pág. 124).

Entre los factores más comunes que pueden afectar el desempeño laboral de los colaboradores son:

- Habilidades y competencias.
- Motivación.
- Ambiente de trabajo.
- Recursos y herramientas.
- Liderazgo y supervisión.
- Cultura organizacional.
- Equilibrio entre vida laboral y personal.

Estos factores no son exhaustivos y pueden variar según el contexto y la industria. Sin embargo, comprender y gestionar estos factores puede contribuir a mejorar el desempeño laboral de los empleados en una organización.

#### **2.3.1.2.1. Habilidades y competencias.**

Las habilidades y competencias de un empleado, incluyendo su nivel de conocimiento y experiencia en un área específica, pueden influir en su desempeño laboral. Cuanto más competente sea un empleado en su trabajo, es más probable que tenga un mejor desempeño.

Las competencias y habilidades individuales de los empleados tienen un impacto directo en su desempeño laboral. La formación, la educación, la experiencia y las capacidades técnicas son factores clave que determinan la capacidad de los empleados para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva (Reyes, 2021, pág. 81).

#### **2.3.1.2.2. Motivación.**

La motivación es un factor crucial en el desempeño laboral. Los empleados motivados muestran un mayor nivel de compromiso, dedicación y esfuerzo en su trabajo. La motivación puede provenir de factores intrínsecos, como la satisfacción personal y el sentido de logro, así como de factores extrínsecos, como las recompensas y el reconocimiento (Zhexembayeva, 2014, pág. 75).

La motivación de los colaboradores es un aspecto fundamental para el éxito y el desempeño laboral de una empresa. La motivación se refiere al impulso interno que dirige y energiza el comportamiento de los empleados hacia la consecución de metas y objetivos.

#### **2.3.1.2.3. Entorno Laboral.**

Según Joachimsthaler (2018), “el ambiente laboral es el entorno en el que los empleados llevan a cabo sus tareas y actividades diarias en una organización. Un ambiente laboral positivo es fundamental para el bienestar, la satisfacción y el desempeño de los colaboradores” (pág. 115).

El entorno laboral juega un papel significativo en el desempeño de los empleados. Un ambiente de trabajo positivo, que fomente la colaboración, la comunicación abierta, el respeto y la confianza, puede aumentar la motivación y mejorar el desempeño laboral.

#### **2.3.1.2.4. Recursos y herramientas.**

Los recursos y herramientas se refieren a los elementos tangibles o intangibles que se utilizan para llevar a cabo una tarea, alcanzar un objetivo o realizar una actividad específica. Estos recursos y herramientas pueden variar dependiendo del contexto y la naturaleza de la tarea o actividad en cuestión (Fernández, 2019, pág. 102).

Los recursos y herramientas disponibles para los empleados también pueden afectar su desempeño laboral. Si los empleados tienen acceso a las herramientas y recursos adecuados, como tecnología actualizada, equipos de trabajo eficientes y capacitación adecuada, es más probable que realicen su trabajo de manera eficiente.

#### **2.3.1.2.5. Liderazgo y supervisión.**

De acuerdo a los autores González & Rodríguez (2019), “el liderazgo y la supervisión en el trabajo son dos aspectos fundamentales para el éxito de una organización y el desempeño de los empleados. Estas dos funciones están estrechamente relacionadas pero tienen roles y enfoques diferentes” (pág. 73).

Los líderes y supervisores desempeñan un papel clave en el desempeño laboral de los empleados. Un liderazgo efectivo implica proporcionar orientación, apoyo, retroalimentación y reconocimiento adecuados, así como establecer expectativas claras y realistas para un desempeño exitoso.

#### **2.3.1.2.6. Cultura organizacional.**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, tradiciones, comportamientos y actitudes compartidos por los miembros de una organización. Es la "personalidad" o el "ADN" de una empresa, que influye en cómo se llevan a cabo las actividades, cómo se toman decisiones y cómo se interactúa dentro de la organización (Ossorio, 2019, pág. 60).

La cultura organizacional, los valores, normas y prácticas de una empresa, también puede influir en el desempeño laboral. Una cultura que fomente la colaboración, la innovación, el aprendizaje continuo y el reconocimiento del desempeño puede contribuir a un mejor rendimiento de los empleados.

#### **2.3.1.2.7. Equilibrio entre vida laboral y personal.**

El equilibrio entre vida laboral y personal, también conocido como conciliación laboral y familiar, se refiere a la capacidad de equilibrar de manera satisfactoria las responsabilidades y demandas del trabajo y las responsabilidades y actividades personales fuera del trabajo. Es la capacidad de gestionar de manera armoniosa y saludable tanto las responsabilidades profesionales como



las personales, permitiendo a las personas dedicar tiempo y energía a sus familias, amigos, pasatiempos, cuidado personal y otras actividades importantes para su bienestar (Tracy, 2016, pág. 54).

El equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal también puede tener un impacto en el desempeño laboral. Los empleados que pueden equilibrar sus responsabilidades laborales con sus necesidades personales tienden a tener un mejor desempeño y estar más comprometidos con su trabajo.

#### **2.3.1.2.8. Comunicación efectiva.**

La comunicación efectiva se refiere a la habilidad de transmitir información, ideas, opiniones y sentimientos de manera clara, precisa y comprensible, de modo que se logre una comprensión mutua entre los participantes en la comunicación. Además, implica la capacidad de expresarse de manera adecuada y de escuchar activamente a los demás (Barquero, Barquero, Rodríguez, & Huertas, 2017, pág. 115).

La comunicación clara y efectiva es esencial para un buen desempeño laboral. Una comunicación abierta y transparente entre los miembros del equipo y los líderes facilita la comprensión de las tareas, expectativas y retroalimentación, lo que contribuye a un mejor rendimiento.

#### **2.3.1.2.9. Apoyo y desarrollo profesional.**

El desarrollo profesional y la promoción de los empleados se refieren al proceso de proporcionar oportunidades de crecimiento y avance en la carrera de los empleados dentro de una organización. Implica ofrecer programas de capacitación, planes de desarrollo, oportunidades de aprendizaje y promociones internas para permitir que los empleados mejoren sus habilidades, adquieran conocimientos adicionales y asuman roles de mayor responsabilidad (Bock, 2017, pág. 73).

El apoyo y el desarrollo profesional brindados por la organización pueden influir en el desempeño laboral. Los empleados que reciben oportunidades de capacitación,

crecimiento y desarrollo profesional tienen más probabilidades de mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

#### **2.3.1.2.10. Retroalimentación y reconocimiento.**

La retroalimentación se refiere al proceso de proporcionar comentarios y comentarios constructivos a los empleados sobre su desempeño, comportamiento, logros o áreas de mejora. La retroalimentación puede ser tanto positiva como negativa y se ofrece de manera regular y oportuna. Tiene como objetivo ayudar a los empleados a comprender cómo están desempeñando su trabajo y brindarles orientación sobre cómo pueden mejorar y alcanzar sus objetivos (Zambrano & Fernández, 2019, pág. 164).

La retroalimentación regular y constructiva proporcionada por los supervisores y compañeros de trabajo, así como el reconocimiento por el buen desempeño, pueden influir en la motivación y en el esfuerzo que los empleados ponen en su trabajo. La retroalimentación y el reconocimiento son dos elementos clave en el ámbito laboral que contribuyen al crecimiento y desarrollo de los empleados.

#### **Análisis:**

En toda organización debería existir un buen clima laboral ya que, en función de ello, también depende el aumento de productividad dentro de la empresa y si existen falencias en aquello sería imposible alcanzar las metas que fueron propuestas por la organización. Por esta razón, es importante que la empresa ZumoCacao desde el inicio de su producción, también es importante percibirse del clima laboral de sus colaboradores como uno de los factores más importantes que se debe tomar en consideración por parte de los directivos y/o altos funcionarios de la entidad.

#### **2.3.1.3. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño implica la recopilación de información sobre el rendimiento de los empleados mediante diferentes métodos y fuentes, como evaluaciones subjetivas de supervisores, autoevaluaciones, evaluaciones de compañeros de trabajo y evaluaciones de clientes o usuarios. Estos métodos pueden incluir la utilización de escalas de calificación, descripciones de comportamientos, comparaciones de desempeño, logros de metas y objetivos, entre otros.

Según Parra (2018), la evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico que se lleva a cabo en las organizaciones para medir, analizar y valorar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos establecidos, las competencias requeridas y las expectativas del puesto de trabajo. Su objetivo principal es identificar el nivel de eficacia y eficiencia de los empleados, proporcionar retroalimentación constructiva y tomar decisiones informadas en términos de recompensas, desarrollo y gestión del desempeño (pág. 156).

Es importante que el proceso de evaluación de desempeño sea justo, objetivo, transparente y basado en criterios claros y relevantes. Además, debe ser un proceso continuo y no limitarse a una única evaluación anual, fomentando la comunicación abierta y el diálogo entre los empleados y los evaluadores para maximizar su eficacia y beneficios para ambas partes.

De acuerdo a los autores Del Santo & Álvarez (2017), algunos de los principales objetivos de la evaluación de desempeño son:

- Identificar fortalezas y áreas de mejora: La evaluación de desempeño permite identificar los puntos fuertes y las habilidades sobresalientes de los empleados, así como las áreas en las que pueden necesitar apoyo o desarrollo adicional.
- Proporcionar retroalimentación: A través de la evaluación de desempeño, se ofrece a los empleados comentarios específicos y constructivos sobre su rendimiento, lo que les permite entender sus fortalezas y debilidades y mejorar en su desempeño laboral.
- Tomar decisiones de gestión: Los resultados de la evaluación de desempeño se utilizan para tomar decisiones relacionadas con la compensación, promociones, transferencias, capacitación y desarrollo de los empleados.
- Establecer metas y objetivos: La evaluación de desempeño ayuda a establecer metas y objetivos claros y medibles para los empleados, lo que les permite enfocar sus esfuerzos y mejorar su rendimiento.
- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo: La evaluación de desempeño permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de

los empleados, con el fin de mejorar sus habilidades y competencias profesionales.

Con el fin de evitar o solucionar los posibles problemas relacionados con el desempeño laboral, las evaluaciones de rendimiento son una herramienta esencial en el ámbito de recursos humanos. Su principal objetivo es proporcionar información relevante para la toma de decisiones, tales como:

- Promover o ascender a un empleado.
- Implementar aumentos salariales para un trabajador.
- Contratar o despedir personal.
- Comprender las dinámicas de grupo entre equipos o entre jefes y subordinados.
- Proporcionar retroalimentación.
- Detectar necesidades de capacitación.

Las evaluaciones de rendimiento son cruciales para recopilar datos valiosos que permitan tomar medidas adecuadas en relación a los empleados y sus competencias. Mediante este proceso, se busca mejorar el desempeño individual y colectivo, así como optimizar las decisiones relacionadas con la gestión de personal.

### **Análisis:**

La evaluación del desempeño laboral de la empresa ZumoCacao es de gran beneficio para sus colaboradores y para su desarrollo en general, debido a que que reporta implementar cierto tipo de prácticas, evaluar el desempeño de los trabajadores y sirve para poder comprender cómo funciona cada rol. Además, si es necesario modificar las tareas y/o responsabilidades asociadas o generar nuevos puestos para cubrir otras necesidades de la empresa, la evaluación de desempeño contribuye a tomar los correctivos necesarios.

De acuerdo a los autores Restrepo, Estrada, & Ballesteros (2017), existen varios métodos que las empresas pueden utilizar para llevar a cabo la evaluación de empleados. A continuación, se mencionan algunos de los métodos más comunes:

- Evaluaciones de desempeño basadas en escalas de calificación: En este método, se utiliza una escala de calificación predefinida para evaluar el desempeño de los empleados en diferentes áreas o competencias. Los supervisores asignan puntuaciones numéricas o calificaciones cualitativas a cada empleado en función de su rendimiento.
- Evaluaciones de desempeño basadas en objetivos: En este enfoque, se establecen objetivos y metas específicas para cada empleado, y se realiza una evaluación basada en el grado de cumplimiento de dichos objetivos. Los empleados son evaluados en función de su capacidad para alcanzar los resultados esperados.
- Evaluaciones de desempeño 360 grados: Este método implica recopilar comentarios y evaluaciones de múltiples fuentes, como supervisores, compañeros de trabajo, subordinados y clientes. La evaluación se realiza de manera integral, considerando diferentes perspectivas y opiniones sobre el desempeño del empleado.
- Autoevaluación: En este enfoque, los empleados evalúan su propio desempeño y proporcionan retroalimentación sobre sus fortalezas, debilidades y logros. Esta autoevaluación puede ser utilizada junto con las evaluaciones realizadas por los supervisores u otros evaluadores.
- Evaluación por incidentes críticos: Este método se enfoca en identificar y evaluar los incidentes o situaciones críticas que destacan el desempeño sobresaliente o problemático de un empleado. Los supervisores registran y documentan los incidentes relevantes y utilizan esta información para la evaluación del desempeño.
- Evaluación basada en competencias: En este enfoque, se evalúa el desempeño de los empleados en función de las competencias específicas requeridas para su puesto de trabajo. Se identifican las competencias clave y se evalúa el grado en que los empleados las poseen y las aplican en su desempeño laboral.

Es importante destacar que cada empresa puede adaptar y combinar estos métodos según sus necesidades y objetivos específicos. Además, es fundamental

que el proceso de evaluación sea objetivo, transparente, basado en criterios claros y aplicado de manera consistente para garantizar resultados justos y confiables.

Una de los factores también a tomarse en cuenta es la evaluación de desempeño de los trabajadores ya que con este se permite hallar los resultados de los empleados dentro de la empresa, tomando en cuenta a los diferentes colaboradores de sus respectivas áreas de trabajo, permite evaluar como cada persona se desenvuelve en sus respectivos puestos y así poder obtener los resultados de cada uno de acuerdo a su potencial y conocimientos.

Hallar herramientas que afecte el clima laboral son factores que influyen en el desempeño de los trabajadores ya que pueden ser una o varias, lo que esta permitirá la mejora y así poder continuar de manera positiva su rendimiento que se busca alcanzar sus metas u objetivos como organización.

### **2.3.2. Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es un proceso de gestión mediante el cual una organización define y establece los objetivos a largo plazo, identifica las acciones necesarias para alcanzarlos, y asigna los recursos y estrategias adecuadas para lograr el éxito a largo plazo. Es un proceso que guía la dirección y el rumbo de la organización, permitiendo una toma de decisiones informada y la asignación efectiva de recursos (Kim & Mauborgne, 2015, pág. 97).

La planeación estratégica es esencial para las organizaciones, ya que proporciona una guía clara y una dirección unificada hacia el logro de los objetivos a largo plazo. Ayuda a alinear los recursos, el talento y las actividades de la organización, permitiendo una toma de decisiones informada y una adaptación proactiva a los cambios del entorno. Además, la planeación estratégica es un proceso esencial para las organizaciones, ya que les permite establecer una dirección clara, definir objetivos a largo plazo y diseñar estrategias efectivas para alcanzar el éxito en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

Según Dib (2019), algunos de los puntos que resumen la importancia de la planeación estratégica son los siguientes:

- Proporciona una visión clara del futuro deseado y establece los objetivos a largo plazo de la organización.
- Permite anticipar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.
- Facilita la toma de decisiones informada y respaldada por datos.
- Ayuda a asignar de manera efectiva los recursos disponibles.
- Fomenta la coordinación y colaboración entre los miembros de la organización.
- Contribuye al logro de una ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo a los autores Del Santo & Álvarez (2017), el proceso de planeación estratégica generalmente incluye los siguientes pasos:

- Análisis del entorno: Se realiza una evaluación del entorno externo, identificando oportunidades y amenazas, así como un análisis interno de los recursos, capacidades y debilidades de la organización.
- Definición de la visión y misión: Se establece la visión a largo plazo de la organización, es decir, la imagen deseada del futuro, y se define la misión, que es la razón de ser de la organización y su propósito fundamental.
- Establecimiento de objetivos estratégicos: Se definen los objetivos específicos y medibles que la organización busca lograr a largo plazo. Estos objetivos deben ser coherentes con la visión y misión de la organización.
- Desarrollo de estrategias: Se determinan las estrategias y acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Esto puede incluir decisiones sobre segmentación de mercado, diferenciación, expansión geográfica, alianzas estratégicas, entre otras.
- Implementación y seguimiento: Se ponen en marcha las estrategias y acciones planificadas, y se realiza un seguimiento continuo para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario. Esto implica establecer indicadores de desempeño, monitorear los resultados y realizar revisiones periódicas.

De acuerdo al autor Quico (2019), las herramientas y técnicas utilizadas en la planeación estratégica:

- Análisis PESTEL: Evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la organización.
- Análisis FODA: Identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- Matriz DAFO: Combina el análisis FODA para desarrollar estrategias específicas.
- Análisis de mercado: Evalúa el tamaño del mercado, la competencia y las tendencias del consumidor.
- Análisis de competidores: Evalúa las fortalezas y debilidades de los competidores directos.
- Matriz de crecimiento y participación: Clasifica los productos o unidades de negocio en función de su participación en el mercado y su potencial de crecimiento.
- Balanced Scorecard: Proporciona un marco para medir el desempeño organizacional a través de indicadores financieros y no financieros.

La planeación estratégica implica un análisis detallado del entorno externo e interno de la organización, incluyendo factores como el mercado, la competencia, los recursos disponibles, las fortalezas y debilidades internas, y las tendencias y cambios que pueden afectar a la organización. Con base en este análisis, se establecen los objetivos y se desarrollan las estrategias para lograrlos.

### **2.3.2.1. Beneficios de la planeación estratégica**

De acuerdo a los autores Restrepo, Estrada, & Ballesteros (2017), La planeación estratégica ofrece una serie de beneficios para las organizaciones. A continuación, se mencionan algunos de los beneficios clave:

- Visión y enfoque claro: La planeación estratégica ayuda a establecer una visión clara del futuro deseado y define los objetivos a largo plazo de la organización. Proporciona un enfoque unificado y coherente para todas las actividades y decisiones de la organización.
- Toma de decisiones informada: La planeación estratégica implica un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización. Esto proporciona



una base sólida para la toma de decisiones informada y respaldada por datos, lo que reduce la incertidumbre y el riesgo.

- Alineación de recursos: La planeación estratégica permite una asignación efectiva de los recursos de la organización, incluyendo personal, financiamiento, tecnología y otros activos. Ayuda a optimizar el uso de los recursos disponibles para lograr los objetivos estratégicos.
- Adaptación al cambio: La planeación estratégica promueve una mentalidad proactiva y de anticipación al cambio. Permite a la organización identificar tendencias, riesgos y oportunidades emergentes, y ajustar su enfoque y estrategias en consecuencia.
- Coordinación y colaboración: La planeación estratégica fomenta la coordinación y la colaboración entre diferentes áreas y niveles de la organización. Ayuda a alinear los esfuerzos de todos los miembros del equipo hacia objetivos comunes, fomentando la sinergia y el trabajo en equipo.
- Medición del progreso: La planeación estratégica implica establecer indicadores de desempeño y metas claras. Esto facilita el seguimiento y la medición del progreso hacia los objetivos estratégicos, lo que permite evaluar el éxito y realizar ajustes si es necesario.
- Ventaja competitiva: La planeación estratégica ayuda a la organización a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Al evaluar su posición en el mercado, identificar oportunidades y diseñar estrategias efectivas, la organización puede diferenciarse de la competencia y lograr un mejor rendimiento.

De acuerdo al autor Esteves (2019), algunos de los desafíos en la planeación estratégica se muestran a continuación:

- Incertidumbre y cambio constante en el entorno empresarial.
- Resistencia al cambio y falta de compromiso de los miembros de la organización.
- Limitaciones en los recursos y la capacidad de implementación.
- Falta de alineación entre las estrategias y los objetivos organizacionales.
- Dificultades para mantener la relevancia y adaptarse a los cambios en el mercado.

En resumen, la planeación estratégica proporciona una dirección clara, una base sólida para la toma de decisiones, una adaptabilidad al cambio y una coordinación efectiva en la organización. Estos beneficios contribuyen al logro de los objetivos a largo plazo y al éxito sostenible de la organización en un entorno empresarial dinámico.

### **2.3.2.2. Estructura de un plan de mejoras estratégicas**

De acuerdo a los autores Goodstein, Nolan, Pfeiffer, & Bernal (2018), la estructura de un plan de mejoras estratégicas puede variar dependiendo de la organización y el contexto específico, pero aquí se presenta una estructura general que puedes utilizar como punto de partida:

#### **1. Repasa los roles y expectativas de la empresa**

Como parte de un plan de mejoras en una empresa, es importante revisar y definir claramente los roles y las expectativas de cada puesto. Esto ayuda a establecer las bases para un desempeño efectivo y una comunicación clara en toda la organización. Aquí hay algunos aspectos a considerar:

- **Análisis de roles:** Realiza un análisis detallado de cada puesto en la empresa. Identifica las responsabilidades clave, las tareas específicas y las habilidades necesarias para desempeñar cada rol. Esto garantizará que cada empleado comprenda claramente sus funciones y contribuciones.
- **Descripciones de trabajo claras:** Elabora descripciones de trabajo actualizadas y precisas para cada puesto. Estas descripciones deben incluir una lista detallada de las responsabilidades, los objetivos y los resultados esperados. Establece también los requisitos de habilidades y experiencia necesarios para cada rol.
- **Expectativas de desempeño:** Define claramente las expectativas de desempeño para cada puesto. Establece metas y objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado) para evaluar el rendimiento de los empleados. Estas expectativas deben ser realistas y alineadas con los objetivos generales de la empresa.
- **Comunicación efectiva:** Asegúrate de que las expectativas y los roles sean comunicados de manera efectiva a todos los empleados. Esto puede incluir

reuniones individuales con los miembros del equipo, sesiones de capacitación y documentos escritos claros. La comunicación abierta y transparente fomenta la comprensión mutua y ayuda a evitar malentendidos.

- **Retroalimentación regular:** Establece un sistema de retroalimentación regular para evaluar el desempeño de los empleados y brindar orientación constructiva. Esto puede ser a través de revisiones de desempeño formales, reuniones uno a uno o retroalimentación continua. La retroalimentación efectiva ayuda a los empleados a comprender cómo están cumpliendo con las expectativas y proporciona oportunidades para el crecimiento y la mejora.
- **Desarrollo profesional:** Fomenta el desarrollo profesional y el crecimiento de los empleados. Proporciona oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades que estén alineadas con las necesidades de la empresa y los objetivos individuales de los empleados. Esto ayuda a fortalecer los talentos internos y a crear una cultura de mejora continua.

## **2. Identifica las áreas de mejora**

Según Ossorio (2019), Identificar las áreas de mejora de una empresa es una etapa fundamental dentro de un plan de mejoras. Esta etapa implica analizar a fondo el funcionamiento de la empresa y determinar las áreas en las que se pueden hacer ajustes o implementar cambios para lograr mejoras significativas. Aquí se mencionan algunos pasos para identificar las áreas de mejora:

- **Análisis de procesos:** Examina los procesos clave de la empresa en todas las áreas funcionales, como producción, ventas, marketing, finanzas, recursos humanos, atención al cliente, entre otros. Identifica las ineficiencias, los cuellos de botella, las duplicidades de trabajo o cualquier otro aspecto que pueda mejorarse.
- **Retroalimentación de los empleados:** Obtén la retroalimentación de los empleados a través de encuestas, entrevistas o grupos de discusión. Pregunta sobre los desafíos que enfrentan en su trabajo diario, las áreas en las que sienten que se podrían hacer mejoras y las sugerencias que puedan tener para optimizar los procesos.
- **Análisis de datos:** Utiliza datos y métricas disponibles para evaluar el rendimiento de la empresa. Examina indicadores clave de desempeño (KPI)

relevantes para cada área y compáralos con objetivos establecidos o con empresas similares en el sector. Identifica las brechas o los puntos débiles que necesitan ser abordados.

- **Análisis de la competencia:** Realiza un análisis de la competencia para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con otras empresas del mismo sector. Examina las prácticas exitosas que se están implementando en la competencia y considera cómo se pueden adaptar o adoptar en tu propia organización.
- **Evaluación de satisfacción del cliente:** Realiza encuestas de satisfacción del cliente para comprender las áreas en las que la empresa puede mejorar en términos de satisfacción del cliente, calidad del producto o servicio, tiempos de entrega, soporte al cliente, entre otros aspectos. Utiliza esta información para identificar áreas específicas que requieren atención.
- **Análisis de riesgos:** Evalúa los riesgos potenciales que pueden afectar el desempeño y la eficiencia de la empresa. Identifica las amenazas externas, como cambios en la regulación o avances tecnológicos, así como los riesgos internos, como falta de capacitación o falta de recursos. Establece estrategias para mitigar estos riesgos y mejorar el rendimiento general.

### **3. Crea un plan de acción**

De acuerdo a los autores González & Rodríguez (2019), crear un plan de acción para un plan de mejoras en una empresa requiere seguir un enfoque estructurado y sistemático. A continuación, se presenta una guía paso a paso para desarrollar un plan de acción efectivo:

- **Identificar las áreas de mejora:** Realiza un análisis exhaustivo de la empresa para identificar las áreas que requieren mejoras. Esto puede incluir aspectos como la productividad, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la calidad, la retención de empleados, entre otros.
- **Establecer objetivos claros:** Define los objetivos específicos que deseas alcanzar en cada área de mejora identificada. Los objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés).

- Analizar las causas raíz: Identifica las causas raíz que contribuyen a los problemas o deficiencias en cada área de mejora. Utiliza herramientas de análisis como el diagrama de Ishikawa (espina de pescado) o el método de los "5 por qué" para identificar las causas subyacentes.
- Generar ideas de mejora: Realiza sesiones de lluvia de ideas con empleados y líderes de la empresa para generar ideas de mejora relacionadas con cada objetivo establecido. Fomenta la participación activa de todos los involucrados y considera diferentes perspectivas.
- Priorizar las acciones: Evalúa y prioriza las ideas de mejora en función de su impacto potencial, factibilidad y recursos disponibles. Establece un orden de prioridad para abordar las acciones necesarias.
- Desarrollar un plan de implementación: Detalla las acciones específicas que se deben llevar a cabo para lograr cada objetivo de mejora. Asigna responsabilidades, establece plazos, identifica los recursos necesarios y define los indicadores clave de rendimiento (KPI) para monitorear el progreso.
- Implementar y monitorear: Comienza a ejecutar el plan de acción y asegúrate de realizar un seguimiento constante del progreso. Realiza revisiones periódicas para evaluar los resultados, hacer ajustes si es necesario y mantener la comunicación abierta con los equipos involucrados.
- Medir y evaluar los resultados: Utiliza indicadores y métricas relevantes para medir y evaluar los resultados de las acciones implementadas. Comparar los resultados con los objetivos establecidos y realiza un análisis de brechas para identificar oportunidades de mejora continua.
- Retroalimentación y aprendizaje: Fomenta un entorno de retroalimentación y aprendizaje en la empresa. Aprovecha los errores y los éxitos para identificar lecciones aprendidas y aplicarlas en futuros planes de mejora.

El plan de acción debe ser flexible y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. La mejora continua y el compromiso de todos los miembros de la organización son fundamentales para lograr resultados exitosos en la implementación de un plan de mejoras.

#### **4. Determina un cronograma de seguimiento**

Según Reyes (2022), determinar un cronograma de seguimiento para un plan de mejoras es esencial para garantizar que se realicen los seguimientos adecuados y se monitoree el progreso de las acciones implementadas. Aquí tienes los pasos para establecer un cronograma de seguimiento:

- **Definir la frecuencia de seguimiento:** Determina la periodicidad con la que se realizarán los seguimientos. Esto puede variar según la naturaleza del plan de mejoras y la disponibilidad de recursos. Puedes optar por un seguimiento semanal, mensual, trimestral o cualquier otro intervalo que se ajuste a tus necesidades.
- **Identificar los hitos clave:** Identifica los hitos o puntos de referencia importantes en el cronograma. Estos pueden ser eventos, fechas límite o momentos críticos que marquen el avance del plan de mejoras. Establece fechas específicas para alcanzar cada hito.
- **Asignar responsabilidades:** Define quién será responsable de realizar el seguimiento y el monitoreo en cada etapa. Asigna roles y responsabilidades claras a los miembros del equipo para garantizar que se cumpla con el cronograma establecido.
- **Determinar los indicadores de rendimiento:** Identifica los indicadores clave de rendimiento (KPI) que se utilizarán para medir el progreso y evaluar el éxito del plan de mejoras. Establece metas y objetivos cuantificables para cada KPI y define cómo se medirán y registrarán los datos correspondientes.
- **Establecer reuniones de seguimiento:** Programa reuniones regulares de seguimiento con los responsables y el equipo involucrado en el plan de mejoras. Estas reuniones permitirán revisar el progreso, discutir los resultados y tomar decisiones informadas sobre cualquier ajuste o acción adicional necesaria.
- **Documentar los resultados:** Registra y documenta los resultados de cada seguimiento en un formato estructurado. Mantén un registro claro de los avances, las desviaciones, los desafíos encontrados y las acciones correctivas implementadas. Esto facilitará la revisión y el análisis de los resultados en el futuro.

- Realizar ajustes según sea necesario: Utiliza los datos y la retroalimentación recopilada durante el seguimiento para identificar áreas que requieren ajustes o mejoras adicionales. Realiza los cambios necesarios en el plan de mejoras y ajusta el cronograma si es necesario para abordar las necesidades cambiantes de la empresa.

## **5. Define los pasos siguientes**

De acuerdo a los autores Hernández & Godínez (2015), una vez que se ha implementado un plan de mejoras en una empresa, es importante definir los pasos siguientes para asegurar una implementación exitosa y sostenible. A continuación, se presentan algunos pasos clave a considerar:

- **Evaluar los resultados:** Realiza una evaluación exhaustiva de los resultados obtenidos hasta el momento. Compara los indicadores de rendimiento y los objetivos establecidos en el plan de mejoras para determinar si se han logrado los resultados esperados. Analiza tanto los éxitos como las áreas que aún requieren mejoras.
- **Identificar áreas adicionales de mejora:** Utiliza los datos y la retroalimentación recopilada durante la implementación del plan de mejoras para identificar nuevas áreas que puedan beneficiarse de mejoras adicionales. Realiza análisis y diagnósticos para determinar los factores clave que influyen en el rendimiento y la eficiencia de la empresa.
- **Priorizar las acciones futuras:** Basándote en la evaluación de resultados y en la identificación de nuevas áreas de mejora, establece prioridades claras para las acciones futuras. Determina qué áreas deben abordarse primero y qué acciones son más críticas para impulsar el progreso y el crecimiento de la empresa.
- **Desarrollar un nuevo plan de mejoras:** Utiliza la información recopilada para diseñar un nuevo plan de mejoras. Establece objetivos específicos, acciones detalladas y asigna responsabilidades claras a los miembros del equipo. Asegúrate de que el plan esté alineado con la visión y los valores de la empresa, y que sea realista y alcanzable.
- **Comunicar el plan a los empleados:** Es fundamental comunicar el nuevo plan de mejoras de manera clara y efectiva a todos los empleados. Explica los

objetivos, las acciones a tomar y el papel de cada persona en la implementación del plan. Fomenta la participación activa y el compromiso de los empleados en el proceso de mejora continua.

- **Asignar recursos adecuados:** Asegúrate de asignar los recursos necesarios, como personal, tiempo, tecnología o presupuesto, para respaldar la implementación del nuevo plan de mejoras. Esto incluye garantizar la capacitación y el desarrollo del personal para adquirir las habilidades necesarias para ejecutar las acciones propuestas.
- **Establecer un cronograma y un seguimiento:** Define un cronograma claro y establece mecanismos de seguimiento para monitorear el progreso del nuevo plan de mejoras. Establece hitos y plazos específicos para cada acción y realiza reuniones regulares de seguimiento para evaluar el avance y realizar ajustes si es necesario.
- **Evaluar y ajustar continuamente:** A medida que se implementa el nuevo plan de mejoras, continúa evaluando los resultados y ajustando las acciones según sea necesario. Realiza análisis periódicos para identificar las áreas que están generando resultados positivos y aquellas que requieren cambios o mejoras adicionales.

### **Análisis:**

La evaluación de desempeño es una herramienta importante servirá para que la empresa ZumoCacao, ya que le brindará una serie de beneficios y les facilitará el hecho de tomar decisiones informadas en relación con su personal y el logro de sus objetivos. Esta toma de decisiones servirá para identificar los colaboradores a las cuales ofrecerle promociones y ascensos, la mejora continua y la alineación de objetivos y metas. En última instancia, contribuye al éxito y la competitividad de la empresa en un entorno empresarial en constante cambio.

### **2.3.3. Análisis Situacional**

#### **2.3.3.1. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de análisis situacional que se utiliza para evaluar los factores internos y externos que afectan a una empresa, proyecto o situación. FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades

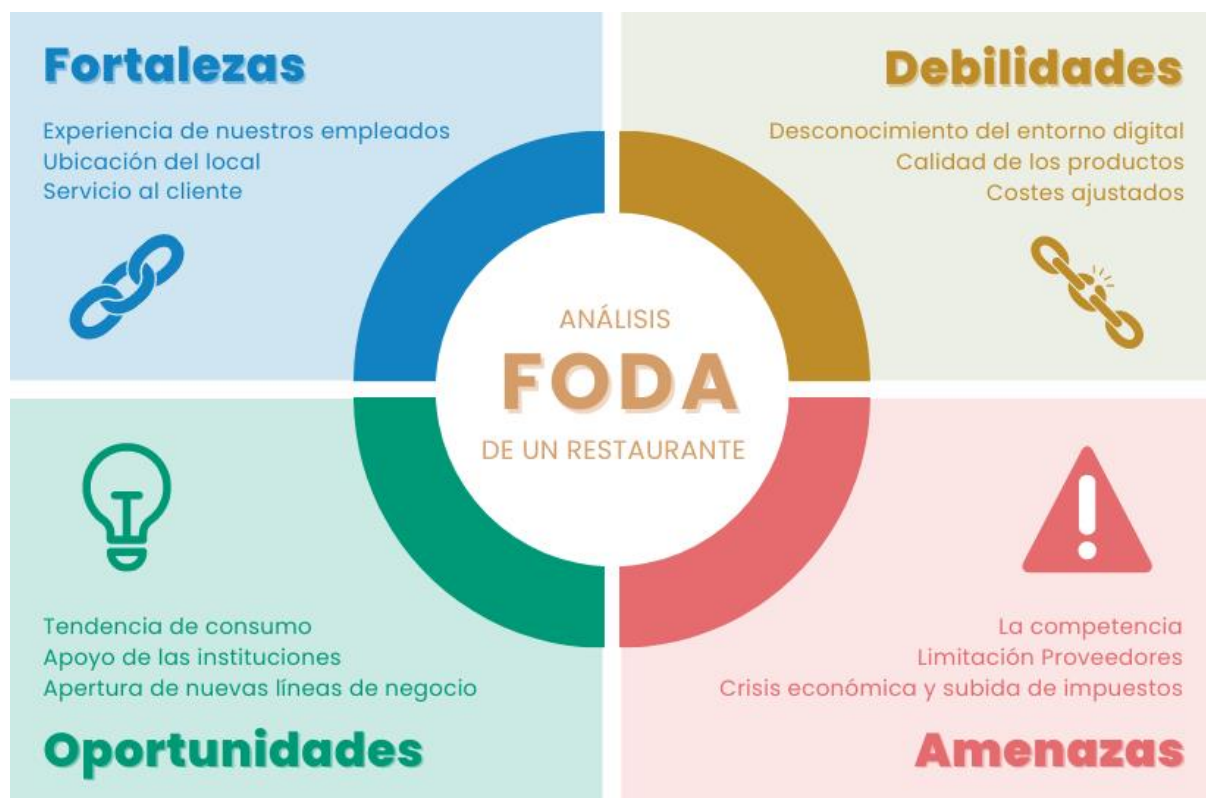


y Amenazas, que son los cuatro componentes clave del análisis (Sallenave, 2020, pág. 148).

El análisis FODA se realiza a través de la identificación y evaluación de estos cuatro componentes. Se pueden utilizar diversas técnicas, como brainstorming, análisis de datos, encuestas, entrevistas y revisión de documentos, para recopilar información relevante. Una vez que se han identificado los componentes del FODA, se pueden desarrollar estrategias y planes de acción basados en estos hallazgos.

Figura 3.

Matriz de análisis FODA.



Fuente: Raeburn (2021).

De acuerdo al autor González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019), a continuación se muestra cada uno de los elementos que componen al análisis FODA:

- Fortalezas (Strengths): Las fortalezas son los recursos internos y las capacidades distintivas de una empresa. Estos pueden incluir ventajas competitivas, experiencia en el mercado, conocimientos especializados,

tecnología avanzada, talento humano calificado o una sólida base de clientes. Identificar y comprender las fortalezas de la empresa ayuda a aprovechar las ventajas competitivas y construir estrategias basadas en ellas.

- Oportunidades (Opportunities): Las oportunidades son factores externos positivos que una empresa puede aprovechar para su beneficio. Pueden ser tendencias de mercado favorables, cambios en la regulación, avances tecnológicos, demanda creciente de productos o servicios, nuevas alianzas o expansión a mercados internacionales. Identificar y evaluar las oportunidades permite a una empresa tomar decisiones estratégicas para aprovecharlas y lograr crecimiento.
- Debilidades (Weaknesses): Las debilidades son las limitaciones internas de una empresa, aspectos en los que no se desempeña bien en comparación con sus competidores. Pueden ser una falta de recursos, procesos ineficientes, falta de experiencia, productos o servicios de baja calidad o una mala reputación. Identificar y abordar las debilidades es fundamental para mejorar la competitividad y la eficiencia de la empresa.
- Amenazas (Threats): Las amenazas son factores externos negativos que pueden afectar negativamente a una empresa. Pueden ser la competencia intensa, cambios en el mercado, nuevas regulaciones, avances tecnológicos disruptivos, fluctuaciones económicas o cambios en las preferencias de los consumidores. Identificar y analizar las amenazas ayuda a anticipar riesgos y tomar medidas para mitigarlos.

#### **2.4. Marco Conceptual**

Un marco conceptual es una herramienta analítica con variaciones y contextos, que se puede aplicar en diferentes categorías de trabajo donde se necesita una imagen general. Se usa para hacer distinciones conceptuales y organizar ideas, para que el lector pueda comprender con mayor claridad conceptos mencionados dentro del trabajo de investigación.

- **Motivación:**

La motivación se refiere a los procesos internos o externos que impulsan y dirigen el comportamiento de una persona hacia el logro de metas, objetivos o

satisfacción de necesidades. Es el impulso interno que nos lleva a iniciar, mantener y dirigir nuestras acciones en busca de algo deseado. Esta puede ser intrínseca, cuando surge de intereses y satisfacción personal y puede ser extrínseca, cuando proviene de factores externos, como recompensas, reconocimiento, presiones sociales o incentivos económicos.

- **Ausentismo:**

El ausentismo puede manifestarse de diferentes formas, como faltar al trabajo sin previo aviso, llegar tarde de manera recurrente, tomar días de descanso sin justificación médica o dejar de asistir a clases sin motivo válido. El ausentismo laboral puede tener consecuencias negativas tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que puede afectar la productividad, la moral del equipo y generar costos adicionales.

- **Liderazgo:**

El liderazgo se refiere a la capacidad de una persona para influir, motivar y guiar a otros individuos o grupos hacia la consecución de metas y objetivos comunes, que implica habilidades y cualidades específicas que permiten al líder ejercer su influencia de manera efectiva. El líder es aquel que dirige, inspira y coordina las acciones de los demás, brindando orientación y tomando decisiones que impactan en el desempeño y el éxito del equipo o la organización.

- **Rendimiento Organizacional:**

El rendimiento organizacional se refiere a la medida en que una organización alcanza sus objetivos y metas establecidas. Es la capacidad de una organización para obtener resultados satisfactorios en términos de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de su misión y la entrega de productos, servicios o resultados esperados. Este se evalúa a través de diferentes indicadores y métricas que pueden variar según el tipo de organización y su contexto.

- **Comunicación Organizacional:**

La comunicación organizacional se refiere al proceso de intercambio de información, ideas, opiniones y mensajes dentro de una organización. Es el conjunto

de actividades y estrategias que se utilizan para facilitar la transmisión efectiva de información tanto vertical como horizontalmente, con el objetivo de lograr una comprensión común, generar cohesión y promover el logro de los objetivos organizacionales.

## **2.5. Marco Legal**

### **2.5.1. Constitución de la República del Ecuador**

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2017), en su sección octava, que habla sobre el trabajo y la seguridad social, en su Art. 33 establece que el trabajo de los ecuatorianos es un derecho y un deber social, dándole así una economía justa y satisfacción personal. La República de Ecuador proporciona garantías de un salario digno, retribuciones y remuneraciones justas, salud laboral y gozar de una libertad total en las selecciones del personal.

### **2.5.2. Código de Trabajo del Ecuador**

El Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado (Código de Trabajo, 2015).

De acuerdo al Código de Trabajo (2015), “el Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario”.

“El Art. 5.- Protección judicial y administrativa. - Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos” (Código de Trabajo, 2015).

### **2.5.3. Reglamento Interno de Trabajo ZUMOCACAO**

Los siguientes artículos mencionan los artículos más importantes relacionados con el tema de investigación del Reglamento Interno de Trabajo ZUMOCACAO:

Art 1.- La compañía ZUMO ZUMOCACAO S.A es una empresa destinada a la elaboración y transformación de productos alimenticios.

Art. 2.- El presente Reglamento Interno de Trabajo regula los derechos y obligaciones de ZUMO ZUMOCACAO S.A y sus trabajadores, de conformidad con el contrato de trabajo, y las disposiciones del presente Reglamento Interno, con el objeto de que la compañía presente al público un servicio con responsabilidad y eficiencia.

Este Reglamento Interno, se complementa, además con las disposiciones e instrucciones, escritos y circulares que impartan la Gerencia General de la compañía a sus trabajadores.

Art. 3.- Son representantes de la compañía: el Gerente General, los Jefes de departamentales o Supervisores. Actuarán como ejecutores de los mencionados ejecutivos, para el debido cumplimiento de las órdenes que se impartan a los supervisores a los trabajadores en general. Además, son trabajadores todas las personas que presten sus servicios intelectuales, materiales o de ambas clases, por cuenta y bajo dependencia de la compañía, en virtud de un contrato laboral.

El Art. 14.- A más de las obligaciones señaladas a los trabajadores por el artículo 45 y otros del Código de Trabajo, tendrán las siguientes:

- Acatar las órdenes e instrucciones que recibieren de sus superiores, ejecutándolas de inmediato con la debida eficiencia y rapidez.
- Concurrir cumplida y puntualmente a sus labores de conformidad con los respectivos horarios, existiendo un margen de tolerancia de 10 minutos. El retraso será sujeto de las sanciones establecidas en el Art. 19 de este Reglamento y en caso de que el trabajador tenga más de 3 atrasos

injustificados, dentro de un período mensual, de labor se estará a lo dispuesto en el Art. 172 del Código del Trabajo.

- El trabajador que, por justa causa no pudiere concurrir a sus labores deberá dar aviso a su jefe inmediato dentro de las cuatro primeras horas de su ausencia; pasado este tiempo no habrá justificación a tal falta, salvo casos graves que, a juicio de la Gerencia General, no hayan permitido dar aviso oportuno.
- Presentarse al trabajo debidamente aseado y en actitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores. Los trabajadores de oficina, estarán impecablemente aseados y uniformados y los trabajadores llevar su uniforme de trabajo, en caso de que exista deterioro en el uniforme deberán comunicar al supervisor del área, a fin de que este adopte las medidas pertinentes.
- Llevar puesta la ropa de trabajo proporcionada por la compañía durante sus horas de labor, así como conservarlas en condiciones adecuadas de aseo, para lo cual se abstendrá de usarlas fuera de dicho trabajo.
- Atender a los clientes con diligencia y cortesía, prestando esmerada atención y contestando en forma comedida, educada y amable, sin recibir dádivas por los servicios que les correspondan prestar por cuenta de la compañía, en lo que tiene que ver con la comercialización del producto.
- Mantener los escritorios y lugares de trabajo en perfecto orden y aseo, así como los documentos, correspondencia, archivos, libros y demás documentos de la compañía, manejados por los trabajadores. Toda adquisición de materiales de oficina deberá ser solicitada al departamento de compras una vez al mes.
- Tratar a sus superiores y compañeros con el debido respeto, absteniéndose de provocar escándalos o riñas en los locales de trabajo o de participar en ellas, así como desatender sus obligaciones de trabajo para dedicarse a conversaciones, lecturas, juegos, audición de radios o actividades ajenas a su trabajo. Queda terminantemente prohibido realizar rifas o colectas, y el uso de celulares dentro de las dependencias de la compañía.
- Permanecer en sus sitios de trabajo durante el tiempo en que deben laborar, no pudiendo abandonarlo sin previa autorización de su Jefe inmediato.
- Dar aviso al responsable del área de la falta o retraso del compañero de

trabajo que tiene asignado el turno siguiente, debiendo cumplir dicha función hasta ser revelado de la misma, lo cual se considerará como jornada suplementaria y se pagará de conformidad con la ley.

- Regresar a sus lugares de trabajo inmediatamente después de cumplida alguna gestión fuera de ella, cuando haya sido encomendada por sus superiores.
- Devolver los materiales y herramientas de trabajo que reciben para ejecutar sus labores, una vez concluidas éstas siendo pecuniariamente responsable de las pérdidas o deterioro que se produjeran y que sean debidamente comprobados por el empleador.
- Entregar el turno respectivo al sustituto, poniendo al corriente de todo cuanto haya ocurrido de acuerdo a la bitácora, para lo cual todo trabajador deberá esperar que llegue su reemplazante, antes de abandonarla. Sino llegare oportunamente, dará aviso a su jefe para que tome las medidas que correspondan.
- Examinar al iniciar un turno, todos los aparatos y herramientas que deben quedar a su cuidado y mantenerlos en perfecto estado, dando inmediatamente aviso a su jefe de cualquier novedad que encontrare o se produjere durante el turno.
- Marcar personalmente y en forma correcta la tarjeta de registro de ingreso y/o reloj biométrico al trabajo. Es decir, que ningún trabajador podrá marcar la tarjeta y/o reloj biométrico de otro sino únicamente la suya, así como tampoco podrá existir sobre escrituras que tornen ilegibles la hora marcada, ni tampoco se aceptará que se escriban las horas sin la firma del jefe inmediato.
- Los supervisores o Jefes de área deberán entregar el departamento de personal los reportes de ingreso, salida y/o cualquier novedad máxima tres días antes de cada cierre de quincena o fin de mes.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Métodos de Investigación**

##### **3.1.1. Método Deductivo**

De acuerdo a los autores Cohen y Gómez (2019), el método deductivo sirve para establecer relaciones lógicas y razonamientos válidos, lo que lo convierte en una herramienta importante en muchos campos del conocimiento. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el método deductivo solo garantiza la validez lógica de las conclusiones si las premisas son verdaderas, pero no necesariamente garantiza la verdad absoluta de las conclusiones en el mundo real, ya que podría haber errores en las premisas o limitaciones en las reglas de inferencia utilizadas (pág. 127).

En esta investigación se empleó el método deductivo, el cual consistió en partir de observaciones generales acerca de las consecuencias del rendimiento laboral de los empleados en empresas de Guayaquil. Luego, se focalizó en aspectos más particulares, como las repercusiones económicas y laborales específicas de los colaboradores de la empresa ZumoCacao.

#### **3.2. Enfoques de investigación**

##### **3.2.1. Enfoque Cualitativo**

El enfoque cualitativo se basa en principios como la interpretación, la subjetividad y la comprensión contextual. Se busca capturar la complejidad y diversidad de la realidad social, prestando atención a la interacción entre los participantes y al contexto en el que se desarrollan los fenómenos. A través de la inmersión en el campo de estudio, el investigador busca descubrir patrones, temáticas emergentes y construir teorías o explicaciones desde la perspectiva de los participantes (Ferreyro & De Longhi, 2020, pág. 89).

En el enfoque cualitativo, se emplearon encuestas y entrevistas para recopilar datos descriptivos sobre los procesos y procedimientos llevados a cabo en la empresa. De esta manera, se logró obtener una comprensión más completa y amplia del problema de estudio, permitiendo abordar los factores que influyen en el



desempeño laboral de los colaboradores de ZumoCacao y poder obtener una visión más amplia de las necesidades que posee la empresa para en el informe final ofrecer un análisis más profundo del problema.

### **3.3. Tipos de investigación**

#### **3.3.1. Investigación Descriptiva**

Según Quezada (2021), la investigación descriptiva es un tipo de investigación científica que se enfoca en describir y analizar las características, comportamientos, fenómenos o eventos tal como se presentan en la realidad. El objetivo principal de este tipo de investigación es obtener una visión detallada y precisa de un determinado tema, sin buscar establecer relaciones de causa y efecto o explicaciones causales (pág. 76).

En esta investigación se optó por utilizar el enfoque de investigación descriptiva, ya que a través de este enfoque se busca argumentar, describir y especificar los factores que tienen influencia en el desempeño laboral de los colaboradores. Se eligió este tipo de investigación debido a que no modifica el entorno en el que se encuentran los sujetos de estudio, pero permite analizar e interpretar el comportamiento de los fenómenos relacionados con las variables analizadas, así como detallar las características de la organización en relación a dichas variables.

#### **3.3.2. Investigación Documental o Bibliográfica**

La investigación documental o bibliográfica es una metodología de investigación que se basa en el análisis y estudio de fuentes de información escritas, como libros, artículos científicos, informes técnicos, tesis, documentos gubernamentales, entre otros. El objetivo de esta investigación es obtener conocimiento y comprensión sobre un tema específico a partir de la revisión y análisis crítico de la literatura existente (Sanz, 2018, pág. 85).

La investigación tiene un componente documental o bibliográfico, debido a que en él se abordan los datos recolectados de fuentes físicas o virtuales relacionadas al desempeño, clima laboral, incentivos y las condiciones laborales, para de esta manera diseñar estrategias que contribuyan al crecimiento de la empresa. Con esta

base se realizan comparaciones con los resultados obtenidos con la información recolectada con cada uno de los empleados de la empresa.

### **3.3.3. Investigación de Campo**

La investigación de campo es un enfoque de investigación que implica la recolección de datos directamente del mundo real o del entorno en el que se lleva a cabo el estudio. A diferencia de otros métodos de investigación que pueden basarse en datos secundarios o en análisis de laboratorio, la investigación de campo se centra en la observación y recopilación de datos de primera mano (Boente, 2019, pág. 167).

La investigación de campo sirvió para obtener datos directos y detallados de la empresa ZumoCacao, para que a través de la ficha de observación se describan los fenómenos que enfrentan la empresa en su contexto real, validar teorías existentes, generar nuevo conocimiento, identificar problemas y oportunidades, y tomar decisiones relacionadas a la mejora continua de la empresa con respecto al desempeño de sus colaboradores. En otras palabras, este tipo de investigación fue fundamental para explorar y comprender mejor el entorno que rodea a la empresa.

## **3.4. Técnicas e Instrumentos de investigación**

### **3.4.1. Encuesta**

La encuesta es un conjunto de preguntas que se le realiza a un grupo selecto de personas para de esta manera obtener información relevante, que sirva para sacar conclusiones con respecto a un proyecto investigativo. Esta puede llevarse a cabo de manera física a través de un documento impreso con ayuda de un cuestionario previamente diseñado como instrumento de investigación o a su vez puede ser resuelta a través de un dispositivo electrónico (Naupás, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2016, pág. 152).

La aplicación de la encuesta tuvo como objetivo diagnosticar la situación actual de la empresa con respecto al desempeño laboral y el clima organizacional de la empresa ZumoCacao. La misma estuvo dirigida a la totalidad de los trabajadores a través de un cuestionario que estuvo compuesto con preguntas de opciones múltiples

y usando la escala de Likert, para así obtener un panorama más amplio de los factores de desempeño laboral que están afectando a la rentabilidad de la empresa.

### **3.4.2. Entrevista**

Una entrevista es una técnica de investigación en la cual se establece una interacción directa entre un entrevistador y un entrevistado con el propósito de obtener información sobre un tema o fenómeno específico. Durante la entrevista, el entrevistador realiza una serie de preguntas al entrevistado y recopila sus respuestas con el fin de obtener datos, opiniones, experiencias o perspectivas relacionadas con el tema de estudio (Herrera, 2018, pág. 133).

En el presente trabajo investigativo se aplicó el método de la entrevista fue destinada a cuatro directivos de la empresa que se relaciona directamente con los colaboradores y su desempeño, para de esta manera conocer la situación de la empresa desde el punto de vista de jerárquica. El objetivo de la entrevista fue obtener información relevante para el desarrollo de un informe final que contribuya a mejorar la situación la problemática existente actualmente dentro de la empresa.

### **3.4.3. Ficha de Observación**

Una ficha de observación es un instrumento utilizado para recopilar información detallada y sistemática sobre el comportamiento, habilidades, acciones o cualquier otro aspecto relevante que se desea evaluar o analizar en un individuo. Es comúnmente utilizado en ámbitos educativos, clínicos y de investigación (Cohen & Gómez, 2019, pág. 175).

En esta investigación, una ficha de observación en el análisis del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ZumoCacao sirve para recopilar datos concretos y objetivos sobre sus habilidades, comportamientos y acciones en el entorno de trabajo. Estos datos son fundamentales para brindar retroalimentación, identificar necesidades de desarrollo, tomar decisiones en la gestión de recursos humanos y evaluar el desempeño de manera más precisa para tomar los correctivos que sean necesarios.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La empresa ZumoCacao cuenta con un total de 16 colaboradores que conforma la población total de la presente investigación. Esto se debe a que del desempeño de los colaboradores depende el rendimiento de la empresa, debido a que ellos son los responsables del desarrollo de cada una de las actividades de la entidad.

### 3.6. Desarrollo de la encuesta a los colaboradores

1. En una escala del 1 al 5 en donde 1 es el menor y 5 el mayor por favor responda, ¿Siente que su trabajo tiene valor?

Tabla 3.

*Valoración del trabajo.*

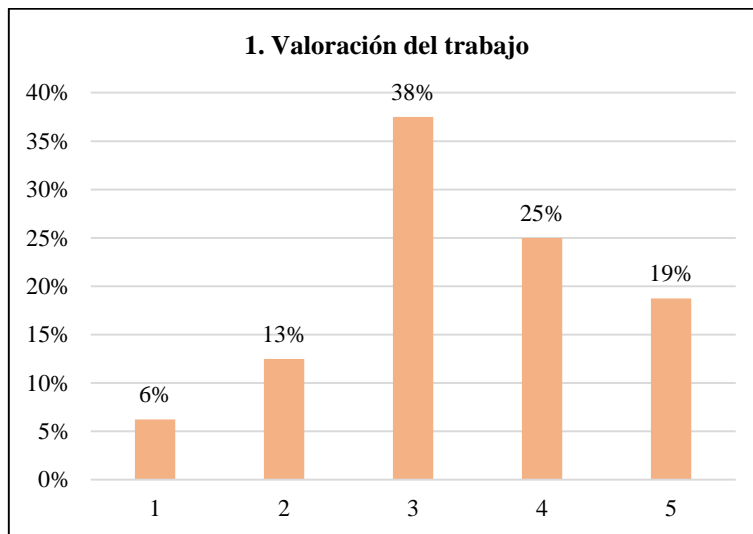
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	1	6%
2	2	13%
3	6	38%
4	4	25%
5	3	19%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

#### **Análisis:**

La figura anterior muestra que el 38% de encuestados en una escala del 1 al 5, valoran su trabajo con un 3, mientras que el 25% lo valora con una puntuación de 4 y tan sólo un 19% eligió la opción de 5 puntos. Lo que es un fuerte indicador de que no todos los colaboradores consideran que su trabajo tiene valor.

Figura 4.  
Valoración del trabajo.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

## 2. ¿Qué tan motivado y comprometido se siente con su trabajo actual?

Tabla 4.  
Motivación con la empresa.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy motivado	3	19%
Motivado	4	25%
Neutral	6	38%
Desmotivado	1	6%
Muy desmotivado	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

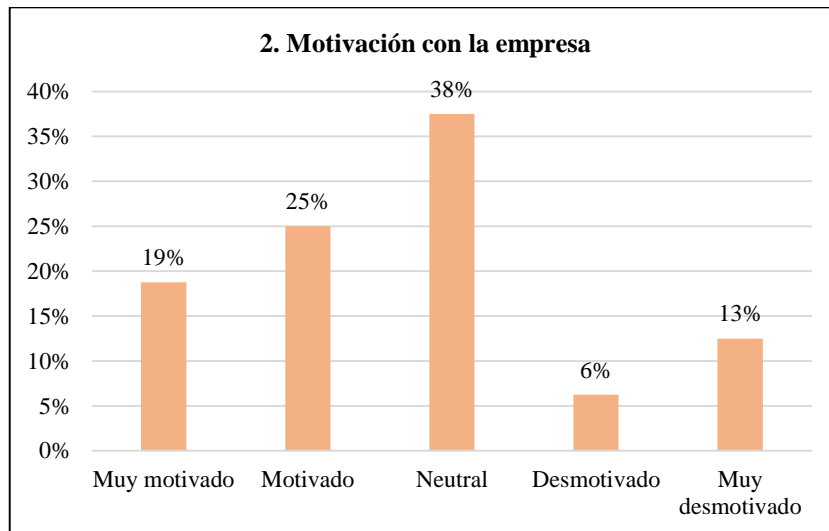
Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La mayoría de encuestados respondieron con la opción de "Neutral" con un 38%, mientras que hay una cantidad significativa de personas que se sienten "Motivadas" y "Muy motivadas". Por otro lado, la desmotivación es baja en el grupo. Estos resultados pueden ser útiles para comprender el estado de ánimo y la actitud

de las personas hacia una actividad o situación específica y pueden ser el punto de partida para identificar áreas de mejora en términos de motivación y compromiso.

Figura 5.  
Motivación con la empresa.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### 3. ¿Qué lo motiva a realizar su trabajo diario?

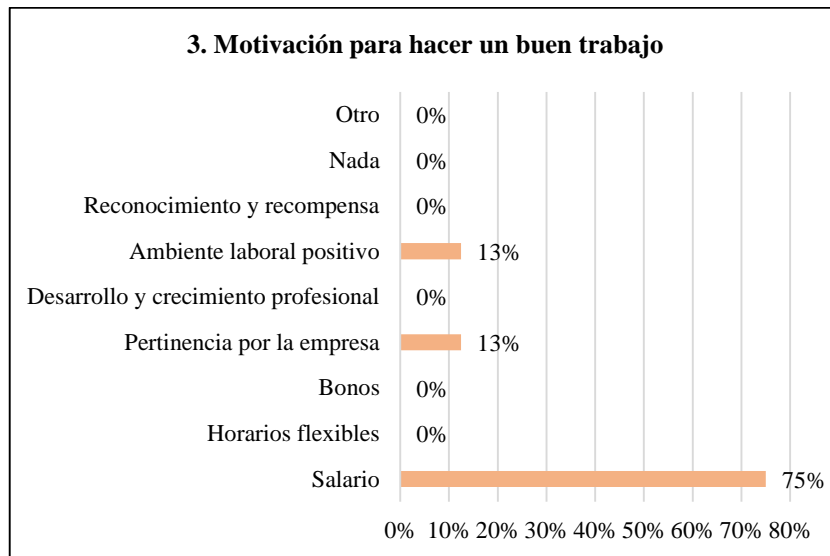
Tabla 5.  
Motivación para hacer un buen trabajo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Salario	12	75%
Horarios flexibles	0	0%
Bonos	0	0%
Pertinencia por la empresa	2	13%
Desarrollo y crecimiento profesional	0	0%
Ambiente laboral positivo	2	13%
Reconocimiento y recompensa	0	0%
Nada	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 6.

Motivación para hacer un buen trabajo.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La tabla muestra que el salario es el factor más relevante para la satisfacción laboral en este de colaboradores con un 75%. Los demás factores, como horarios flexibles, bonos, desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas, no fueron considerados importantes por ninguno de los encuestados.

Sin embargo, algunos colaboradores valoran la pertinencia por la empresa y el ambiente laboral positivo como factores significativos para su satisfacción en el trabajo. Estos resultados pueden ser útiles para la empresa para entender qué aspectos son más valorados por sus empleados y cómo pueden mejorar su satisfacción y compromiso laboral dentro de la institución.

### 4. Haciéndose un autoanálisis de su desempeño laboral en esta empresa, por favor califíquese, donde 1 es el menor y 5 el mayor

Tabla 6.

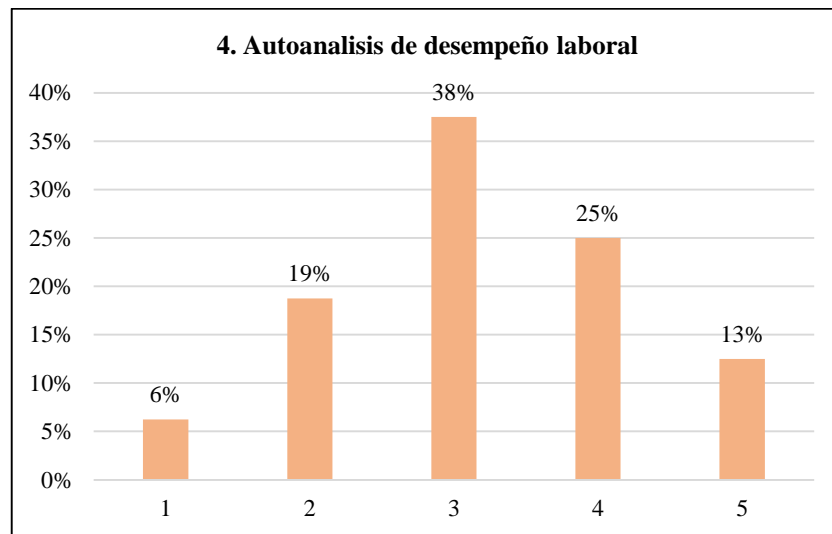
Autoanálisis de desempeño laboral.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	1	6%
2	3	19%
3	6	38%
4	4	25%
5	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 7.

Autoanálisis de desempeño laboral.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La tabla refleja la autoevaluación del desempeño laboral de un grupo de personas en una escala del 1 al 5. La calificación más frecuente es "3", que representa un desempeño promedio. Sin embargo, también hay calificaciones más bajas y más altas, lo que sugiere que los empleados tienen diferentes percepciones sobre su propio rendimiento laboral. Estos resultados pueden ser útiles para que la empresa



comprenda cómo se ven los empleados a sí mismos en términos de su rendimiento y cómo pueden apoyarlos para mejorar.

## 5. ¿Ha recibido retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño en el último año?

Tabla 7.

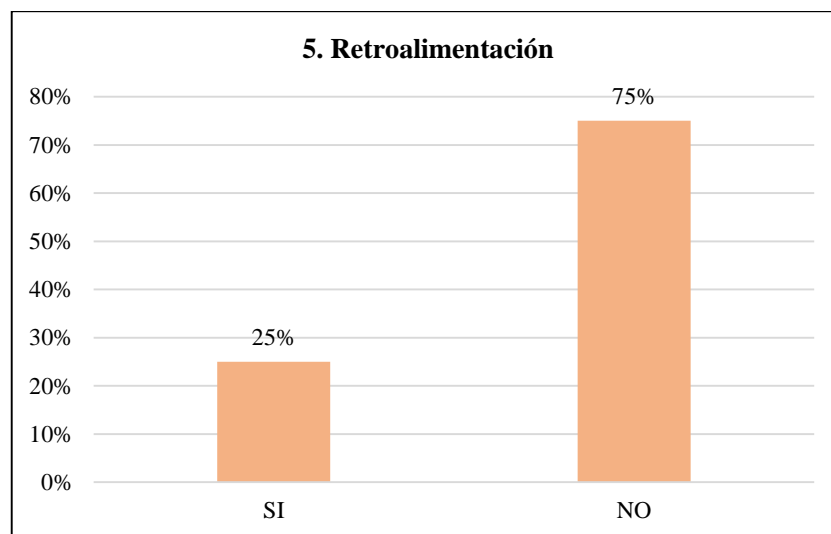
*Retroalimentación.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	25%
NO	12	75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

*Figura 8.*

*Retroalimentación.*



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### **Análisis:**

La tabla muestra que una minoría de los empleados (25%) ha recibido retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño en el último año, mientras que la mayoría (75%) no ha recibido ninguna retroalimentación. Esta falta de retroalimentación podría afectar la motivación, el desarrollo profesional y la

percepción del desempeño laboral de los empleados. Por lo tanto, es importante que la empresa considere implementar un sistema de retroalimentación más efectivo y frecuente para apoyar y mejorar el rendimiento y la satisfacción de sus empleados.

## 6. ¿Ha tenido suficiente oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional en su puesto actual?

### Análisis:

Tabla 8.

*Oportunidad de desarrollo y crecimiento.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Ocasionalmente	1	6%
Casi nunca	5	31%
Nunca	8	50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

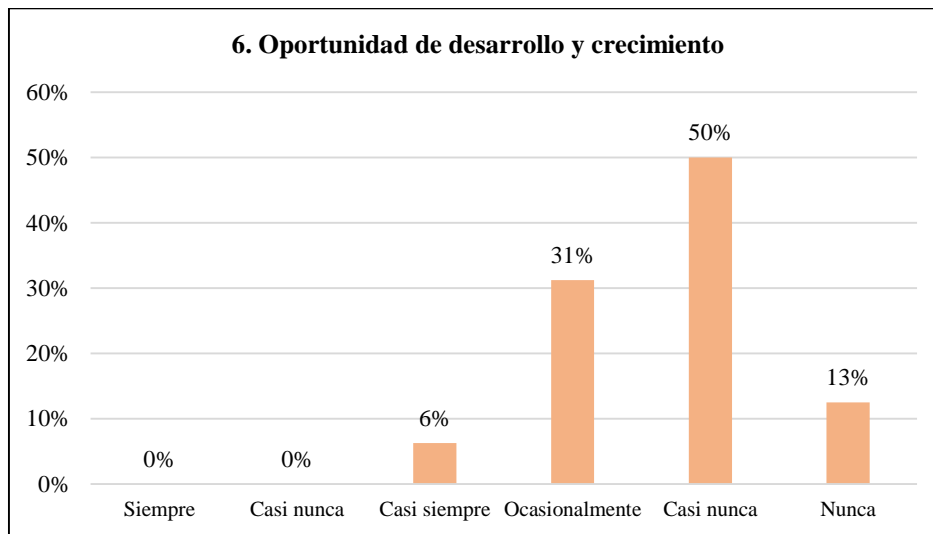
Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La figura muestra que la percepción de los empleados sobre la oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional en su puesto actual es mayoritariamente negativa. La mayoría de los empleados siente que ha tenido muy pocas o ninguna oportunidad de desarrollo y crecimiento en su trabajo actual. Esta falta de oportunidades de desarrollo puede afectar la motivación y la satisfacción laboral de los empleados y podría ser un aspecto a considerar para mejorar el compromiso y retención del personal en la empresa.

Figura 9.

Oportunidad de desarrollo y crecimiento.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

## 7. ¿Recibe el reconocimiento y la valoración que cree merecer por su desempeño laboral?

Tabla 9.

Reconocimiento y valoración laboral.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	38%
NO	10	63%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

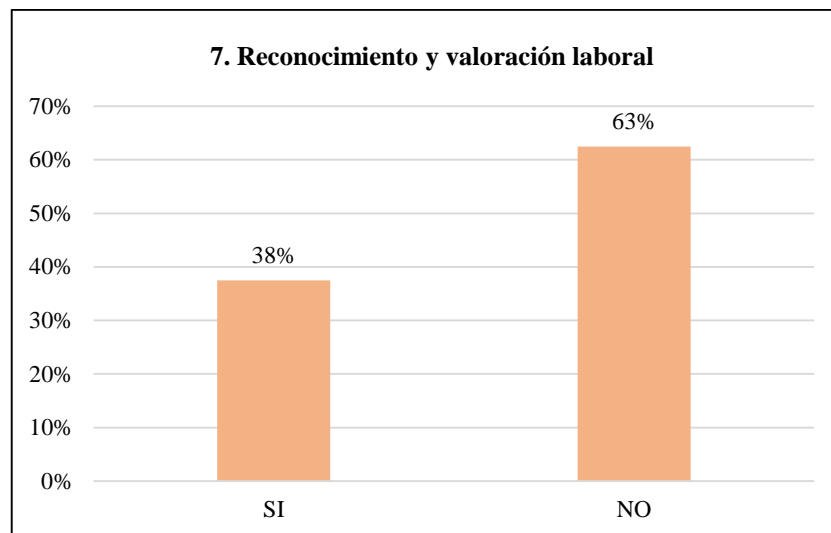
### Análisis:

La tabla muestra que la percepción de los empleados sobre el reconocimiento y la valoración que reciben por su desempeño laboral es mayoritariamente negativa. La mayoría de los empleados siente que no están recibiendo el reconocimiento y la valoración que creen merecer por el trabajo que realizan. Esta falta de reconocimiento puede afectar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados,

y podría ser un factor importante a considerar para mejorar el ambiente laboral y la retención del personal en la empresa.

Figura 10.

Reconocimiento y valoración laboral.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### 8. ¿Considera que la empresa ofrece las condiciones de trabajo ideales para ser lo más productivo posible?

Tabla 10.

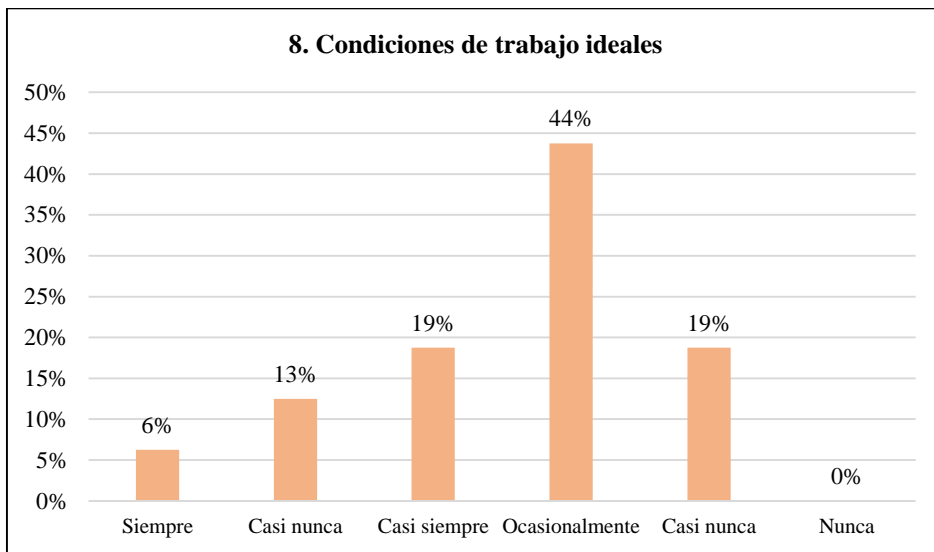
Condiciones de trabajo ideales.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	6%
Casi siempre	2	13%
Ocasionalmente	3	19%
Casi nunca	7	44%
Nunca	3	19%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 11.

Condiciones de trabajo ideales.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La tabla muestra que la percepción de los empleados sobre las condiciones de trabajo ideales en la empresa es mayormente negativa. La mayoría de los empleados considera que las condiciones ideales son poco frecuentes o casi nunca están presentes.

### 9. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño laboral?

Tabla 11.

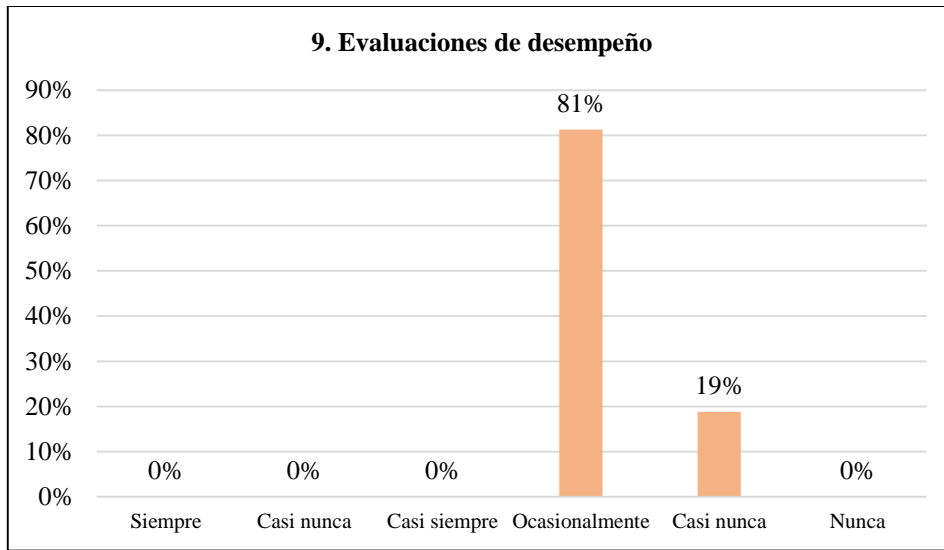
Evaluaciones de desempeño.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Casi nunca	13	81%
Nunca	3	19%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 12.

Evaluaciones de desempeño.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La tabla muestra que la percepción de los empleados sobre la realización de evaluaciones de desempeño laboral es mayoritariamente negativa. La gran mayoría de los empleados perciben que las evaluaciones de desempeño son realizadas con poca frecuencia o que nunca se llevan a cabo.

### 10. ¿Considera que la empresa ZumoCacao reconoce y se incentiva el desempeño eficiente de un trabajador?

Tabla 12.

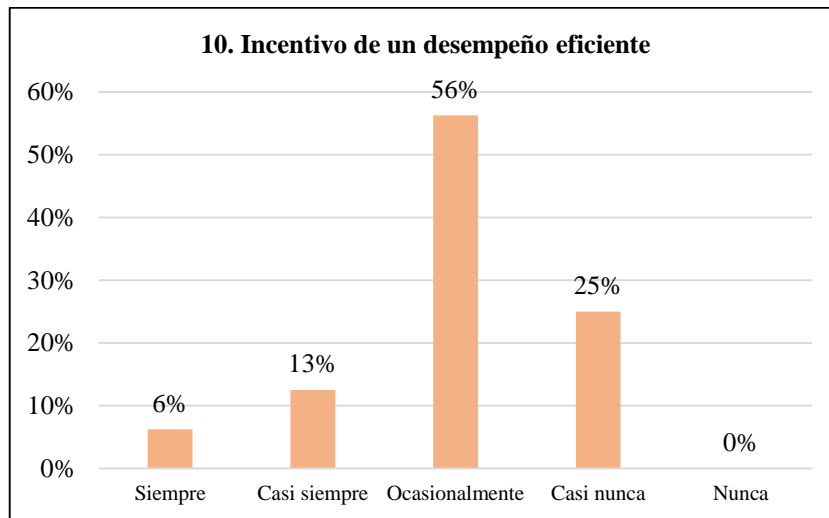
*Incentivo de un desempeño eficiente.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	6%
Casi siempre	2	13%
Ocasionalmente	9	56%
Casi nunca	4	25%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 13.

Incentivo de un desempeño eficiente.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La tabla muestra que la percepción de los empleados sobre las evaluaciones de desempeño laboral en la empresa es mayormente negativa. La gran mayoría de los empleados considera que las evaluaciones de desempeño son poco frecuentes o nunca se realizan. Esto puede tener un impacto negativo en la gestión del desempeño y el desarrollo profesional de los empleados.

### 11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la empresa ZumoCacao?

Tabla 13.

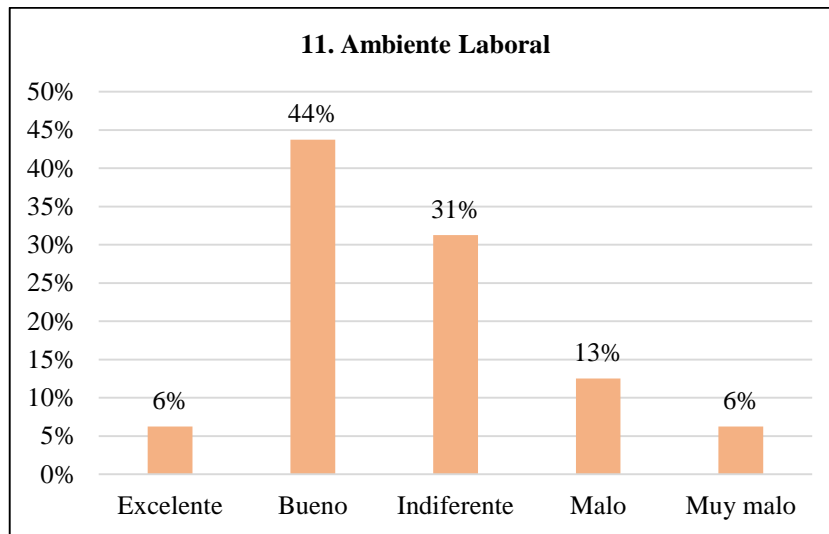
Ambiente Laboral.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	6%
Bueno	7	44%
Indiferente	5	31%
Malo	2	13%
Muy malo	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 14.

Ambiente Laboral.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La tabla muestra que la mayoría de los empleados tiene una percepción positiva del ambiente laboral, ya que califican el ambiente como "Bueno". Sin embargo, también se observan algunas percepciones negativas, con un pequeño porcentaje de empleados calificándolo como "Malo" o "Muy malo". Es importante que la empresa preste atención a las percepciones negativas y busque identificar las áreas de mejora para crear un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

### 12. ¿Considera que sus funciones dentro de la empresa se encuentran bien definidas?

Tabla 14.

Funciones Laborales.

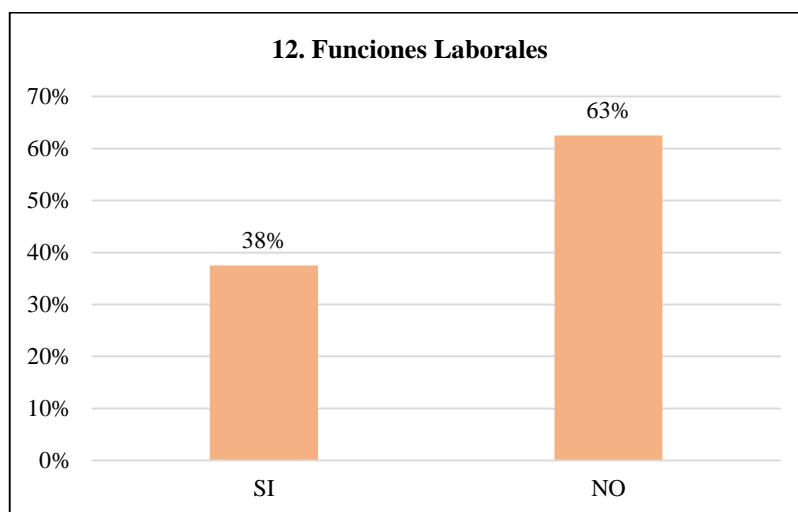
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	38%
NO	10	63%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).



Figura 15.

Funciones Laborales.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La tabla muestra que la mayoría de los empleados tiene una percepción positiva del ambiente laboral, ya que califican el ambiente como "Bueno". Sin embargo, también se observan algunas percepciones negativas, con un pequeño porcentaje de empleados calificándolo como "Malo" o "Muy malo". Es importante que la empresa preste atención a las percepciones negativas y busque identificar las áreas de mejora para crear un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

### 13. ¿Considera usted que, las funciones desempeñadas en la empresa le aportan de alguna manera a su crecimiento profesional?

Tabla 15.

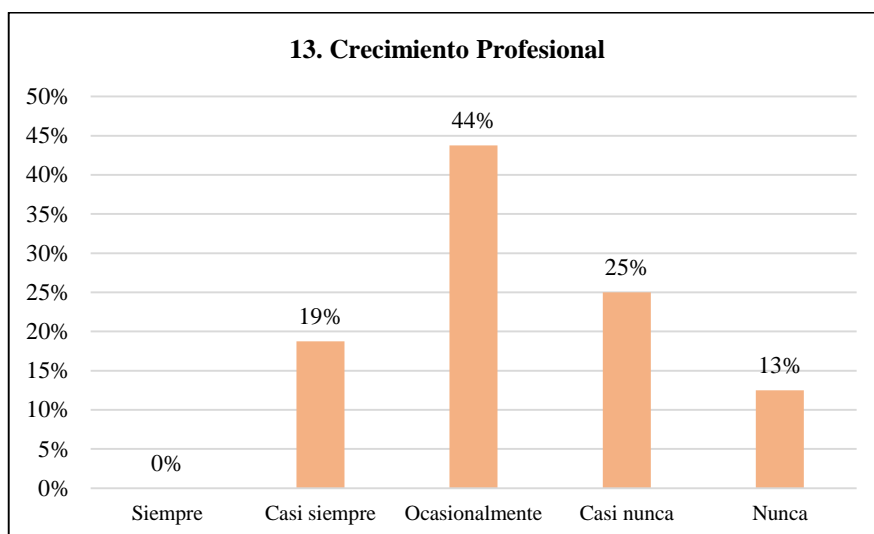
Crecimiento Profesional.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	19%
Ocasionalmente	7	44%
Casi nunca	4	25%
Nunca	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 16.

Crecimiento Profesional.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

La tabla muestra que la percepción de los empleados sobre el aporte de sus funciones al crecimiento profesional es variada. Aunque una parte significativa considera que sus funciones contribuyen ocasionalmente a su crecimiento profesional, hay también una cantidad considerable de empleados que sienten que sus funciones no aportan significativamente a su desarrollo y crecimiento en el ámbito laboral.

### 14. De acuerdo a su punto de vista. ¿Evidencia mucha rotación del personal?

Tabla 16.

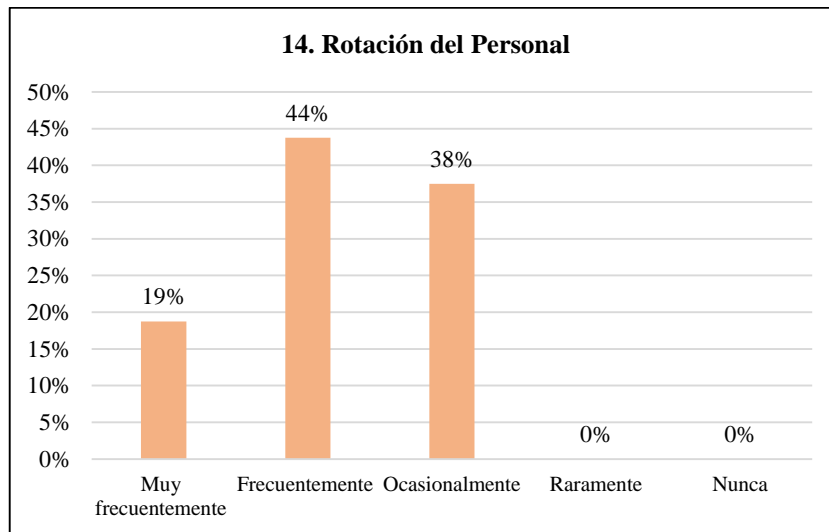
Rotación del Personal.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	3	19%
Frecuentemente	7	44%
Ocasionalmente	6	38%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 17.

Rotación del personal.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

#### **Análisis:**

La tabla muestra que la percepción de los empleados sobre la rotación del personal es mayoritariamente negativa. La mayoría de los empleados perciben que la rotación del personal es frecuente u ocasionalmente muy frecuente en la empresa. La alta rotación del personal puede tener efectos negativos en la estabilidad y continuidad de la empresa, así como en el ambiente laboral y la productividad del equipo.

#### **15. ¿Cuáles de las siguientes considera que son las competencias estratégicas de mayor interés para usted? (Puede elegir varias opciones)**

#### **Análisis:**

La tabla muestra que las competencias de mayor interés para los empleados son "Trabajo en equipo" con el 29% de las respuestas (16 de 56), seguida de "Iniciativa y creatividad" con el 18% (10 de 56) y "Comunicación efectiva" con el 16% (9 de 56).

Tabla 17.

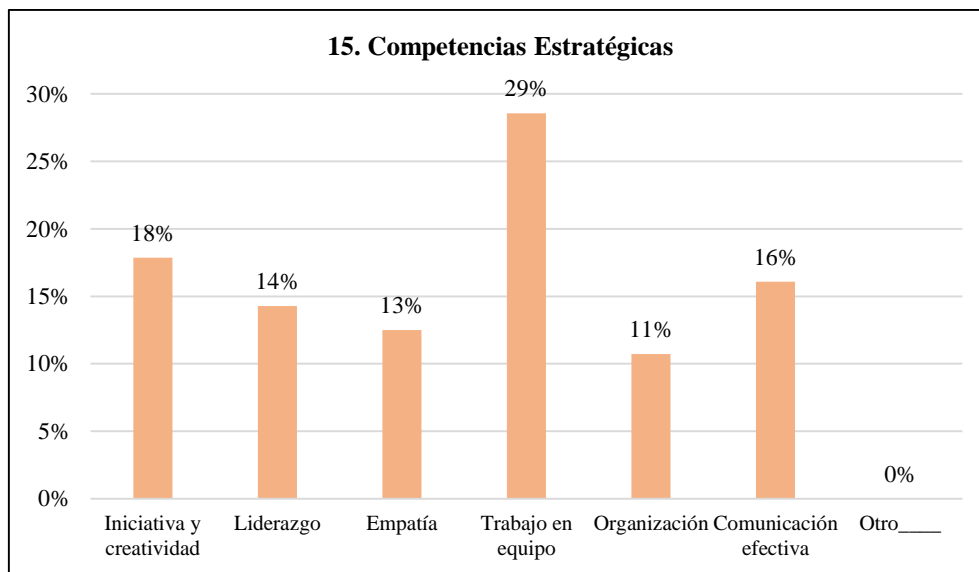
Competencias Estratégicas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Iniciativa y creatividad	10	18%
Liderazgo	8	14%
Empatía	7	13%
Trabajo en equipo	16	29%
Organización	6	11%
Comunicación efectiva	9	16%
Otro_____	0	0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 18.

Competencias Estratégicas.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

**16. ¿Existe predisposición por parte de los directivos cuando usted necesita de algún tipo de ayuda o asistencia?**

Tabla 18.

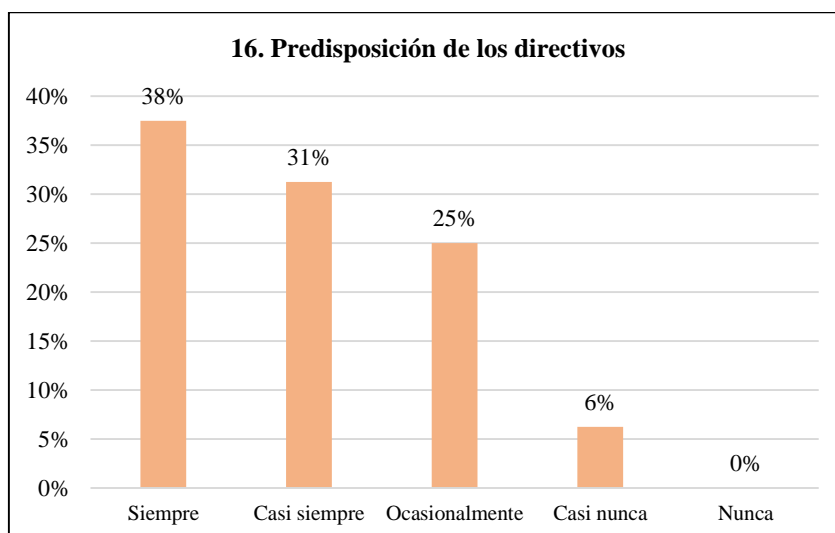
*Predisposición de los directivos.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	38%
Casi siempre	5	31%
Ocasionalmente	4	25%
Casi nunca	1	6%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

*Figura 19.*

Predisposición de los directivos.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### **Análisis:**

El 25% de los empleados (4 de 16) seleccionaron la opción "Ocasionalmente", lo que indica que algunos empleados perciben que los directivos están dispuestos a brindar ayuda o asistencia solo en ocasiones. Además, el 6% (1 de 16) seleccionó la opción "Casi nunca", lo que indica que un empleado percibe que la predisposición de los directivos para brindar ayuda o asistencia es poco frecuente.

## 17. ¿Las incidencias o posibles conflictos son atendidos y resueltos ágilmente?

Tabla 19.

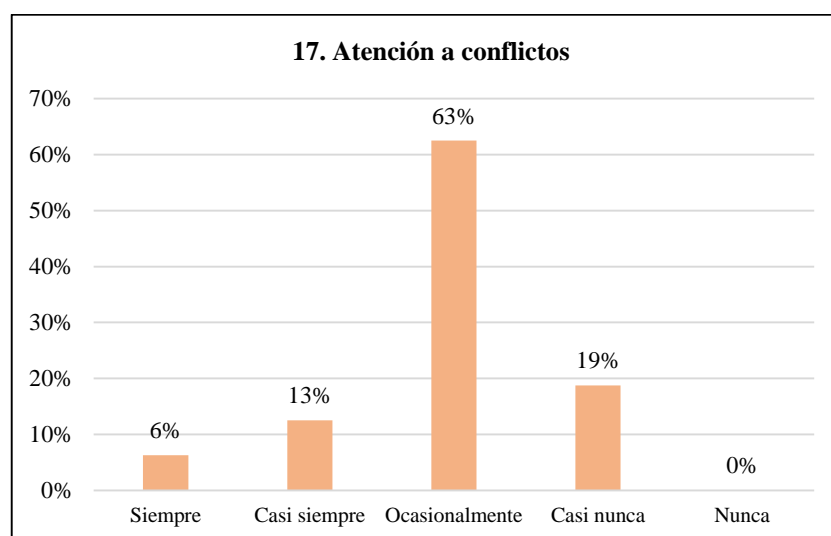
Atención a conflictos.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	6%
Casi siempre	2	13%
Ocasionalmente	10	63%
Casi nunca	3	19%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 20.

Atención a conflictos.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

### Análisis:

El 69% de los empleados (11 de 16) seleccionaron las opciones "Siempre" y "Casi siempre", lo que sugiere que una parte significativa del grupo percibe que los directivos están dispuestos a brindar ayuda o asistencia de manera frecuente o casi siempre. La mayoría de las respuestas indican que los directivos están dispuestos a ayudar frecuentemente o casi siempre. Sin embargo, también se observa que algunos

empleados perciben que la predisposición de los directivos es ocasional o poco frecuente.

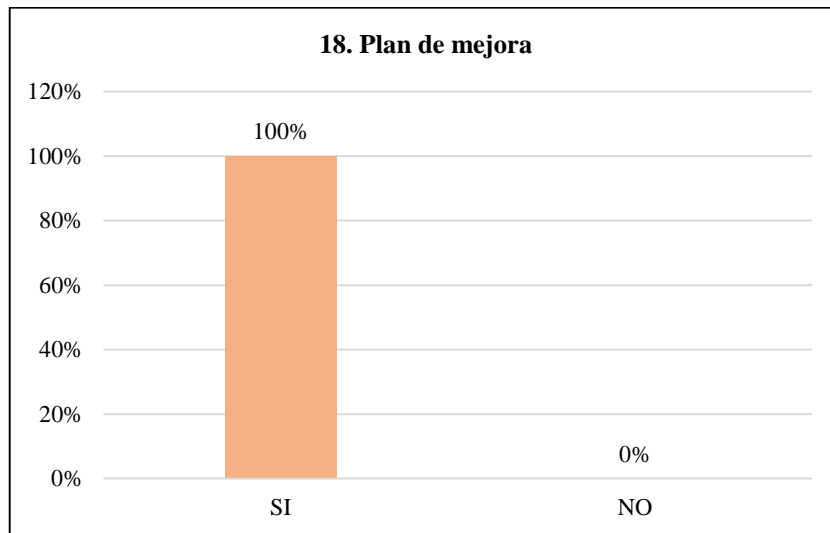
**18. ¿La empresa cuenta con un Plan de Mejora en función de incrementar el desempeño de los colaboradores?**

Tabla 20.  
Plan de mejora.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Figura 21.  
Plan de mejora.



Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

**Análisis:**

El 63% de los empleados (10 de 16) seleccionaron la opción "Ocasionalmente", lo que indica que una parte significativa del grupo percibe que las incidencias o conflictos son atendidos y resueltos solo en ocasiones. La percepción de los

empleados sobre la atención y resolución de incidencias o conflictos es mayoritariamente negativa. La mayoría de los empleados perciben que las incidencias o conflictos son atendidos y resueltos solo ocasionalmente, lo que puede generar insatisfacción y frustración en el equipo de trabajo.

### **3.7. Desarrollo de la entrevista a los directivos**

#### **3.7.1. Desarrollo de la entrevista a Jefe de Recursos Humanos de la empresa**

La primera entrevista fue realizada a Jaqueline Auqui, quien es la Jefa de Recursos Humanos de la empresa ZumoCacao (Ver Anexos 3). La segunda entrevista fue realizada a Katty Morán, quien es la Jefa de control y aseguramiento de la calidad de la empresa ZumoCacao (Ver Anexo 4) y para finalizar la tercera entrevista fue realizada a Cristhian segura, quien es el Coordinador de Operaciones de la empresa ZumoCacao (Ver Anexo 5).

Las entrevistas proporcionaron una visión completa y detallada de los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Zumo Cacao de la ciudad de Guayaquil. A continuación, se destacan algunos aspectos clave del análisis:

- **Cumplimiento de metas y objetivos:** Los entrevistados consideraron que se cumplieron las metas del último año, demostrado por la nueva infraestructura, adquisición de maquinaria y contratos con clientes extranjeros. Además, resaltaron la estabilidad financiera y el pago puntual al personal y a las entidades gubernamentales como indicadores del éxito.
- **Fortalezas del personal:** Se mencionó la fortaleza del trabajo en equipo y el compromiso de las jefaturas de área, lo que se refleja en la atención a los detalles y la profesionalidad en la producción. Este compromiso se ha extendido hacia el personal operativo, que busca realizar su trabajo de la mejor manera posible.
- **Factores de riesgo para los colaboradores:** El agotamiento es identificado como un factor de riesgo, especialmente en épocas de alta producción debido a la limitada cantidad de personal en la planta.
- **Establecimiento de objetivos y metas:** Los objetivos se establecen a través de la alta gerencia en base a propósitos financieros y expectativas del mercado.



Se distribuyen recursos financieros en las distintas áreas para que contribuyan al logro de los objetivos planteados.

- Evaluación del desempeño de los colaboradores: Se realiza una evaluación periódica del personal y se premia al trabajador del mes con un bono económico como forma de reconocer y motivar el buen desempeño.
- Capacitación y formación: La empresa se destaca por ser una empresa de formación, ofreciendo capacitación continua tanto interna como externa. También implementan la enseñanza multitasking para que los colaboradores adquieran habilidades en diferentes áreas.
- Evaluaciones de desempeño: Se realizan evaluaciones para el personal nuevo durante el primer mes y antes de los noventa días para decidir sobre su contratación indefinida. El personal con contrato indefinido se evalúa una vez al año.
- Medidas para mejorar el desempeño de los colaboradores: Se lleva a cabo un análisis de la causa raíz cuando se identifica un bajo rendimiento o falta de cumplimiento de metas. Se trabaja en conjunto con el trabajador para solucionar los problemas y mejorar el rendimiento.
- Ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento: Se enfatiza la importancia de la comunicación y el liderazgo en la creación de un ambiente de trabajo inspirador y de confianza. Se valora la flexibilidad y el compromiso de la alta gerencia hacia el equipo de trabajo.
- Importancia de la comunicación efectiva: Se destaca la relevancia de la comunicación clara y precisa para garantizar el buen desempeño laboral de los colaboradores.
- Plan de mejora para incrementar el desempeño: El entrevistado está de acuerdo con el diseño de un plan de mejora para mejorar el desempeño de los colaboradores y considera el factor humano como esencial para el funcionamiento de la organización.
- Aspectos a mejorar: Se menciona la necesidad de implementar nuevas formas de capacitación, como herramientas interactivas, y la importancia de pausas activas para mejorar el desempeño. También se propone programas de integración para fomentar el espíritu de colaboración y trabajo en equipo.

En general, las entrevistas proporcionaron una perspectiva valiosa sobre los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en Zumo Cacao. Los temas claves incluyen el cumplimiento de metas, fortalezas y debilidades del personal, factores de riesgo, establecimiento de objetivos, evaluación del desempeño, capacitación y formación, y medidas para mejorar el desempeño y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.

### **3.8. Desarrollo ficha de observación**

Tabla 21.

Ficha de observación #1.

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA EMPRESA ZUMO CACAO</b>	
	
<b>Fecha:</b> 18/07/2023	<b>Sujeto / Objeto observado:</b> Instalaciones de la empresa ZumoCacao.
<b>Lugar:</b> Empresa Zumo Cacao.	<b>Tiempo de la observación:</b> 2 horas.
<b>Observador:</b> David Moran y Bryan Solis.	
<b>Objetivo de la investigación:</b> El propósito de la presente ficha de observación es poder identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ZumoCacao.	
ASPECTO OBSERVADO	DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN
ESTRES FINANCIERO	Los pagos atrasados pueden generar dificultades económicas para los empleados, lo que puede aumentar el estrés financiero. El estrés financiero puede tener un impacto significativo en la salud mental y emocional de los empleados, lo que a su vez puede afectar negativamente su enfoque, concentración y productividad en el trabajo.
ALMUERZOS NO PAGADO	No pagar el almuerzo en una empresa que tiene los recursos para hacerlo puede tener un impacto negativo en el desempeño laboral, la moral de los empleados y la reputación de la empresa. Lo cual genera un gasto extra para los colaboradores considerando que la ubicación del lugar no permite sectores cercanos donde adquirirla.
FALTA DE PERSONAL	En los meses de mayor producción no cuentan con el personal suficiente para poder ser más eficaz sus funciones tanto como en la área de producción y la área administrativa.

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

Tabla 22.

Ficha de observación #2.

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA EMPRESA ZUMO CACAO</b>	
	
<b>Fecha:</b> 23/07/2023	<b>Sujeto / Objeto observado:</b> Instalaciones de la empresa ZumoCacao.
<b>Lugar:</b> Empresa Zumo Cacao.	<b>Tiempo de la observación:</b> 1 hora y 30 minutos.
<b>Observador:</b> David Moran y Bryan Solis.	
<b>Objetivo de la investigación:</b> El propósito de la presente ficha de observación es poder identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ZumoCacao.	
ASPECTO OBSERVADO	DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN
PUNTUALIDAD EN LOS PAGOS	La puntualidad en los pagos les brinda estabilidad financiera y les permite planificar sus finanzas de manera efectiva. Cuando los pagos se retrasan, los empleados pueden enfrentar dificultades para pagar sus gastos y pueden experimentar estrés y preocupación relacionados con sus obligaciones financieras.
TRANSPORTE	La transportación puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral, para los colaboradores en la area de producción ya que le queda muy lejos. Los largos tiempos de viaje pueden provocar fatiga y estrés en los empleados. Pasar mucho tiempo en el tráfico o viajando largas distancias puede ser agotador tanto física como mentalmente.

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

## **CAPÍTULO IV**

### **INFORME FINAL**

#### **4.1. Resumen ejecutivo**

El presente informe final de tesis tiene como objetivo analizar y comprender los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Zumo Cacao, ubicada en la ciudad de Guayaquil. La tesis se ha desarrollado mediante una metodología exhaustiva que incluyó la revisión de literatura, encuestas y entrevistas con empleados y directivos de la compañía.

El análisis FODA reveló diversas fortalezas que favorecen el desempeño laboral de los trabajadores en Zumo Cacao. Entre ellas, se destaca la sólida experiencia en la industria y la alta calidad de los productos que generan un sentimiento de orgullo y compromiso entre los empleados. Además, se identificó una cultura empresarial que valora el bienestar laboral, fomentando un clima laboral positivo y buenas relaciones internas. Por otro lado, se encontraron oportunidades para mejorar el desempeño laboral en Zumo Cacao.

La implementación de programas de capacitación y desarrollo podría potenciar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, generando un impacto positivo en la eficiencia y calidad del trabajo. Asimismo, la empresa podría explorar nuevas tecnologías que optimicen sus procesos y mejoren las condiciones laborales.

Entre las debilidades detectadas se destaca la falta de oportunidades de crecimiento y la baja remuneración en comparación con el mercado laboral. Estos factores pueden afectar la motivación y retención de empleados clave. De la misma manera, se detectó una comunicación interna deficiente que podría generar malentendidos y desmotivación en el personal.

El análisis también consideró las amenazas externas que podrían impactar el desempeño laboral de los trabajadores en Zumo Cacao. La competencia en el mercado laboral podría llevar a la pérdida de talento, mientras que fluctuaciones en la demanda del mercado y cambios en los precios del cacao podrían afectar la estabilidad de la empresa y su capacidad para mantener empleos y salarios.

En conclusión, el informe final de tesis destaca la importancia de abordar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Zumo Cacao en la ciudad de Guayaquil. Se recomienda que la empresa desarrolle estrategias para mejorar la comunicación interna, implementar programas de capacitación y desarrollo, y revisar las políticas de remuneración y oportunidades de crecimiento. Al hacerlo, Zumo Cacao podrá fortalecer su posición en el mercado y fomentar un entorno laboral más satisfactorio y productivo para sus empleados.

## **4.2. Analisis situacional**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta útil para evaluar los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Zumo Cacao en la ciudad de Guayaquil.

### **4.2.1. Fortalezas**

Una de las fortalezas que diferencia a la empresa Zumo cacao de sus principales competidores, son la calidad de los productos que oferta, lo que le permite tener una reputación establecida, generando de esta manera una mayor satisfacción entre los clientes. Además, la experiencia en la industria influye mucho debido a la trayectoria en la producción de cacao, es posible que los empleados se beneficien de la experiencia y el conocimiento acumulado, siendo este otro punto a favor.

La estabilidad financiera es otra de las fortalezas de la empresa, debido a que si la empresa es financieramente estable, puede brindar más seguridad y confianza a sus empleados en cuanto a los salarios y la permanencia de la empresa en el mercado. Otro punto a resaltar es la existencia de relaciones armoniosas entre los colegas y los superiores puede favorecer un mejor desempeño laboral.

### **4.2.2. Oportunidades**

Una de las oportunidades que posee la empresa es el crecimiento del mercado del cacao porque esta es una oportunidad de expansión para la empresa, lo que podría implicar más oportunidades de empleo y desarrollo profesional para los trabajadores.

La oportunidad de capacitación y desarrollo podría generar un personal más capacitado y motivado. Esto debido a que si la empresa se enfoca en invertir en programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades de sus trabajadores, lo que a su vez podría aumentar el rendimiento laboral, para mejorar sus habilidades y conocimientos para desempeñar mejor sus funciones. Además, la capacitación puede aumentar la satisfacción laboral de los empleados al brindarles oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la organización.

Otra fuerte oportunidad es la adopción de tecnologías avanzadas en el proceso de producción podría aumentar la eficiencia y mejorar las condiciones de trabajo. Así como también el hecho de implementar programas de bienestar para los empleados, como servicios médicos, seguro de salud y actividades recreativas, puede mejorar su satisfacción y productividad.

Para finalizar, la colaboración con otras empresas o proveedores en la cadena de suministro podría generar nuevas oportunidades para Zumo Cacao y, en consecuencia, para sus trabajadores.

#### **4.2.3. Debilidades**

La falta de incentivos es una de las mayores debilidades de la empresa, debido a que no ofrece ningún tipo de bonos o reconocimientos, esto podría afectar la motivación y la productividad de los empleados. Además, condiciones de trabajo deficientes podrían impactar también negativamente el desempeño laboral de los trabajadores.

La comunicación deficiente, es decir que cuando no es efectiva, podría llevar a malentendidos y conflictos que afecten el ambiente laboral. Es decir que, si los empleados no reciben información clara y oportuna sobre expectativas laborales, cambios en las políticas o decisiones estratégicas, podría generar confusión y desmotivación.

La falta de comunicación efectiva también puede dar lugar a malentendidos entre los equipos y generar un ambiente de trabajo tenso. Es fundamental abordar

este problema y mejorar los canales de comunicación interna para mantener a los empleados informados y comprometidos.

#### **4.2.4. Amenazas**

La primera amenaza se enfoca en la competencia, es decir que si hay otras empresas de cacao en la región que ofrecen mejores condiciones laborales o beneficios, los trabajadores podrían optar por cambiar de empleo. Esto debido a que si otras empresas ofrecen mejores salarios, beneficios y condiciones laborales, los empleados podrían verse tentados a cambiar de trabajo. Para contrarrestar esta amenaza, Zumo Cacao debe asegurarse de que su propuesta de valor como empleador sea atractiva, destacando aspectos como el ambiente de trabajo positivo, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y reconocimiento por el buen desempeño.

Los cambios en las leyes laborales pueden requerir ajustes en las políticas y prácticas de recursos humanos, lo que puede generar incertidumbre entre los trabajadores. Además, de las fluctuaciones del mercado debido a que los cambios en la demanda de productos de cacao o fluctuaciones en los precios del mercado pueden afectar la estabilidad laboral de los empleados.

#### **4.3. Análisis de las técnicas de investigación**

Los resultados de la encuesta a los 16 colaboradores arrojaron los siguientes resultados que son:

- **Motivación con la empresa:** La mayoría de los empleados se encuentran en un estado "Neutral" en términos de motivación con la empresa, lo que podría ser un indicativo de que la motivación de los empleados no está en su punto más alto. Es importante que la empresa tome en cuenta esta información y busque identificar las causas de esta percepción para implementar estrategias que incrementen la motivación y el compromiso de sus empleados.
- **Motivación para hacer un buen trabajo:** La mayoría de los empleados, el salario es un factor importante para mantenerse motivado en su trabajo. Sin embargo, es relevante que la empresa considere otros factores, como el reconocimiento, el ambiente laboral y el desarrollo profesional, para mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados.



- Autoanálisis de desempeño laboral: Algunos empleados se califican con puntuaciones más altas (4 y 5), lo que muestra un alto nivel de autoevaluación positiva. La empresa podría utilizar esta información para ofrecer apoyo y desarrollo a aquellos empleados que se sienten menos satisfechos con su desempeño y brindar reconocimiento y recompensas a aquellos que tienen una autoevaluación positiva.
- Retroalimentación sobre el desempeño: La mayoría de los empleados (75%) indica que no ha recibido retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño en el último año. Esto es una señal importante de que la empresa debe mejorar su sistema de retroalimentación para brindar a los empleados una guía y apoyo para mejorar su rendimiento y crecimiento profesional.
- Oportunidad de desarrollo y crecimiento: La percepción de los empleados sobre las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional es mayormente negativa, ya que el 50% de los empleados siente que nunca ha tenido suficiente oportunidad de desarrollo en su puesto actual. Esto puede ser un factor relevante para la retención de talento y el compromiso de los empleados. La empresa podría considerar la implementación de programas de desarrollo y capacitación para brindar a los empleados oportunidades de crecimiento y mejora en sus habilidades profesionales.
- Reconocimiento y valoración laboral: La mayoría de los empleados (63%) siente que no recibe el reconocimiento y la valoración que cree merecer por su desempeño laboral. El reconocimiento y la valoración son factores clave para la motivación y satisfacción de los empleados. La empresa podría implementar un sistema de reconocimiento y recompensas para valorar el esfuerzo y rendimiento de sus colaboradores.
- Condiciones de trabajo ideales: La tabla muestra que la percepción de los empleados sobre las condiciones de trabajo ideales en la empresa es mayormente negativa, ya que el 44% de los empleados percibe que las condiciones ideales son poco frecuentes o casi nunca están presentes. Esto puede tener un impacto en la productividad y bienestar de los empleados. La empresa podría considerar mejorar las condiciones de trabajo para crear un ambiente más satisfactorio y productivo.

- Evaluaciones de desempeño laboral: La percepción de los empleados sobre la realización de evaluaciones de desempeño laboral es mayoritariamente negativa. La gran mayoría de los empleados perciben que las evaluaciones de desempeño son realizadas con poca frecuencia o que nunca se llevan a cabo. Esto puede ser un indicio de que la empresa no está implementando de manera efectiva un proceso de evaluación del desempeño, lo que puede tener consecuencias negativas en el desarrollo profesional de los empleados.
- Incentivo de un desempeño eficiente: La mayoría de los empleados (56%) siente que el incentivo de un desempeño eficiente es ocasionalmente atendido en la empresa. Esto indica que la empresa podría mejorar su sistema de reconocimiento y recompensas para incentivar y valorar el desempeño eficiente de sus colaboradores.
- Ambiente laboral: La mayoría de los empleados califica el ambiente laboral como "Bueno" (44%), pero también se observa que un porcentaje significativo lo califica como "Indiferente" (31%), lo que sugiere que hay áreas de mejora en la creación de un ambiente laboral más positivo y motivador.
- Funciones laborales definidas: La mayoría de los empleados (63%) siente que sus funciones dentro de la empresa no están bien definidas. Esto puede generar confusión y falta de dirección en el trabajo diario. La empresa podría considerar clarificar y comunicar las funciones de cada empleado para mejorar la eficiencia y rendimiento.
- Crecimiento profesional: La tabla muestra que la percepción de los empleados sobre el aporte de sus funciones al crecimiento profesional es variada. Aunque una parte significativa considera que sus funciones contribuyen ocasionalmente a su crecimiento profesional, hay también una cantidad considerable de empleados que sienten que sus funciones no aportan significativamente a su desarrollo y crecimiento en el ámbito laboral.
- Rotación del personal: Los resultados muestran que una parte considerable de los empleados percibe que la rotación del personal es frecuente o ocasionalmente frecuente en la empresa (63%). Esto puede ser un indicador de que la empresa debe prestar atención a la retención de talento y buscar identificar las causas de la alta rotación.

- Competencias estratégicas: Los empleados muestran mayor interés en competencias estratégicas relacionadas con el trabajo en equipo, la iniciativa y creatividad, así como la comunicación efectiva. La empresa puede utilizar esta información para desarrollar programas de capacitación y desarrollo que fomenten estas competencias en su equipo.
- Predisposición de los directivos: Una parte significativa de los empleados percibe que la predisposición de los directivos para brindar ayuda o asistencia es ocasional (38%) o casi siempre (31%). Es relevante que la empresa tome en cuenta esta percepción para mejorar la comunicación y el apoyo de los directivos hacia sus colaboradores.
- Atención a conflictos: La percepción de los empleados sobre la atención y resolución de incidencias o conflictos es mayoritariamente negativa. La mayoría de los empleados perciben que las incidencias o conflictos son atendidos y resueltos solo ocasionalmente, lo que puede generar insatisfacción y frustración en el equipo de trabajo.
- Plan de mejora: La empresa cuenta con un plan de mejora para incrementar el desempeño de los colaboradores. Esto es positivo, ya que indica que la empresa está tomando medidas para mejorar la satisfacción y rendimiento de sus empleados.

En definitiva, la encuesta muestra que hay áreas de mejora en la empresa Zumo Cacao en términos de satisfacción laboral, motivación, reconocimiento, desarrollo profesional y ambiente laboral. Es importante que la empresa tome en cuenta estos resultados y trabaje en implementar estrategias y acciones que mejoren la experiencia laboral de sus colaboradores.

Esto puede incluir la implementación de un sistema de retroalimentación más efectivo, programas de desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas, mejora de las condiciones de trabajo y clarificación de las funciones de cada empleado. Al tomar acciones para abordar estas áreas, la empresa puede mejorar la satisfacción y compromiso de sus empleados, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la productividad y el éxito general del negocio.

En la primera ficha de observación, se identifican tres factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Zumo Cacao:

- Estrés financiero: Se observa que los pagos atrasados generan dificultades económicas para los empleados, lo que aumenta el estrés financiero. Este estrés puede afectar la salud mental y emocional de los trabajadores, impactando negativamente en su enfoque, concentración y productividad laboral.
- Almuerzos no pagados: La empresa no paga los almuerzos de los colaboradores, a pesar de tener los recursos para hacerlo. Esta situación puede afectar el desempeño laboral y la moral de los empleados, ya que deben asumir un gasto adicional para su alimentación, especialmente si no hay opciones cercanas para adquirirlo.
- Falta de personal: Durante los meses de mayor producción, la empresa no cuenta con el personal suficiente en áreas como producción y administración. Esta falta de personal puede afectar la eficiencia de las funciones, lo que puede disminuir la productividad general de la empresa.

En la segunda ficha de observación, se identifican dos factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Zumo Cacao:

- Puntualidad en los pagos: La puntualidad en los pagos es un factor clave para el desempeño laboral. Cuando los pagos se retrasan, los empleados pueden enfrentar dificultades financieras y preocupaciones relacionadas con sus obligaciones económicas, lo que puede afectar su concentración y enfoque en el trabajo.
- Transporte: El transporte puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral, especialmente para los colaboradores en el área de producción, que enfrentan largos tiempos de viaje debido a la ubicación de la empresa. Los largos desplazamientos pueden provocar fatiga y estrés en los empleados, afectando tanto su salud física como mental.

En resumen, estas fichas de observación muestran varios factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Zumo Cacao en la ciudad de Guayaquil. Los problemas relacionados con los pagos, el estrés financiero, la falta de

personal y los desafíos de transporte son áreas que requieren atención y posibles mejoras para crear un ambiente laboral más positivo y productivo.

#### **4.4. Análisis de los resultados obtenidos**

El análisis de los datos recopilados a través de la encuesta, entrevistas y la revisión de literatura permitió identificar diversos factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Zumo Cacao en la ciudad de Guayaquil. Entre los principales hallazgos se encuentran:

- La motivación laboral es un factor clave para el rendimiento de los empleados, la misma que no se encuentra siendo estimulada por parte de los directivos de la empresa. Aquellos trabajadores que se sienten más motivados tienden a ser más productivos y comprometidos con sus labores, a diferencia de aquellos que no se sienten motivados. En otras
- El liderazgo ejerce una influencia significativa en el desempeño de los empleados. Un liderazgo efectivo, que fomente la comunicación, la participación y el reconocimiento del trabajo bien hecho, impacta positivamente en la productividad del personal.
- El clima organizacional también desempeña un papel relevante en el rendimiento laboral. Un ambiente de trabajo favorable, donde prevalezca la colaboración, el respeto y la confianza, se traduce en un mejor desempeño y una mayor satisfacción de los empleados.
- La empresa carece de una cultura de empresa orientada al bienestar laboral, lo que podría ser una ventaja para la empresa Zumo Cacao. Si la empresa valora a sus trabajadores, promueve un equilibrio entre trabajo y vida personal, ofrece oportunidades de desarrollo profesional y brinda incentivos para el rendimiento, es probable que los empleados se sientan más motivados y comprometidos con su trabajo.
- Estos hallazgos sugieren que la empresa Zumo Cacao debe centrar sus esfuerzos en fortalecer la motivación de su personal, mejorar las habilidades de liderazgo de sus directivos y crear un clima organizacional propicio para el desarrollo de sus trabajadores. Implementar programas de reconocimiento, capacitación y fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones son algunas de las acciones recomendadas.

## **4.5. Propuesta de plan de acción**

### **4.5.1. Motivar a los colaboradores**

#### **4.5.1.1. Acción #1: Programa de capacitaciones**

En la siguiente tabla se presenta el plan de formación propuesto para la empresa Zumo Cacao, enfocado en áreas como ventas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y negociación. Se ha seleccionado IDEPRO (Instituto de Desarrollo Profesional) como la entidad capacitadora, debido a su amplia experiencia en el mercado y precios competitivos, que facilitan el presupuesto para esta acción.

Tabla 23.

Programa de capacitaciones.

Nº	Nombre de la Capacitación	Duración	Costo	Entidad
1	Atención al cliente con dificultades, quejas y reclamos	200 horas	\$2.504,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
2	Taller de habilidades de comunicación y resolución de conflictos	150 horas	\$2.376,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
<b>COSTO TOTAL AÑO #1</b>			<b>\$4.880,00</b>	
3	Programa de excelencia en servicio al cliente.	1 mes	\$2.488,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
4	Herramientas digitales y de cómputo	1 mes	\$2.375,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
<b>COSTO TOTAL AÑO #2</b>			<b>\$4.863,00</b>	
5	Programa de Planeación Estratégica: Determine el camino para alcanzar los objetivos	1 mes	\$2.504,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
6	Taller de habilidades en negociación	1 mes	\$2.376,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
<b>COSTO TOTAL AÑO #3</b>			<b>\$4.880,00</b>	
7	Programa de Transformación Digital en las empresas	1 mes	\$2.305,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
8	Taller Negociación Y Cierre De Ventas	1 mes	\$2.588,00	
<b>COSTO TOTAL AÑO #4</b>			<b>\$4.893,00</b>	
9	Programa formativo en gestión de ventas	1 mes	\$2.504,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
10	Taller de neuromarketing aplicado a los negocios	1 mes	\$2.315,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
<b>COSTO TOTAL AÑO #5</b>			<b>\$4.819,00</b>	

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

#### **4.5.1.2. Acción #2: Bono de consumo para el mejor empleado del año**

Con el propósito de motivar a los colaboradores de Zumo Cacao a mejorar su desempeño, se propone la implementación de un bono de consumo para el empleado destacado del año. Este reconocimiento se basará en las evaluaciones realizadas por el área de Recursos Humanos, considerando las puntuaciones obtenidas en diversas evaluaciones internas.

El ganador será seleccionado por el área de administración del recurso humano, que conoce a los colaboradores en detalle y observa su progreso durante todo el año. El premio consistirá en un bono de consumo de \$600,00 otorgado por la empresa.

Tabla 24.

*Bono de consumo para el mejor empleado del año.*

<b>Descripción</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Bono para consumo	1	\$600,00	\$600,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$600,00</b>	<b>\$600,00</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

#### **4.5.1.3. Acción #3: Programa de oportunidades de crecimiento profesional**

Uno de los desafíos que enfrenta esta empresa es la limitada oportunidad de ascenso para sus colaboradores. Por lo tanto, se propone una acción con el objetivo de brindarles la posibilidad de participar en concursos internos para ocupar puestos superiores cuando surjan vacantes.

En resumen, se busca implementar un reclutamiento interno en caso de que haya posiciones disponibles. Sin embargo, si el personal actual no cumple con los requisitos necesarios para cubrir la vacante, se recurrirá al reclutamiento externo. A través de esta iniciativa, la empresa busca demostrar su confianza en el talento y capacidades de su equipo actual para resolver problemas.

Es importante destacar que esta acción no generará costos adicionales, ya que forma parte de las funciones del departamento de Talento Humano y se considera una estrategia efectiva debido a que ya se cuenta con información completa sobre el



personal interno, lo que podría evitar los costos asociados con un reclutamiento externo.

Mediante esta opción, la empresa busca promover la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores, independientemente del cargo que ocupen. Esto se reflejará no solo en la posibilidad de participar en concursos internos, sino también en la oportunidad de expresar opiniones y ser escuchados de manera respetuosa y atenta, asegurando que sus ideas sean consideradas en la toma de decisiones. En definitiva, se ofrecerán a los trabajadores las mismas posibilidades de acceso a beneficios sociales y derechos.

Al igual que las acciones previas, esta medida tampoco generará costos adicionales, ya que forma parte de las responsabilidades del departamento de Talento Humano. Además, es importante resaltar que si algún colaborador decide presentar reclamos, quejas o sugerencias de manera individual, podrá acercarse al jefe inmediato o al Jefe de Recursos Humanos, quienes deberán atender sus requerimientos de manera inmediata o lo más pronto posible.

#### **4.5.1.4. Acción #4: Programa que mide el clima organizacional de la empresa**

Con el objetivo de mejorar el clima laboral en ZumoCacao, se propone la implementación del programa Bizneo, que ofrece diversas estrategias para medir y potenciar considerablemente el ambiente de trabajo. Entre sus principales características se encuentran la realización de encuestas para evaluar la satisfacción, motivación, comunicación y otros factores relevantes.

Mediante este software, la empresa contará con las más avanzadas herramientas tecnológicas de Recursos Humanos para evaluar y mejorar los indicadores del clima laboral en la organización. Además, algunos de los beneficios que ofrece este software son los siguientes:

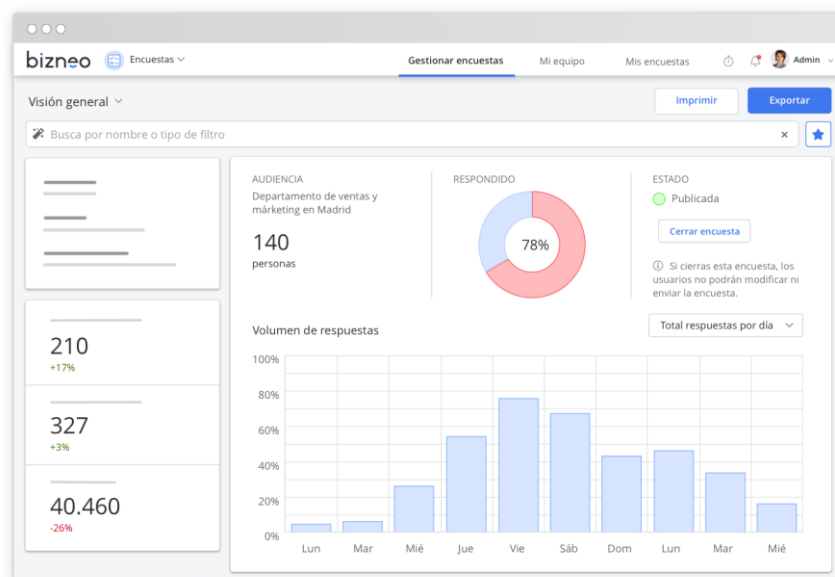
- La información proporcionada por el software permitirá fundamentar y mejorar la eficacia de las decisiones estratégicas tomadas en la empresa.
- Las encuestas realizadas medirán diversos indicadores del clima laboral, como satisfacción laboral, necesidades de formación, cultura corporativa, encuestas

de salida, valoración de iniciativas/beneficios y procesos de gestión del cambio, entre otros.

- Las encuestas pueden ser anónimas para fomentar que los colaboradores expresen libremente sus opiniones, o también pueden ser visibles, según se prefiera.
- El programa incluye un panel y programador de encuestas para mantener un control de todas las encuestas asignadas, completadas o pendientes por responder.
- Ofrece la posibilidad de diseñar encuestas de diferentes tipos y formatos.
- Cuenta con una opción para configurar alarmas, notificaciones y recordatorios relacionados con la tasa de respuestas de las encuestas.
- Proporciona mapas de calor e informes gráficos para visualizar desviaciones en áreas o sedes de la empresa en comparación con la media general.
- Incluye emojis integrados para hacer las preguntas más atractivas y fáciles de entender.

Figura 22.

Interfaz del programa Bizneo.



Fuente: Bizneo (2022).

La figura mostrada anteriormente es del interfaz de Bizneo, que recopila información de cada colaborador, crea y actualiza automáticamente el perfil del personal de la empresa, adaptándose a sus necesidades.

La siguiente tabla presenta los costos mensuales que la empresa deberá desembolsar por el uso del programa Bizneo para gestionar el clima laboral de la organización.

Tabla 25.

*Programa que mide el clima organizacional.*

Descripción	Unidades	Costo Mensual	Costo Total
Programa que mide el clima organizacional	12	\$75,00	\$900,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$900,00</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

#### **4.5.1.5. Acción #5: Mejorar la comunicación interna de la empresa**

Con el propósito de enhance la comunicación entre los colegas, se propone llevar a cabo talleres de forma mensual, en los cuales los líderes de la empresa se encargarán de sostener conversaciones profundas con sus colaboradores, estableciendo claramente las metas y objetivos mensuales que se desean alcanzar, con el objetivo de generar un mayor nivel de confianza.

Adicionalmente, uno de los problemas que enfrenta la empresa es la falta de establecimiento de metas mensuales, lo que dificulta el desempeño de los colaboradores al no contar con un propósito claro. Por lo tanto, se sugiere que el Jefe de Recursos Humanos se encargue de coordinar reuniones mensuales con cada colaborador para establecer metas que deben ser alcanzadas o superadas para lograr los objetivos mensuales de la empresa.

Otro objetivo de estas reuniones es brindar a los colaboradores la confianza para expresar dudas, inquietudes o sugerencias relacionadas con el cierre de negocios específicos, la solución de conflictos internos, entre otros temas. Después de estas reuniones, los jefes inmediatos deben asegurarse de que las metas establecidas previamente sean seguidas y brindar orientación cuando sea necesario para alcanzarlas.

En cuanto a los costos, el gasto mensual en refrigerios para los 16 colaboradores será de \$60, y dado que se realizarán reuniones y talleres mensuales, se multiplicará este valor por 12, como se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 26.

*Fomentar comunicación y trabajo en equipo.*

Descripción	Unidades	Costo Mensual	Costo Total
Refrigerio	16	\$60,00	\$720,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$60,00</b>	<b>\$720,00</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

#### **4.5.1.6. Acción #6: Evaluar el desempeño de los colaboradores**

El departamento de Recursos Humanos es responsable de llevar a cabo evaluaciones diarias y garantizar que los empleados cumplan adecuadamente con sus funciones. Sin embargo, para determinar a los mejores empleados tanto mensual como anualmente, se realizan tres tipos de evaluaciones: autoevaluación del colaborador, evaluación entre compañeros de trabajo y evaluación emitida por el jefe inmediato, quien supervisa y monitorea al personal por áreas.

La primera ficha de evaluación estará a cargo del jefe inmediato, ya que es la persona que mejor conoce el desempeño, rendimiento y responsabilidades del empleado. La siguiente ficha será una autoevaluación, ya que nadie conoce mejor al colaborador que él mismo.

Esta ficha permitirá a los empleados medir su nivel de desempeño, identificar áreas de mejora y corregir errores. Por último, la tercera ficha será una evaluación entre compañeros de trabajo cercanos, es decir, aquellos que trabajan dentro del mismo departamento, ya que se busca que la calificación provenga de alguien que está familiarizado con el trabajo del otro.

Estas fichas de evaluación se imprimirán trimestralmente, es decir, 4 veces al año. El costo por hoja es de \$0.03, y se requerirán 3 hojas de evaluación para cada

colaborador. En el primer trimestre, que involucra a 16 colaboradores, se necesitarán 48 fichas impresas, con un costo total de \$1.44. Sin embargo, dado que se imprimirán cuatro veces al año, el costo total de esta acción será de \$5.76.

A continuación, la tabla presenta los costos de esta acción según la cantidad de fichas que se deben imprimir.

Tabla 27.

*Fichas de desempeño laboral.*

<b>Descripción</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Total</b>
Impresión de las fichas anuales	192	\$0,03	\$5,76
<b>TOTAL</b>			<b>\$5,76</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

#### **4.6. Costos de la Propuesta**

La siguiente tabla resume todos los costos generados por la propuesta de estrategias y acciones mencionadas anteriormente. En el primer año, se muestra una inversión inicial de \$7.105,76. Para proyectar los gastos de los años siguientes, se consideró la inflación acumulada del año 2022, que fue del 3.74%.

Además, para llevar a cabo la propuesta, los fondos provienen de los ingresos de la empresa, ya que la inversión es relativamente baja en comparación con sus ingresos. Por lo tanto, no se requiere ningún tipo de financiamiento bancario, ya que la empresa puede costear esta propuesta con sus activos actuales.

Tabla 28.

Costos proyectados de la propuesta.

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	Programa de capacitaciones.	4.880,00	5.062,51	5.251,85	5.448,27	5.652,03
<b>1: Motivar a los colaboradores</b>	Bono de consumo al mejor empleado.	600,00	622,44	645,72	669,87	694,92
	Programa de oportunidades de crecimiento laboral.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>3: Mejorar la comunicación interna de la empresa</b>	Programa de encuestas que miden el clima organizacional del personal.	900,00	933,66	968,58	1.004,80	1.042,38
	Realizar talleres para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.	720,00	746,93	774,86	803,84	833,91
<b>5: Evaluar el desempeño de los colaboradores</b>	Monitorear el desempeño de los colaboradores a través de fichas de evaluación.	5,76	5,98	6,20	6,43	6,67
<b>TOTAL</b>		<b>7.105,76</b>	<b>7.371,52</b>	<b>7.647,21</b>	<b>7.933,22</b>	<b>8.229,92</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, Byron (2023).

#### 4.6.1. Variación porcentual de ventas anuales

La siguiente tabla muestra la variación porcentual de ventas anuales de la empresa ZumoCacao, desde el año 2018 hasta el año 2022. Lo que en promedio determinan que de acuerdo al método de datos históricos, los ingresos de la empresa deben de ser proyectados en un porcentaje de 6%. Esta variación es bastante baja debido a que en los años 2020, 2021 y 2022, los ingresos de la empresa se redujeron debido a los efectos post pandémicos.

Tabla 29.

*Variación porcentual de ventas anuales.*

<b>Años</b>	<b>Total de Ventas</b>	<b>Variación Porcentual</b>
2018	1.446.556,00	
2019	1.696.124,00	17%
2020	1.868.661,00	10%
2021	2.025.602,31	8%
2022	1.784.540,50	-12%
<b>Porcentaje Promedio</b>		<b>6%</b>

Elaborado por: Moran, D y Solis, B (2023).

#### **4.6.2. Estado de Resultados Proyectado**

La siguiente tabla muestra el estado de resultado proyectado de la empresa ZumoCacao, la misma que de acuerdo al método basado en datos históricos, se determinó que el promedio de la variación porcentual es de 6%, siendo este el porcentaje utilizado para realizar las proyecciones de ingresos en este proyecto. Además de ello, los gastos serán proyectados de acuerdo al valor de la inflación anualizada de diciembre, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), fue de 3,74%. Diciembre del año 2022.

Tabla 30.

*Estado de Resultados proyectado.*

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>					
Ventas	1.446.556,00	1.533.349,36	1.625.350,32	1.722.871,34	1.826.243,62
Otros Ingresos	23.315,90	24.714,85	26.197,75	27.769,61	29.435,79
<b>Total de ingresos</b>	<b>1.469.871,90</b>	<b>1.558.064,21</b>	<b>1.651.548,07</b>	<b>1.750.640,95</b>	<b>1.855.679,41</b>
<b><u>COSTOS</u></b>					
(-) Costos de ventas	767.772,42	797.341,67	845.182,17	895.893,10	949.646,68
<b>Total de costos</b>	<b>767.772,42</b>	<b>797.341,67</b>	<b>845.182,17</b>	<b>895.893,10</b>	<b>949.646,68</b>
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>702.099,48</b>	<b>760.722,55</b>	<b>806.365,90</b>	<b>854.747,85</b>	<b>906.032,72</b>
<b><u>GASTOS</u></b>					
(-) Gastos de distribución	279.929,09	290.398,44	301.259,34	312.526,44	324.214,93
(-) Gastos Administrativos	456.480,39	473.552,76	491.263,63	509.636,89	528.697,31
(-) Gastos Financieros	3.586,51	5.586,51	5.586,51	5.586,51	5.586,51
(-) Gastos del proyecto	0,00	7.105,76	7.371,52	7.647,21	7.933,22
<b>Total de Gastos Operacionales</b>	<b>739.995,99</b>	<b>776.643,46</b>	<b>805.481,00</b>	<b>835.397,05</b>	<b>866.431,97</b>
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-37.896,51</b>	<b>-15.920,92</b>	<b>884,90</b>	<b>19.350,81</b>	<b>39.600,76</b>
(=) Utilidad antes de Participación a trabajadores	65.861,90	-15.920,92	884,90	19.350,81	39.600,76
(-) Participación a trabajadores	9.879,28	-2.388,14	132,74	2.902,62	5.940,11
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	55.982,61	-13.532,78	752,17	16.448,18	33.660,64
(-) Impuesto a la Renta Causado	13.995,65	-3.383,20	188,04	4.112,05	8.415,16
<b>Utilidad Neta</b>	<b>41.986,96</b>	<b>-10.149,59</b>	<b>564,12</b>	<b>12.336,14</b>	<b>25.245,48</b>

Elaborado por: Moran, D y Solis, B (2023).



### 4.6.3. Cálculo de TMAR

La tabla muestra el cálculo de la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento), la misma que se compone de riesgo país 18,49%, tasa pasiva de 7,31%, y inflación hasta diciembre del 2022 que fue 3,74%. Todos estos datos se muestran en la página oficial del Banco Central del Ecuador.

Tabla 31.

*Tasa mínima aceptable de rendimiento.*

<b>TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento)</b>	
7,31	Tasa Pasiva
3,74	Inflación
18,59	Riesgo país Ecuador
<b>28,64%</b>	

Elaborado por: Moran, D y Solis, B (2023).

### 4.6.4. Flujo de Caja Proyectado

La siguiente tabla, muestra el flujo de caja proyectado a cinco años y con esa información se procede a determinar los indicadores financieros y el costo beneficio cualitativo.

Tabla 32.

*Flujo de Caja Proyectado.*

Descripción	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO OPERATIVO</b>						
Ingresos		1.558.064,21	1.651.548,07	1.750.640,95	1.855.679,41	1.967.020,17
Gastos de la empresa		769.537,70	798.109,48	827.749,84	858.498,75	890.397,66
Pago a proveedores		797.341,67	845.182,17	895.893,10	949.646,68	1.006.625,48
Pago de Impuestos		-5.771,33	320,78	7.014,67	14.355,27	22.390,58
Gastos de la propuesta		7.105,76	7.371,52	7.647,21	7.933,22	8.229,92
<b>Total</b>		<b>-10.149,59</b>	<b>564,12</b>	<b>12.336,14</b>	<b>25.245,48</b>	<b>39.376,53</b>
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>						
Inversión inicial	-11.133,48					
<b>Total</b>	<b>-11.133,48</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>						
Aporte de Accionistas	11.133,48					
<b>Total</b>	<b>11.133,48</b>					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-11.133,48</b>	<b>4.915,81</b>	<b>5.889,53</b>	<b>6.876,50</b>	<b>7.901,72</b>	<b>9.019,15</b>

Elaborado por: Moran, D y Solis, B (2023).

#### 4.6.5. Indicadores Financieros

Esta Tabla, tiene la finalidad de mostrar los indicadores financieros del proyecto, en donde los estados financieros arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 33.

*Indicadores Financieros.*

<b>Indicadores Financieros</b>	
TMAR	29,64%
VAN	<b>\$10.753,99</b>
TIR	50,62%
Payback	<b>0,53</b>
Relación C/B	\$2,51

Elaborado por: Moran, D y Solis, B (2023).

## CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación, se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica sobre el tema del desempeño laboral, la motivación, el liderazgo, el clima organizacional y otros factores relevantes que afectan el rendimiento de los trabajadores en el ámbito laboral. La información documentada obtenida de diversas fuentes académicas y científicas ha sido fundamental para sustentar teóricamente este estudio.

La revisión bibliográfica permitió comprender las teorías y conceptos claves relacionados con el tema de investigación y proporcionó un marco sólido para el análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los empleados de Zumo Cacao. Gracias a la rigurosa fundamentación bibliográfica, se ha logrado contextualizar adecuadamente el estudio y establecer conexiones significativas entre las variables estudiadas y su relevancia para la organización.

A través del análisis de los datos recopilados mediante la encuesta aplicada a los empleados de Zumo Cacao, se pudo describir la situación actual de la empresa con respecto al desempeño laboral de sus colaboradores. Se identificó que existe una diversidad de percepciones entre los trabajadores sobre su satisfacción laboral, niveles de motivación y clima organizacional. Algunos empleados se mostraron altamente comprometidos y satisfechos con su trabajo, mientras que otros manifestaron ciertas insatisfacciones y desmotivaciones.

Otro punto a resaltar es que se evidenció que la percepción del liderazgo y el clima organizacional varía en diferentes departamentos de la empresa, lo que sugiere la necesidad de abordar estos aspectos para mejorar el rendimiento laboral y el bienestar de los trabajadores. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para entender la realidad actual de Zumo Cacao en términos de desempeño laboral y orientar acciones específicas para su mejora.

La investigación ha identificado varios factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de Zumo Cacao. Entre los elementos más relevantes se encuentran la motivación laboral, el liderazgo, el clima organizacional, las

oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones laborales. Se ha observado que la percepción de los empleados acerca de estos factores tiene una influencia significativa en su rendimiento y compromiso con la empresa.

La falta de reconocimiento, la falta de oportunidades de crecimiento y la inadecuada comunicación entre superiores y subordinados emergieron como factores críticos que afectan negativamente el desempeño de algunos trabajadores. Por otro lado, se encontró que los empleados que perciben un clima organizacional positivo y un liderazgo efectivo tienden a estar más motivados y comprometidos con su trabajo. Estos resultados destacan la importancia de abordar estos factores para mejorar el rendimiento laboral en la empresa.

El informe de investigación ha definido y puesto de manifiesto los factores clave que se relacionan con la mejora del desempeño laboral en la empresa Zumo Cacao. Se ha demostrado que la motivación laboral es un factor crítico que impulsa el rendimiento de los empleados, y se recomienda la implementación de estrategias de reconocimiento y recompensas para fomentar y mantener la motivación en el equipo de trabajo.

De la misma manera, se ha resaltado la importancia del liderazgo efectivo, que promueva la comunicación abierta, la participación de los empleados y el apoyo en el desarrollo de sus habilidades y competencias. Se ha enfatizado en la necesidad de crear un clima organizacional favorable, basado en el respeto, la confianza y el trabajo en equipo. Además, se han propuesto medidas para mejorar las condiciones laborales y brindar oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores. En conjunto, estos factores tienen el potencial de impactar positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Zumo Cacao y contribuir al éxito y competitividad de la organización.

En conclusión, esta investigación ha proporcionado una visión profunda y analítica sobre los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Zumo Cacao en la ciudad de Guayaquil. Los resultados obtenidos permiten comprender las percepciones y necesidades de los empleados, así como identificar áreas de mejora que pueden ser abordadas por la dirección de la empresa.

La fundamentación bibliográfica ha enriquecido teóricamente este estudio, proporcionando un sólido marco conceptual para su desarrollo.

Las recomendaciones propuestas tienen el propósito de guiar la toma de decisiones gerenciales y la implementación de acciones concretas que impulsen el desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores en Zumo Cacao. En última instancia, se espera que esta investigación contribuya a mejorar el ambiente laboral y la productividad de la empresa, beneficiando tanto a la organización como a sus empleados.

## **RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados y el informe final obtenido, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Zumo Cacao:

- Realizar programas de capacitación y desarrollo profesional para potenciar las habilidades y competencias de los empleados.
- Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas que incentive el esfuerzo y el logro de metas individuales y colectivas.
- Fomentar un liderazgo participativo y empático que promueva la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.
- Evaluar periódicamente el clima organizacional mediante encuestas de satisfacción para identificar posibles áreas de mejora.
- Establecer mecanismos de retroalimentación y diálogo entre la dirección y los empleados para abordar inquietudes y sugerencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, D. N. (2017). *Acción Estratégica*. España: MCGRAW-HILL.
- Barquero, J., Barquero, M., Rodríguez, C., & Huertas, F. (2017). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Bock, L. (2017). *La nueva fórmula del trabajo*. Madrid, España: Grupo Editorial España.
- Boente, A. (2019). *Metodología de la Investigación*. México: La Patria.
- Código de Trabajo. (2015). Obtenido de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: La producción de los datos y los diseños*. Madrid, España: CLACSO.
- Constitución del Ecuador. (2017). *Última Reforma*. Obtenido de [https://www.google.com/search?ei=6roxXYy7BYu0ggeuxKeYCQ&q=constituci%C3%B3n+del+ecuador+pdf&oq=constituci%C3%B3n+del+ecuador+pdf&gs\\_l=psy-ab.3..0l2j0i22i30l8.144895.145616..145973...0.0..0.189.713.0j4.....0....1..gws-wiz.CK0tOqrP-1k&ved=0ahUKEwiM2NmSgcHj](https://www.google.com/search?ei=6roxXYy7BYu0ggeuxKeYCQ&q=constituci%C3%B3n+del+ecuador+pdf&oq=constituci%C3%B3n+del+ecuador+pdf&gs_l=psy-ab.3..0l2j0i22i30l8.144895.145616..145973...0.0..0.189.713.0j4.....0....1..gws-wiz.CK0tOqrP-1k&ved=0ahUKEwiM2NmSgcHj)
- Cuesta, S. A. (2018). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Madrid, España: Empresa Editora Macro.
- Cuesta, U. (2017). *Marketing, Planificación estratégica y creatividad*. Barcelona, España: ESIC Business.
- Del Santo, Ó., & Álvarez, D. (2017). *Marketing de Atracción 2.0: Como Conseguir Tus Objetivos Online con el Mínimo Presupuesto*. México: Bubok.es.
- Díaz, M. (2015). *Presupuestos - Enfoques para la planeación Financiera*. Colombia: Pearson.
- Dib, A. (2019). *El Plan de Marketing de 1-Página: Consigue Nuevos Clientes, gana más dinero y destaca entre multitud*. Madrid, España: Successwise.
- Durán, H. A. (2016). *Estrategias de Marketing y ventajas competitivas en las pymes mueblera*. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1315>
- EMIS. (10 de Abril de 2023). *Industria Agrícola Zumo Zumocacao S.A. (Ecuador)*. Obtenido de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Industria\\_Agricola\\_Zumo\\_Zumocacao\\_SA\\_es\\_5472477.html#:~:te](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Industria_Agricola_Zumo_Zumocacao_SA_es_5472477.html#:~:te)

xt=La%20empresa%20fue%20fundada%20en,negativo%20of%200%2C63%  
25.

- Esteves, P. A. (2019). Soft skills and its impact on the management of the marketing mix. A study carried out in Gamarra commercial emporium, Peru. *Ecociencia*, 22. Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril19/04.pdf>
- Fernández, B. V. (20 de Diciembre de 2019). Habilidades blandas y su impacto en la gestión de la mezcla de marketing. un estudio realizado en el emporio comercial. 22.
- Ferreyro, A., & De Longhi, A. L. (2020). *Metodología de la investigación*. 2. Obtenido de <https://www.worldcat.org/title/metodologia-de-la-investigacion-2/oclc/891763221>
- Francés, A. (2021). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- García, P. A. (19 de Enero de 2023). *La mente del estratega de Kenichi Ohmae*. Obtenido de <https://www.qtorb.com/2023/01/la-mente-del-estratega-de-kenichi-ohmae.html>
- Gómez, E. (16 de Abril de 2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*, 10. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Obtenido de Revista TELOS: <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- González, M. J., & Rodríguez, D. M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. México: Ediciones Díaz de Santo.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W., & Bernal, M. (2018). *Planeación Estratégica*. Nuevo León, México.
- Google. (2023). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Planta+Zumocacao/@-2.4314988,-80.3020879,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x903277d676c5c38b:0x59463e>



eebf8435eb18m2!3d-2.4314988!4d-  
80.3020879!16s%2Fg%2F11j79rn6g?hl=es-EC

- Hatton, A. (2020). *La guía definitiva del plan de marketing: la vía rápida y más inteligente para elaborar un plan de marketing*. Barcelona, España: PRENTICE HALL.
- Hernández, M. G., & Godínez, G. A. (2015). *Planeación Estratégica Total: El método para planeación estratégica preferido*. Marsella, España: Lulú.
- Hernandez, M. G., & María, G. A. (2019). *El método para planeación estratégica preferido*. Guanajuato, México: Ignius Media Innovation .
- Herrera, C. (2018). *Metodología de calificación de riesgo de instituciones financieras y bancos*. Obtenido de [https://classinternationalrating.com/wp-content/uploads/2016/02/fin-met-anexo\\_e\\_-\\_metodologia\\_calificacion\\_de\\_instituciones\\_financieras\\_y\\_bancos\\_cir\\_2018\\_-\\_reforma.pdf](https://classinternationalrating.com/wp-content/uploads/2016/02/fin-met-anexo_e_-_metodologia_calificacion_de_instituciones_financieras_y_bancos_cir_2018_-_reforma.pdf)
- Jiménez, M. M., & Panizo, A. J. (2017). *Eventos y protocolo: La gestión estratégica de actos corporativos e institucionales*. Sevilla, España: Editorial UOC.
- Joachimsthaler, E. (2018). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul : crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. PROFIT Editorial.
- Krajewski, L. (2019). *Administración de Operaciones; Estrategia y Análisis*. México: PRENTICE HAAL.
- Lerma, H. (2017). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto*. España: ECOE Ediciones.
- Loaiza, Á. R. (2018). *La sociedad del conocimiento y su impacto en el desempeño laboral y profesional*. Colombia: Corporación CIMTED.
- Matilla, K. (2018). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Castilla, España: Rústica.
- Naupás, H., Mejía, E., Novoa, A., & Villagómez, A. (2016). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. México: Ediciones la U.
- Ossorio, A. (2019). *Planeación Estratégica*. Madrid, España: CLACSO.

- Parra, D. (2018). *Presupuestos, Infoque para la planeación estrategia*. (1, Ed.) México: Pearson.
- Quezada, N. (2021). *Metodología de la investigación*. España: MARCOMBO S.A. .
- Quico, M. A. (2019). *Elaboración del plan de marketing: Aplicación en Excel*. Madrid, España: Profit, Editorial .
- Raeburn, A. (1 de Julio de 2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Restrepo, S. L., Estrada, S., & Ballesteros, P. P. (Abril de 2017). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia et Technica*, 7. doi:<http://dx.doi.org/10.22517/23447214.1779>
- Reyes, O. (2021). *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*. Estados Unidos: Palibrio.
- Reyes, O. (2022). *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*. Estados Unidos: Palibrio.
- Ruiz, B. M. (2019). *Definición de Estrategias*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/wp-content/uploads/2019/04/definicion-de-estrategias-768x252.jpg>
- Sallenave, J.-P. (2020). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Sánchez, L. A., & Cantú, D. H. (2019). *El plan de negocios del emprendedor*. España: McGraw-Hill.
- Sanz, M. G. (2018). *Metodología para la definición de un sistema logístico que trate de lograr*. Obtenido de <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/LOGISTIC/1103-1112.pdf>
- Serna, H. (2017). *Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología*. México: Uniandes.
- Shank, J. K., & Franco, A. (2017). *Gerencia estratégica de costos : la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: KOHA.
- Torres, M. H., & Torres, H. Z. (2017). *Planeación y Control*. México: Grupo Editorial Patria.

- Tracy, B. (2016). *Estrategias Eficaces de Ventas: El Sistema Más Contrastado de Ideas, Métodos y Técnicas de Ventas Empleados por los Líderes Comerciales Mundiales*. Madrid, España: Ediciones Paidós.
- Zambrano, R., & Fernández, I. (2019). *Liderazgo efectivo para el alto desempeño: Competencias de los líderes de excelencia*. México: Empresa Activa.
- Zhexembayeva, N. (2014). *La Estrategia del Océano Esquilmado: Cómo impulsar la innovación para adaptarse a la nueva economía circular*. Madrid, España: Libros de Cabecera.

## ANEXOS

Anexo 1.

*Formato de encuesta a colaboradores.*

### UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

#### Facultad de Administración de Empresas



**Objetivo de encuesta:** Las siguientes preguntas de encuesta, tienen a finalidad de contribuir con el proyecto de investigación que trata acerca de la identificación de los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ZumoCacao de la ciudad de Guayaquil.

**Instrucciones Generales:** Responda las siguientes preguntas con total honestidad, debido a que serán de mucha utilidad al momento de resolver la problemática de estudio del tema planteado anteriormente.

**1. En una escala del 1 al 5 en donde 1 es el menor y 5 el mayor por favor responda, ¿Siente que su trabajo tiene valor?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1		
2		
3		
4		
5		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

## 2. ¿Qué tan motivado y comprometido se siente con su trabajo actual?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy motivado		
Motivado		
Neutral		
Desmotivado		
Muy desmotivado		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

## 3. ¿Qué lo motiva a realizar su trabajo diario?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Salario		
Horarios flexibles		
Bonos		
Pertinencia por la empresa		
Desarrollo y crecimiento profesional		
Ambiente laboral positivo		
Reconocimiento y recompensa		
Nada		
Otro		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

## 4. Haciéndose un autoanálisis de su desempeño laboral en esta empresa, por favor califíquese, donde 1 es el menor y 5 el mayor

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1		
2		
3		
4		
5		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

**5. ¿Ha recibido retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño en el último año?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

**6. ¿Ha tenido suficiente oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional en su puesto actual?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
Ocasionalmente		
Casi nunca		
Nunca		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

**7. ¿Recibe el reconocimiento y la valoración que cree merecer por su desempeño laboral?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

**8. ¿Considera que la empresa ofrece las condiciones de trabajo ideales para ser lo más productivo posible?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
Ocasionalmente		
Casi nunca		
Nunca		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

**9. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño laboral?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
Ocasionalmente		
Casi nunca		
Nunca		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

**10. ¿Considera que la empresa ZumoCacao reconoce y se incentiva el desempeño eficiente de un trabajador?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
Ocasionalmente		
Casi nunca		
Nunca		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

### 11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la empresa ZumoCacao?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente		
Bueno		
Indiferente		
Malo		
Muy malo		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

### 12. ¿Considera que sus funciones dentro de la empresa se encuentran bien definidas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

### 13. ¿Considera usted que, las funciones desempeñadas en la empresa le aportan de alguna manera a su crecimiento profesional?



Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
Ocasionalmente		
Casi nunca		
Nunca		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

#### 14. De acuerdo a su punto de vista. ¿Evidencia mucha rotación del personal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente		
Raramente		
Nunca		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

#### 15. ¿Cuáles de las siguientes considera que son las competencias estratégicas de mayor interés para usted?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Iniciativa y creatividad		
Liderazgo		
Empatía		
Trabajo en equipo		
Organización		
Comunicación efectiva		
Otro_____		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

**16. ¿Existe predisposición por parte de los directivos cuando usted necesita de algún tipo de ayuda o asistencia?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
Ocasionalmente		
Casi nunca		
Nunca		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

**17. ¿Las incidencias o posibles conflictos son atendidos y resueltos ágilmente?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
Ocasionalmente		
Casi nunca		
Nunca		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

**18. ¿La empresa cuenta con un Plan de Mejora en función de incrementar el desempeño de los colaboradores?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
<b>Total</b>		

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).

Anexo 2.

*Entrevista a Jefa de Recursos Humanos.*

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**Facultad de Administración de Empresas**



**Objetivo de encuesta:** Las siguientes preguntas de entrevista, tienen a finalidad de contribuir con el proyecto de investigación que trata acerca de la identificación de los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ZumoCacao de la ciudad de Guayaquil.

**Instrucciones Generales:** Responda las siguientes preguntas con total honestidad, debido a que serán de mucha utilidad al momento de resolver la problemática de estudio del tema planteado anteriormente.

La primera entrevista fue realizada a Jaqueline Auqui, quien es la Jefa de Recursos Humanos de la empresa ZumoCacao.

**1. ¿Considera que se cumplieron las metas de este último año? Explique el por qué.**

Sí, considero que la planta este último año está alcanzando los objetivos que se plantearon desde el inicio del proyecto. De manera tangible se refleja en la nueva infraestructura, compras de maquinarias y nuevos contratos con clientes extranjeros. De una manera intangible llegamos a esa conclusión a través de un equilibrio en el endeudamiento de la empresa, pagos al día del personal y deuda con entidades gubernamentales.

## **2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del personal que trabaja en la empresa?**

En los años de experiencia que tengo trabajando con distintos equipos de trabajo puedo apreciar que como fortaleza destaca el trabajo en equipo y el compromiso que tienen las jefaturas de área. Jefes con un compromiso hacia su trabajo, el cuál es reflejado en los cuidados que toman al momento del performance de los procesos, cuidan cada detalle de su producción ya que entienden que su producto final es el reflejo de su profesionalismo.

Este tipo de compromiso se ha reflejado y extendido hacia el personal operativo (subordinados), lo cuales observando el compromiso de sus jefes inmediatos buscan realizar su trabajo de la mejor manera, entienden que no hay proceso pequeño ni trabajo que no aporte.

## **3. ¿Cuáles son los factores de riesgo que enfrentan los colaboradores dentro de la empresa?**

Como factor de riesgo podemos considerar el agotamiento. Es una planta que tiene personal limitado y en épocas de alta producción puede provocar tanto agotamiento físico como mental.

## **4. ¿A través de qué medios se establecen los objetivos y metas de la empresa?**

La alta Gerencia establece objetivos en base a propósitos financieros y expectativas del mercado, las cuales se basan en capacidad de maquinaria y habilidades de personal. Para lograr estos objetivos se entregan recursos financieros distribuidos a través de presupuestos en las distintas áreas para que brinden el respectivo aporte en los objetivos planteados, ya sea a través de innovaciones, adquisidores o nuevos requerimientos.

## **5. ¿Cómo evalúa el desempeño general de los colaboradores?**

Se aprecia un buen desempeño de parte del personal de planta. Las evaluaciones del personal que realiza la planta de manera periódica permite que los colaboradores corrijan alguna desviación en su desempeño, ya sea a través de capacitación u observando en que puntos está siendo deficiente. Finalmente nuestra

mejor carta de presentación: Cero reclamos de parte de nuestros clientes, cero accidentes y cero demandas laborales en el año.

## **6. ¿Hace cuánto ha realizado capacitaciones para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?**

Tenemos la ventaja de que la planta cuenta con certificaciones internacionales por lo que nuestros estándares para cumplirla son a través de la capacitación continua, cada mes tenemos programas que permiten actualizarse, recordar o adquirir un nuevo conocimiento en las distintas áreas de trabajo, desde limpieza hasta administración.

## **7. ¿Cuál es la frecuencia con la que realiza evaluaciones de desempeño para sus colaboradores?**

- Personal nuevo se realiza evaluaciones en los siguientes periodos: Primer mes de trabajo y antes de los noventa días para revisar si su contratación es la adecuada y así entenderle su contrato de manera indefinida.
- Personal con contrato indefinido se evalúa una vez al año.

## **8. ¿Qué medidas toma para motivar y reconocer el buen desempeño de sus colaboradores?**

Sí bien las evaluaciones de desempeño nos dan una idea del desempeño de cada trabajador debemos reconocer que la mejor manera de apreciar su desempeño es a través del performance del trabajo y de su supervisor directo. Tenemos un sistema de evaluación que mide las metas que se le plantearon a cada trabajador y el cumplimiento, en base a esto se hace una selección y se premia al trabajador del mes con un bono económico, lo cual permite que se sienta motivado y a la vez ayuda a que el resto del equipo comprenda que su trabajo es reconocido y apreciado.

## **9. ¿Cómo fomenta el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores?**

Nos hemos caracterizado por ser una empresa de formación, la mayor parte de nuestro personal operativo ha ingresado sin experiencia previa lo cual nos permite formarlo desde cero en las labores a desarrollar, a través de capacitaciones ya sean

internas o externas. Adicional a las capacitaciones también implementamos la enseñanza multitasking con los colaboradores, los cambiamos de área para que aprendan el funcionamiento de otras maquinarias y así en caso de alguna promoción cuenten con la capacidad necesaria.

#### **10. ¿Cuáles son las acciones que toma cuando identifica un bajo rendimiento o falta de cumplimiento de metas en un colaborador?**

Hay muchos factores que pueden mermar el desempeño de un trabajador, nuestro trabajo es identificar la causa del problema. Se realiza una entrevista con el entorno cercano al trabajador (jefe directo) para tomar datos como tiempo de inicio del problema, que comportamientos ha identificado, si es tema de no entender la orden o entiende la orden pero no realiza el trabajo.

Con esa información procedemos a reunirnos con el trabajador para indagar si sus problemas son pro falta de capacitación, comunicación, desmotivación y si son temas externos a lo laboral. Una vez que se identifica la causa raíz procedemos a trabajar en conjunto con el trabajador para que llegue al nivel de rendimiento que ha demostrado siempre.

#### **11. ¿Qué medidas toma para asegurarse de que los colaboradores reciban capacitación y formación adecuada para su trabajo?**

Se identifica el cargo y funciones a realizar por el colaborador, se verifica si cuenta o no con experiencia en el área y obtenemos un esquema de las fortalezas y deficiencias del colaborador. Cotejamos las habilidades y conocimiento que se necesitan para el desempeño óptimo del trabajador y se levantan planes de capacitación que lo ayuden a lograr ese objetivo.

#### **12. ¿Cómo promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento en su equipo?**

Considero que existen factores importantes que cambian todo el ambiente de trabajo en una empresa, puede que la empresa no tenga bonos por desempeño, que no cuenten con beneficios adicionales y aun así pueda ser un ambiente ideal de trabajo. La comunicación y el liderazgo, esa manera de dar las ordenes, de exigir y de recibir pueden hacer de tu ambiente de trabajo el ideal o el peor lugar para trabajar.

Cuándo el equipo de trabajo percibe a un líder comprometido, con conocimiento, con ordenes claras y que sobre todo sea flexible para actuar ante las diversas situaciones que se plantean en el trabajo considero que el trabajador puede sentir inspiración y confianza.

Inspiración en realizar un buen trabajo y confianza en que está en un lugar donde lo van a respetar, donde van a apreciar su trabajo y sobretodo donde podrá trabajar por años ya que no es una empresa que cerrará por tener una mala dirección.

**13. ¿Qué importancia le da a la comunicación efectiva en la gestión del desempeño laboral de sus colaboradores?**

Muy relevante, un colaborador sin instrucciones claras no puede desempeñar correctamente su trabajo; una orden ambigua desencadena en confusión interna al colaborador o la mala realización de su tarea.

**14. ¿Se encuentra de acuerdo con el diseño de un plan de Mejora en función de incrementar el desempeño de los colaboradores?**

Totalmente de acuerdo, considerando al factor humano como una pieza fundamental para el funcionamiento adecuado de una organización.

**15. ¿Cuáles considera que son los aspectos que se deben mejorar en la empresa para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?**

Considero que si bien mantenemos un esquema de capacitación continua, la saturación del mismo puede provocar un efecto negativo. Nuevas maneras de que el colaborador se capacite ya sea con el uso de herramientas interactivas o el trabajo práctico considero que pueden ser métodos eficaces.

Las pausas activas que permitan al trabajador tener un descanso y reactivar sus enfoques pueden lograr cambios significativos en el desempeño. Además, programas de integración que permitan que los colaboradores se sientan integrados tanto a la empresa como a sus compañeros son una iniciativa que fomenta el espíritu de colaboración y trabajo en equipo.

Anexo 3.

*Entrevista a Jefa de control y aseguramiento de la calidad.*

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**Facultad de Administración de Empresas**



**Objetivo de encuesta:** Las siguientes preguntas de entrevista, tienen a finalidad de contribuir con el proyecto de investigación que trata acerca de la identificación de los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ZumoCacao de la ciudad de Guayaquil.

**Instrucciones Generales:** Responda las siguientes preguntas con total honestidad, debido a que serán de mucha utilidad al momento de resolver la problemática de estudio del tema planteado anteriormente.

La segunda entrevista fue realizada a Katty Morán, quien es la Jefa de control y aseguramiento de la calidad de la empresa ZumoCacao.

**1. ¿Considera que se cumplieron las metas de este último año? Explique el por qué.**

Considero que durante el último año 2022, sí se cumplieron las expectativas, durante lo que va del año, a pesar de que el invierno afecto mucho en nuestro proceso siembra y cosecha y por ende fue directaente proporcional a nuestro proceso productivo. Además, hasta este último año se sintieron los estragos de la pandemia y fue un año en el que se evidención un pequeño incremento en los ingresos a manera de recuperación del declive económico que sufrimos hace más de dos años.



## **2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del personal que trabaja en la empresa?**

Entre las principales fortalezas de los colaboradores de la empresa se encuentran el hecho de que es un grupo que tiene una experiencia relevante en cada uno de sus cargos a pesar de que no contamos con procesos de capacitación constante. Además, sobresale el trabajo en equipo y capacidad de resolución de problemas. Por otra parte, las debilidades que he evidenciado durante el tiempo que llevo en la empresa es que se necesita de evaluaciones de control, falta la presencia de un supervisor para que no sólo vigile sino también que incentive o motive al personal y la carencia de proactividad o iniciativa de los trabajadores.

## **3. ¿Cuáles son los factores de riesgo que enfrentan los colaboradores dentro de la empresa?**

Los mayores factores de riesgo a los que se enfrentan los colaboradores están asociados con la manipulación de productos químicos peligrosos o con condiciones de trabajo que pueden causar lesiones musculoesqueléticas. Es decir, los riesgos ergonómicos y químicos cuando los procesos no se realizan de manera correcta. Además, la empresa en este caso no cuenta con procedimientos de salud y seguridad ocupacional en caso de que algún colaborador sea víctima de un accidente laboral.

## **4. ¿A través de qué medios se establecen los objetivos y metas de la empresa?**

Los líderes y directivos de la empresa suelen reunirse para establecer objetivos y metas en función de la visión estratégica de la empresa. Estas reuniones pueden incluir la revisión de informes, análisis de rendimiento, evaluación de oportunidades y desafíos, y la toma de decisiones para establecer metas específicas.

## **5. ¿Cómo evalúa el desempeño general de los colaboradores?**

No contamos con evaluaciones periódicas de desempeño ni retroalimentación continua para el logro de objetivos y metas establecidos previamente en las reuniones que mencioné anteriormente. Para nosotros, este es un indicador importante para evaluar el desempeño general de los colaboradores.

**6. ¿Hace cuánto ha realizado capacitaciones para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?**

No tenemos un programa estructurado y periódico de capacitaciones, sin embargo, se realizan dependiendo del cronograma anual, de la disponibilidad del personal y de la inversión que en el año se haya proyectado para este tipo de eventos. En otras palabras, no contamos lamentablemente con capacitaciones constantes.

**7. ¿Cuál es la frecuencia con la que realiza evaluaciones de desempeño para sus colaboradores?**

En la mayoría de los casos estas evaluaciones se realizan de manera anual, sin embargo, antes de la pandemia si hubo un período en el que se trató de implementar el hecho de evaluar a los colaboradores de manera mensual y tuvimos buenos resultados, por esto considero importante hacer todo lo posible para poder retomar las evaluaciones de desempeño laboral, porque podrían mejorar el rendimiento y funcionamiento de la empresa.

**8. ¿Qué medidas toma para motivar y reconocer el buen desempeño de sus colaboradores?**

Debido a que el desempeño de los colaboradores es sólo evaluado de manera anual, por esta razón se suelen ofrecer bonos al final del año para reconocer el esfuerzo de nuestros colaboradores, sin embargo, en muchas ocasiones he podido notar que no es suficiente para mantenerlos motivados y con sentido de pertinencia hacia la empresa.

**9. ¿Cómo fomenta el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores?**

Tratamos en la medida de lo posible a incentivarlos a estudiar y prepararse para el futuro, que amplíen sus conocimientos y que aporten esos conocimientos a la empresa, incluyéndolos en establecimiento de metas y objetivos dentro del proyecto que es la empresa ZumoCacao. Esto con la posibilidad de que en algún momento puedan ascender de acuerdo a las cualidades, tiempo de antigüedad y el desempeño que hayan tenido cada uno durante el tiempo que hayan trabajado en la empresa.

**10. ¿Cuáles son las acciones que toma cuando identifica un bajo rendimiento o falta de cumplimiento de metas en un colaborador?**

Analizar la situación e identificar las razones de su rendimiento, posterior a ello conversar con el colaborador para poder conocer a ciencia cierta las razones de su poca motivación o desempeño en el trabajo. Para finalizar, se ofrece algún tipo de colaboración acerca de sus necesidades como trabajador para que pueda mejorar y ser más proactivo. Sin embargo, si esto continúa a pesar del esfuerzo de la empresa por mejorar el desempeño del trabajador, las decisiones pueden cambiar a la larga.

**11. ¿Qué medidas toma para asegurarse de que los colaboradores reciban capacitación y formación adecuada para su trabajo?**

En la actualidad, no contamos con una específica asignación de recursos o programas de capacitación para que los colaboradores tengan acceso a recursos de aprendizaje relacionados a sus funciones, en las ocasiones que hemos ofrecido capacitaciones se han realizado evaluaciones y retroalimentación acerca de los temas tratados.

**12. ¿Cómo promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento en su equipo?**

La mejor manera que he encontrado de promover un ambiente de trabajo colaborativo es incluir al personal dentro de las metas y haciéndolos parte de solución de los problemas. Además, creando un ambiente de confianza para que puedan comunicarme cualquier tipo de novedades o inconvenientes que se susciten durante su jornada laboral.

**13. ¿Qué importancia le da a la comunicación efectiva en la gestión del desempeño laboral de sus colaboradores?**

Es muy importante decir al personal o colaborador su desempeño ya sea bueno o malo, siempre resaltando sus fortalezas y en que debería mejorar.

**14. ¿Se encuentra de acuerdo con el diseño de un plan de Mejora en función de incrementar el desempeño de los colaboradores?**

Sí, considero que siempre hay algo que incrementar por ello siempre nos mantenemos en mejora continua.

**15. ¿Cuáles considera que son los aspectos que se deben mejorar en la empresa para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?**

Establecer indicadores de desempeño por áreas de los colaboradores.

Anexo 4.

*Entrevista a Coordinador de Operaciones.*

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**Facultad de Administración de Empresas**



**Objetivo de encuesta:** Las siguientes preguntas de entrevista, tienen a finalidad de contribuir con el proyecto de investigación que trata acerca de la identificación de los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ZumoCacao de la ciudad de Guayaquil.

**Instrucciones Generales:** Responda las siguientes preguntas con total honestidad, debido a que serán de mucha utilidad al momento de resolver la problemática de estudio del tema planteado anteriormente.

La tercera entrevista fue realizada a Cristhian segura, quien es el Coordinador de Operaciones de la empresa ZumoCacao.

**1. ¿Considera que se cumplieron las metas de este último año? Explique el por qué.**

Sí, la empresa demostró una sostenibilidad en el área de producción con números de toneladas producidas, superando las realizadas en 2021; y en lo administrativo se inicio la disminución de la deuda con el seguro social . Esto demuestra que no solo se cumplieron metas si no se superaron las establecidas.

**2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del personal que trabaja en la empresa?**

- Fortalezas: Nivel de profesionales, responsabilidad, compromiso y disposición en tareas asignadas.
- Debilidades: Comunicación - informalidad en manejo de información de áreas.

**3. ¿Cuáles son los factores de riesgo que enfrentan los colaboradores dentro de la empresa?**

El alimento en su mayoría de días es recalentado en microondas. Químicos de limpieza: Al ser manipulados erróneamente.

**4. ¿A través de qué medios se establecen los objetivos y metas de la empresa?**

Evaluando condiciones y logros del último año.

**5. ¿Cómo evalúa el desempeño general de los colaboradores?**

Es un equipo comprometido, responsable e incondicional que no limita sus capacidades para realizar asignaciones y siempre ven una oportunidad para aprender.

**6. ¿Hace cuánto ha realizado capacitaciones para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?**

Hace 1 mes, debido a que existe un programa anual de capacitaciones donde se mantiene actualizado mes a mes de todos los procedimientos e instructivos del sistema de gestión que manejamos.

**7. ¿Cuál es la frecuencia con la que realiza evaluaciones de desempeño para sus colaboradores?**

Se realiza evaluaciones trimestrales.

**8. ¿Qué medidas toma para motivar y reconocer el buen desempeño de sus colaboradores?**

A medida que dentro de sus labores diarias van demostrando aptitudes y cualidades sobresalientes son considerados para puestos claves que cuentan con una mejor remuneración; considerando también que al finalizar el año se le otorga un reconocimiento.

**9.¿Cómo fomenta el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores?**

Brindamos capacitaciones que aportan a su desarrollo y crecimiento a sus áreas de trabajo.

**10. ¿Cuáles son las acciones que toma cuando identifica un bajo rendimiento o falta de cumplimiento de metas en un colaborador?**

Se realiza un llamado de atención resaltando los errores cometidos y brindando alternativas para su mejora.

**11. ¿Qué medidas toma para asegurarse de que los colaboradores reciban capacitación y formación adecuada para su trabajo?**

Realizar una evaluación de habilidades y competencias de los empleados para identificar las áreas donde se requiere capacitación y formación adicional. Sin embargo, estas no se realizan de manera periódica o bajo un calendario específico.

**12. ¿Cómo promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento en su equipo?**

Creo personalmente que puliendo las debilidades del colaborador, exhortando pero también enseñando, esto genera un impacto positivo, ambiente de confianza al sentir el respaldo de su jefe.

**13. ¿Qué importancia le da a la comunicación efectiva en la gestión del desempeño laboral de sus colaboradores?**

Es importante por fomentar la confianza, permitiendo ser más productivo al existir ideas claras desde el inicio hasta el fin de la misma.

**14. ¿Se encuentra de acuerdo con el diseño de un plan de Mejora en función de incrementar el desempeño de los colaboradores?**

Por supuesto, porque como se lo detalla, permitirá incrementar el desempeño y demostrara campos a mejora.

**15. ¿Cuáles considera que son los aspectos que se deben mejorar en la empresa para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?**

La comunicación efectiva y la puntualidad en remuneraciones son algunos de los aspectos que considero que los colaboradores esperan que se mejoren dentro de la empresa.



Anexo 5.

Formato de ficha de observación.

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA EMPRESA ZUMO CACAO</b>	
	
<b>Fecha:</b>	<b>Sujeto / Objeto observado:</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Tiempo de la observación:</b>
<b>Observador:</b>	<b>Alcance:</b>
<b>Objetivo de la investigación:</b>	
<b>ASPECTO OBSERVADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN</b>

Elaborado por: Morán, D y Solís, B (2023).