

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos
Bermúdez S.A., para el periodo 2020-2021**

Memoria de seminario de graduación

Nombres de las estudiantes

Barrantes González Angie

Castillo Martínez Maira

Rojas Padilla Lissette

Responsable Académico

Rodolfo L. Anchía

“Campus Sarapiquí”

Heredia, 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos
Bermúdez, S.A, para el periodo 2020-2021.**

Memoria de trabajo de final de graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito
parcial para optar al Grado de Licenciatura en Gestión en Recursos
Humanos

Nombre de las estudiantes:

Barrantes González Angie

Castillo Martínez Maira

Rojas Padilla Lissette

Responsable Académico:

Rodolfo L. Anchía

“Campus Sarapiquí”

Heredia, 2021

Dedicatoria

Primeramente y el agradecimiento más importante es para mí creador, ya que Él es el que me dio la fuerza de voluntad y la salud para culminar con esta meta, a veces veo atrás y solo veo su inmenso amor y poder en mí, agradezco tanto que me proteja y que no me haya soltado de la mano, saber que esos días malos y oscuros han encontrado luz solo por su infinita gracia me llena de alegría.

Así mismo a la personita más sacrificada en esta etapa, mi hija Melody que se perdió de muchos momentos debido a este proyecto, solo quiero servirte de ejemplo para que veas que los sacrificios de hoy son el rédito de mañana mi amor (siempre te lo repito). Igualmente, y parte de este sueño se lo debo a mi esposo Jes que es mí gran cómplice y motivador, a mi madre Mireya que me enseñó que las metas se cumplen con esfuerzos y sacrificios, a mis hermanitas que siempre me han motivado y apoyado a seguir adelante (aunque ya no quieren que siga estudiando).

Para ti papito Pedro que, aunque ya estés en el cielo mereces esta dedicatoria (no hay día que no recuerde todos los viajes en moto a la U) y tanto apoyo que me diste, me alegra saber que estuvieras aún más orgulloso de mí.

A ustedes chicas, mis compañeras de aventuras de estudio, May y Fabi que juntas nos animamos para no claudicar, ni abandonar esta investigación y, a pesar que pasé por momentos de quebrantamientos de salud con lo de mi enfermedad, siempre estuvieron ayudándome y apoyándome, sin ustedes no hubiera podido terminar, gracias.

Y por último a todos los que estuvieron en este proceso de Formación, profesores y compañeros.

Dedicatoria

Todo lo que he logrado hasta el día de hoy, lo dedico principalmente a mi Dios, por ser mi inspirador, por darme la fuerza y la perseverancia para continuar, guiándome en el camino de la vida, y gracias a Él hoy estoy más cerca de culminar un peldaño más de mi vida.

Desde pequeña me dije a misma, “todo lo que logre se lo dedicaré con un corazón humilde a mi Padre Celestial, levantaré mi título y muy agradecida diré gracias, es para Ti”.

A mi madre

Muchas gracias mami, el esfuerzo y las metas alcanzadas reflejan la dedicación y buen ejemplo que me has dado, orgullosamente y con la cara muy en alto agradezco a mi madre Isabel Martínez.

A mi esposo

Gracias Chris, por estar siempre incondicional para mí. Dios permitió que nuestros caminos se juntaran para su propósito, agradezco de todo corazón tu apoyo para lograr alcanzar mis metas, a través de sus consejos, de tu amor y paciencia. Muchas gracias por ser mi ayuda idónea, por enseñarme a perseverar y ser una mejor versión de mí.

A mi familia

Muchas gracias familia Castillo Martínez, son mi motor para alcanzar mis metas, los admiro y amo, gracias por todo el apoyo.

A mis queridas compañeras

El proceso no ha sido fácil, pero hoy estamos más cerca, gracias por no desistir. Estoy muy orgullosa de ustedes, sé que son unas excelentes profesionales y les deseo lo mejor, que Dios guíe sus pasos.

Dedicatoria

Al culminar esta etapa tan maravillosa de mi vida, toda mi gratitud y dedicación primeramente a Dios padre todo poderoso, el ser supremo que me ha dado la sabiduría, fuerza y motivación para estar hoy en día mucho más cerca de donde quiero llegar.

Hay quienes cumplen un papel fundamental en nuestras vidas y nos damos cuenta de que sin ellos el camino sería mucho más difícil, y las cargas mucho más pesadas, así que doy gracias infinitas a la mujer que ha hecho de mi la persona que soy hoy en día, mi madre Lorena Padilla, porque todo ese amor incondicional que me has dado se ha transformado en una fuente de inspiración para mis metas y proyectos de vida, sin duda alguna esto es por y para usted.

A Maricela Cascante, mi hermana quien desde un principio me extendió su apoyo y confianza para este proceso, mi más sincero agradecimiento y dedicación para ustedes dos quienes nunca me dejaron sola y siempre encontraron una palabra de aliento y motivación que hicieron posible que hoy este proyecto se logrará concluir.

Por último, a ustedes mis compañeras Mayra y Angie por su esfuerzo y dedicación, por el sacrificio para con sus familias, gracias.

Agradecimientos

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos. A Rodolfo León Anchía, como tutor del proyecto de investigación, por su tiempo y capacidad para apoyarnos, a la profesora Zoila Siles, por su apoyo incondicional y asesoría en el proceso y brindarnos su profesionalidad y conocimientos.

A las personas lectoras del proyecto de investigación, por su tiempo tan valioso, recomendaciones muy acertadas y por haber compartido sus conocimientos y a la empresa Alimentos Bermúdez S.A. por su disposición al permitirnos realizar nuestro proyecto de investigación, en especial a la encargada de Recursos Humanos de dicha empresa, por brindarnos información requerida, por su valioso tiempo y sus recomendaciones. Muchas gracias a todos por su meritoria colaboración.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	12
Introducción	15
Capítulo I: Aspectos metodológicos	18
1.1. Planteamiento del problema y Descripción del problema	18
1.1.2. Interrogante (s) de la investigación.	19
1.1.3. Justificación de la investigación	19
1.1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial, enfoque, ámbito, área, moneda).....	20
1.1. Objetivos de la investigación.....	21
1.1.1. Objetivo general.	21
1.1.2. Objetivos específicos.	21
1.2. Modelo de análisis	22
1.2.1. Relaciones e interrelaciones (gráfico del modelo).	22
1.3.2. Conceptualización, Operacionalización e instrumentalización de las variables ...	23
1.3. Estrategia de investigación aplicada.....	27
1.3.1. Tipo de investigación.....	27
1.3.2. Fuentes de investigación.....	30
• Fuentes primarias.....	30
• Fuentes secundarias	31
1.3.3. Población	32
1.4.4. Recopilación de datos	38
1.4.5. Análisis e interpretación de la información.....	41
Capítulo II: Marco referencial	44
2.1. Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	44
2.2. Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.....	51
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	64
Capítulo III: Marco teórico	65
CAPITULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS	80
Capitulo IV: Análisis de los resultados.....	81

4.1. Análisis de los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta de consulta a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.....	81
4.2. Resultados de entrevista con la encargada de RRHH de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A.	106
4.3. Análisis FODA.....	110
4.4. Método Observación en la empresa Alimentos Bermúdez S.A.....	112
4.5. Método de análisis de problemas o método MAP de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.	113
4.6. Evaluación del direccionamiento estratégico:	123
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	127
5.1. Conclusiones:.....	127
5.2. Recomendaciones:	131
5.3. Propuesta: Plan de Gestión de Rendimiento (PGR)	134
Anexos:	142
Referencias.....	152

Índice de Tablas

Tabla 1: Métodos, técnicas e instrumentos	38
Tabla 2: Matriz FODA de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A.	111
Tabla 3: Selección de causas críticas	116
Tabla 4: Plan de acción	117
Tabla 5: Acciones y responsables	118
Tabla 6: Presupuesto	119
Tabla 7: Análisis de vulnerabilidad	121

Índice de Figuras

Figura 1: Género de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.....	82
Figura 2: Rango de edad de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.....	83
Figura 3: Rango de antigüedad laboral de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.....	84
Figura 4: Estado laboral de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.....	85
Figura 5: Razones por las que las personas trabajan para Alimentos Bermúdez S.A.	86
Figura 6: Grado de satisfacción laboral por parte del trato recibido de parte del área de Recursos Humanos de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.	87
Figura 7: Grado de percepción por parte del trato recibido de parte de los jefes inmediatos de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.....	88
Figura 8: Grado comunicación de jefes a colaboradores con respecto a su desempeño.....	89
Figura 9: Existencia de reconocimiento al buen desempeño de los colaboradores de Alimentos Bermúdez S.A.	90
Figura 10: Cómo se manifiesta dicho reconocimiento.	91
Figura 11: Conocimiento acerca de dónde dirigirse para solucionar un conflicto.	92
Figura 12: Se siente valorado y motivado como colaborador de Alimento Bermúdez S.A. ...	93
Figura 13: Conocimiento acerca de los beneficios que tienen como colaborador de Alimentos Bermúdez S.A.....	94
Figura 14: Conocimiento acerca de los beneficios como colaborador que le otorga la empresa Alimentos Bermúdez S.A.	95
Figura 15: Según la experiencia, cómo califican el ambiente laboral de los jefes inmediatos, calificación otorgada por personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.	96
Figura 16: Probabilidades que existen de que recomiende laborar en la empresa Alimentos Bermúdez S.A a un amigo, familiar o conocido, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.....	97
Figura 17: Consideran que el canal de comunicación interna (grupos de WhatsApp) es eficiente, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.	98
Figura 18: En qué área cree usted que la empresa Alimentos Bermúdez pueda invertir en capacitación, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.	99

Figura 19: Que tan satisfecho está con la infraestructura de la organización, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.	100
Figura 20: Cuáles de los siguientes factores externos consideran que influyen en su rendimiento laboral, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.	102
Figura 21: Califique los siguientes factores que influyen en su desempeño en una escala del 1 al 5, donde el 1 es el factor que menos influye y 5 el factor más influyente, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.	103
Figura 22: En qué áreas puede mejorar la empresa Alimentos Bermúdez S.A., información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.	105
Figura 23: Árbol explicativo (Elaboración Propia)	115
Figura 24: Cronograma de Etapas- Actividades	137
Figura 25: Presupuesto PGR.....	139
Figura 26: Plan de Gestión del Rendimiento	141

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación titulado *Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, para el periodo 2020-2021*, tuvo como objetivo general analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de la empresa anteriormente mencionada, mediante un diagnóstico del rendimiento actual, con el propósito de optimizarlo por medio de un plan de gestión del rendimiento enfocado en el departamento de Recursos Humanos, además nace a cargo de los siguientes investigadores Barrantes González A., Castillo Martínez M. y Rojas Padilla L.

Como parte de la problemática que se logró evidenciar en la empresa Alimentos Bermúdez S.A, se hace énfasis en la existencia de factores que influyen directamente en el rendimiento laboral y, por consiguiente, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que el desempeño laboral no es el esperado y esto afecta directamente a la productividad de la compañía.

Para esta investigación surge como interrogante determinar ¿cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A?, para ello se dio la necesidad de implementar herramientas que permitieran la obtención de información relevante, tal como entrevistas, cuestionarios e inclusive el método de observación.

Es importante mencionar que el diseño de la presente investigación es meramente cualitativo, dado a que dicho estudio está enfocado en conocer la perspectiva de los colaboradores en relación con sus aspiraciones, motivaciones, además de aspectos positivos o negativos que tengan una repercusión directa en su desempeño laboral.

Se describe y analiza la información recolectada de la muestra en estudio por medio de diferentes instrumentos tales como, encuesta aplicada a los colaboradores, entrevista al encargado de Recursos Humanos, análisis FODA, Análisis MAP, entre otros instrumentos.

Es este apartado se determina que existen factores que influyen en el desempeño de cada colaborador de la empresa, estos factores se dividen en internos y externos , entre los factores internos se pueden mencionar: el clima laboral, la comunicación, los horarios, la motivación, el desarrollo profesional, los planes de compensación que ofrece la empresa, entre otros; en cuanto a los externos se citan a los estados de salud física y emocional de los colaboradores, la ubicación de la empresa o lejanía del lugar de residencia de los colaboradores, situaciones climáticas, entre otras.

Estos factores influyen directamente en el desempeño del colaborador y generan consecuencias para la empresa y sus subalternos, tales como disminución de productividad, ausentismo laboral, alta rotación, aumento de problemas laborales, desgaste en la imagen y reputación de la empresa.

También se determina en esta investigación que las principales causas que generan estas consecuencias son malas relaciones interpersonales, pocos canales de comunicación, pago por horas a los colaboradores, poca capacitación en algunas áreas y colaboradores contratados por tiempo determinado.

Cabe mencionar que la empresa tiene un robusto sistema y fortalezas a su favor, tales como contrataciones locales, colaboradores contratados de manera fija, producción de su propia materia prima, personal con experiencia, programa de desarrollo académico y excelente infraestructura.

El desarrollo de las conclusiones y recomendaciones se realizó mediante el análisis de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, la entrevista al encargado de Recursos Humanos, análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el análisis MAP y la evaluación del direccionamiento estratégico, con la finalidad de elaborar un plan de gestión de rendimientos para la Empresa Alimentos Bermúdez S.A., como

propuesta de mejora. Este plan de mejora consiste en dar soluciones a ciertas situaciones que se detectaron una vez analizada la información obtenida.

Las conclusiones adquiridas muestran el panorama actual en que se encuentra la empresa, sus fortalezas y debilidades. Existen áreas donde su estrategia ha funcionado y ha fidelizado al colaborador, sin embargo, se encontraron sesgos en ciertas áreas, de allí las recomendaciones, las cuales indican que deben de realizar cambios, implementar nuevos métodos y/o estrategias que permitan al colaborar sentirse más arraigado a la empresa y por ende más productivo en su desempeño laboral.

Una vez analizada toda la información, tomando en cuenta cada aspecto, se elabora un Plan de Gestión de Rendimientos (PGR), en el cual se brinda a la empresa en estudio una serie de alternativas, propuestas o actividades para lograr un mejor desempeño por parte del colaborador, de manera recíproca ambas partes se beneficiarían de dicho plan.

El PGR es una herramienta muy reciente y poco explorada, pero debido su alcance y objetivos de implementación, se generó la inquietud de poder elaborar un plan para dicha empresa, dado que al ser un proceso cíclico este siempre buscará ir mejorando en cada área y enriqueciéndose con la retroalimentación obtenida cada vez que se aplique.

Introducción

Esta investigación se orienta en la Gestión de Recursos Humanos, y surge a partir de la necesidad que tienen hoy en día las empresas de contar con un personal comprometido, motivado y que brinde su máximo rendimiento en cada una de las actividades encomendadas y que además vayan en consecuencia con los objetivos y metas empresariales.

A raíz de dicha necesidad, nuestro proyecto de investigación se enfocó en determinar e identificar los factores que inciden en el desempeño de las y los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, para ello se procedió a la elaboración de un cuestionario, el cual se aplicó a una muestra seleccionada al azar, con el fin de obtener información relevante que nos permitiera identificar los intereses, motivaciones y factores que pueden influir, ya sea de carácter positivo o negativo, en el personal que representa a la empresa de estudio. Además, se llevó a cabo una entrevista con la persona encargada del departamento de Recursos Humanos con la finalidad de conocer la gestión interna, lineamientos, objetivos, manejo de personal, entre otros aspectos que nos permitieran tener un mejor panorama de la situación actual de la empresa.

Una vez recolectada la información se procedió con su respectivo análisis, el cual nos orientó en la determinación de los principales factores que promueven el buen desempeño de los colaboradores o, caso contrario, la carencia del mismo. Para ello es importante mencionar que una persona motivada y satisfecha en su puesto de trabajo realiza una mejor gestión, por lo que, si el personal se siente a gusto, realizará un mejor desempeño en sus funciones, y por ende esto producirá un mayor rendimiento en las utilidades de la empresa.

Como paso final, se procedió con la elaboración de un plan de gestión del rendimiento, el cual tiene como finalidad estimular el buen desempeño y el compromiso de

las y los colaboradores, por medio de dicho subsistema se lograron evidenciar las necesidades del personal, esto con el fin de atenderlas y mejorarlas.

CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS

Capítulo I: Aspectos metodológicos

1.1. Planteamiento del problema y Descripción del problema

Alimentos Bermúdez S.A. es una empresa transnacional orientada a la producción de *snacks* naturales, ubicada en Heredia, Sarapiquí, La Flaminia. Esta empresa fue creada bajo el régimen de zona franca, por lo cual se espera que esta contribuya al crecimiento y desarrollo de la zona. Actualmente dicha empresa cuenta con 187 colaboradores.

Al igual que muchas de las empresas locales, cuenta con una problemática centrada en la existencia de debilidades o factores que influyen directamente en el desempeño laboral y, por lo tanto, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por medio de la herramienta tecnológica *ZOOM*, se realizaron dos reuniones con la encargada del departamento de RRHH, donde nos menciona la necesidad de mejora de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, la importancia y el aporte que tiene para la empresa potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades. A partir de los argumentos expuestos por la representante, surge la inquietud de determinar cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral por las siguientes razones:

Los niveles de rendimiento laboral no son los esperados, de acuerdo con la evaluación del desempeño, según la perspectiva general, es por ello que nos daremos a la tarea de conocer la situación, motivos e impulsos que originan el desempeño laboral brindado por parte de los colaboradores, además la expectativa de rendimiento laboral esperado va apegado a la mejora continua.

La productividad en la empresa podría mejorar considerablemente en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, se realizará un diagnóstico para conocer si

el desempeño laboral cumple o no con los objetivos estratégicos, por lo que se aplicarán instrumentos para adquirir información veraz por parte de los colaboradores y jefaturas, además de verificar si las evaluaciones desempeño de años anteriores estuvieron en concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa, y con base a ello proporcionar un Plan de Gestión de Rendimiento en respuesta a las conclusiones de la investigación.

1.1.2. Interrogante (s) de la investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez, S.A., para el periodo 2020-2021?

1.1.3. Justificación de la investigación

Esta investigación surge a partir de la necesidad de realizar un aporte a una empresa de la zona de Sarapiquí, para ello se investigó de forma general a la empresa Alimentos Bermúdez S.A, la cual es una empresa transnacional orientada a la producción de *snacks* naturales y creada bajo el régimen de zona franca, de allí surge la inquietud de conocer cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral.

Para llevarlo a cabo es necesario analizar los diferentes elementos que componen el funcionamiento de dicha empresa, inicialmente se realizará un diagnóstico para conocer la situación actual mediante de recolección de datos, luego se analizará la información para obtener los factores que afectan u optimizan el desempeño laboral, con esto tener un panorama más específico y elaborar una plan de gestión de rendimientos, como propuesta de aporte y mejora.

Es en Perú donde nace este tipo de Plan de Gestión de Rendimientos aplicado al sector público, de allí surge la idea y propuesta de implementación de Plan de Gestión de

Rendimientos en la empresa en estudio, con el fin de aportar un valor agregado al departamento de recursos humanos u optimización del capital humano.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2019), indica que,

La Gestión del Rendimiento (GdR) es una herramienta de gestión del talento humano que se contempla como uno de los siete subsistemas que compone el Sistema Administrativo de Recursos Humanos del sector público, mediante el cual se busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, se encuentra vinculada a la implementación de una cultura de alto rendimiento, liderazgo e innovación; por ello, permitirá evidenciar las necesidades de capacitación requeridas por los servidores para mejorar su desempeño de acuerdo al puesto que ocupan.

Esta información será útil para la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, dado que el plan de gestión de rendimiento busca identificar, reconocer y promover el aporte de los colaboradores en relación con los objetivos y metas estratégicas de la organización.

La razón por la cual se elige este tipo de plan de gestión como propuesta es poder darle una orientación enfocada en mejorar el rendimiento de los colaboradores donde ambas partes (colaborador-patrono) sean beneficiados.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial, enfoque, ámbito, área, moneda.

Delimitación temporal: Se evaluará la gestión de Recursos Humanos en el año 2020-2021.

Delimitación espacial: Se realizará en el cantón de Sarapiquí, en el distrito Puerto Viejo, específicamente en el barrio La Flaminia.

Delimitación Institucional: Alimentos Bermúdez S.A

Enfoque: Enfocada en conocer los factores que influyen en el desempeño laboral.

Área: Área de recursos humanos y colaboradores.

Moneda: Colones costarricenses (CRC)

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, mediante un diagnóstico del rendimiento actual con el propósito de optimizarlo por medio de un Plan de Gestión de Rendimiento para el departamento de Recursos Humanos.

1.2.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1. Realizar un diagnóstico del desempeño laboral en la empresa Alimentos Bermúdez S.A, recolectando datos para la identificación de factores que inciden en el rendimiento de las personas colaboradoras.

Objetivo específico 2. Analizar los factores que afectan u optimizan el desempeño laboral a partir de resultados del diagnóstico para la elaboración de un plan de gestión del rendimiento.

Objetivo específico 3. Elaborar un plan de gestión de rendimientos a la empresa Alimentos Bermúdez S.A, acorde con los objetivos empresariales para el mejoramiento en el desempeño laboral.

1.3. Modelo de análisis

1.3.1. Relaciones e interrelaciones (gráfico del modelo).

El modelo de análisis consiste en el estudio de los factores que influyen en el desempeño laboral de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, dichos factores se determinan mediante un diagnóstico del rendimiento del período 2020-2021, para ello se utilizarán instrumentos tales como encuestas a los trabajadores, entrevistas al encargado del departamento de RRHH u observación del entorno, esto con el fin de determinar las diferentes variables para el desarrollo en la investigación.

1.3.2. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

<p>Objetivo general: Analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, mediante un diagnóstico del rendimiento actual con el propósito de optimizarlo por medio de un plan de Gestión de Rendimiento para el departamento de Recursos Humanos.</p>				
Objetivos específicos	Variable: Concepto central del objetivo	Conceptualización: Definición de la variable con base en un autor.	Operacionalización: cómo se va a utilizar en la investigación y cuáles son los indicadores que la describen. Con base en un autor.	Instrumentalización: indicar los instrumentos estadísticos que se utilizan para obtener la información.
<p>Objetivo específico 1. Realizar un diagnóstico del desempeño laboral en la empresa Alimentos</p>	<p>Desempeño Desempeño</p>	<p>Chiavenato, plantea:” El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. (2004, p.359)</p> <p>Chiavenato, detalla el desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos trazados; éste compone la</p>	<p>Robbins (2004) vincula “el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo”.</p> <p>Se pretende identificar los factores que afectan u optimizan el desempeño, para eso se</p>	<p>Encuestas Observación Entrevistas Revisión documental de la empresa. (Manual de puestos, evaluación de desempeño e indicadores operativos</p>

<p>Bermúdez S.A, recolectando datos para la identificación de factores que inciden en el rendimiento de las personas colaboradoras.</p>	<p>Laboral</p> <p>Rendimiento</p>	<p>estrategia individual para alcanzar los objetivos”. (2007, p.242)</p> <p>Mathis y Jackson, indican que, “la evaluación de desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados. (2003, p. 93)</p>	<p>requiere utilizar instrumentos como encuestas, la observación al personal y jefaturas, entre otros instrumentos que permita obtener un panorama más amplio de la situación actual de la empresa.</p>	<p>y de gestión).</p> <p>Plan estratégico de la empresa.</p>
<p>Objetivo específico 2.</p> <p>Analizar los factores que afectan u</p>	<p>Factores Laborales</p>	<p>Chiavenato indica que “la conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características</p>	<p>López Noguero, indica que “el análisis de contenido como método de Investiga expone el concepto de análisis, se analiza e-cilón. De forma secuenciada se problema de las fuentes a la hora de investigar partiendo de todo tipo de documentos, se muestran los diversos métodos de análisis de documentos, prestando especial interés al análisis de contenido y a la</p>	<p>Análisis FODA.</p> <p>Análisis del direccionamiento organizacional.</p> <p>Análisis MAP(método de análisis de problema)</p> <p>Resultados del diagnóstico.</p>

<p>optimizan el desempeño laboral a partir de resultados del diagnóstico para la elaboración de un plan de gestión del rendimiento.</p>		<p>organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera)". (2007, p.47)</p> <p>Cavada (2012) plantea los factores que influyen en el desempeño profesional, los cuales son:</p> <p>Problemas en el desempeño organizacional/institucional.</p> <p>Problemas en la adaptación organizativa/institucional.</p>	<p>importancia que, en éste, tiene la inferencia". (2002, p.167)</p> <p>Una vez analizada la situación de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, se implementarán métodos específicos para determinar factores que llevan al éxito en general de dicha empresa.</p>	
	<p>Plan de gestión del</p>	<p>Griffith y Orgera indican que "es un proceso de articulación de los objetivos organizativos e individuales, puesto al servicio de la estrategia de la organización". (2002, p. 46)</p> <p>El Ministerio de Vivienda,</p>	<p>Según la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057, art. 19 (2013), indica que "La Gestión del Rendimiento busca estimular el buen rendimiento y el compromiso de los servidores, identificando y reconociendo sus aportes al cumplimiento de los objetivos y metas</p>	<p>Elaboración del plan de gestión del rendimiento, aplicable en la Empresa Alimentos Bermúdez S.A.</p>

<p>Objetivo específico 3.</p> <p>Elaborar un plan de gestión de rendimientos a la empresa Alimentos Bermúdez S.A, acorde con los objetivos empresariales para el mejoramiento en el desempeño laboral.</p>	<p>rendimiento</p>	<p>Construcción y Saneamiento (2019), indica que, “La Gestión del Rendimiento (GdR) es una herramienta de gestión del talento humano que se contempla como uno de los siete subsistemas que compone el Sistema Administrativo de Recursos Humanos del sector público, mediante el cual se busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, se encuentra vinculada a la implementación de una cultura de alto rendimiento, liderazgo e innovación; por ello, permitirá evidenciar las necesidades de capacitación requeridas por los servidores para mejorar su desempeño de acuerdo al puesto que ocupan”.</p>	<p>institucionales. De igual modo, evidencia las brechas de los servidores con el fin de atenderlas. Para ello se formulan planes de mejora (individuales e institucionales) que contribuirán en la mejora continua del desempeño de los servidores en sus puestos y por ende en la calidad de la gestión de los servicios que brindan las entidades públicas a la población”.</p> <p>La gestión del rendimiento, es un concepto utilizado en la Administración Pública, específicamente en Perú, pero al investigar sobre el tema surge la idea de la elaboración de un plan de rendimiento aplicado a la Empresa Alimentos Bermúdez S.A., con el fin de proporcionar un mejoramiento en el desempeño laboral.</p>	
--	--------------------	--	---	--

1.4. Estrategia de investigación aplicada

1.4.1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene como objetivo recopilar la información necesaria para determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, una vez detectados dichos factores se analizarán los resultados obtenidos y con ello conocer la situación actual que enfrenta la empresa en estudio, el objetivo de esta investigación es poder proporcionar un plan de gestión de rendimientos, el cual contribuya como guía a la empresa para el alcance de los objetivos estratégicos y rendimiento laboral.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, (2010, p.4) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.”

Toda investigación debe ser crítica y analítica, estableciendo criterios objetivos e interpretación coherente de la información recopilada, procurando no emitir juicios de valor que afecten la veracidad de la investigación.

La investigación debe ser también controlada, de ahí la necesidad de establecer un orden lógico que brinde confiabilidad en los resultados obtenidos; además la investigación debe ser empírica, porque se basa en fenómenos observables en la realidad, por lo que todo resultado obtenido es producto del comportamiento e información brindada por los entrevistados y encuestados.

Además, este trabajo se desarrolla en un enfoque cualitativo, en el cual se toman en cuenta aspectos y variables que permitirán dar un enfoque más profundo, esto al conocer el entorno laboral en el que se interactúa.

- **Investigación exploratoria**

Según Sampieri, et.al, indica que “Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.” (2010, p.79)

Como se plantea en el texto anterior, las investigaciones exploratorias constituyen un método en el cual un grupo de individuos son divididos de forma aleatoria en grupos de estudio y control, estos son analizados con respecto a un factor o medida que el investigador introduce para estudiar y/o evaluar.

- **Investigación cualitativa**

Según Sampieri, et.al., define a “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”. (2010, p.364)

Además Sampieri, et.al., indica que, “el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus

experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación. La investigación cualitativa se enfoca en conocer la perspectiva de manera subjetiva y con eso aclarar el actuar de las personas, sus motivaciones, impulsos, sentimientos, aspiraciones, entre otros”. (2010, p.364)

Se eligió la investigación cualitativa, dado que se desea conocer la perspectiva de los colaboradores, en relación con cómo se sienten en sus motivaciones y desempeño laboral en la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, lo cual es fundamental para este proyecto de investigación, porque según la información que se genere mediante los diferentes instrumentos a utilizar, así se elaboraría el plan de gestión de rendimientos, enfocado en solventar las debilidades o deficiencias que se identifiquen.

Para Portilla Chaves, Rojas Zapata y Hernández Arteaga, citando a González (2013), “la investigación cualitativa tiene como propósito la construcción de conocimiento sobre la realidad social, a partir de las condiciones particulares y la perspectiva de quienes la originan y la viven; por tanto, metodológicamente implica asumir un carácter dialógico en las creencias, mentalidades y sentimientos, que se consideran elementos de análisis en el proceso de producción y desarrollo del conocimiento con respecto a la realidad del hombre en la sociedad de la que forma parte”. (2014, p.91)

1.5. Fuentes de investigación

En todo proceso de investigación es necesario recurrir a diversas fuentes de información que nos faciliten obtener los datos e información veraz, para poder concluir si las hipótesis o teorías originales se apegan a la realidad actual en la que se encuentra la empresa.

Según la Real Academia Española se define fuente (2016), como: “Principio, fundamento u origen de algo”.

Por lo que se puede deducir que las fuentes de información son los datos que se recolectarán y que posteriormente generan información relevante para el desarrollo de la investigación, además de seleccionar los instrumentos idóneos para tales propósitos.

Las fuentes de información se pueden clasificar de dos maneras, según el origen de los datos:

- ***Fuentes primarias***

Según Quiñones Navarro. R, “las Fuentes de Información Primarias, son aquellas que se buscan en forma particular y directa en el campo de trabajo encaminadas a resolver aspectos específicos no resueltos por otras fuentes. Esta recopilación se puede hacer generalmente de cuatro formas; a través de la observación, de grupos de enfoques, de encuestas o estudios y experimentos”. (2012, p.54)

Según Losantos, las fuentes primarias “contienen información nueva u original, de primera mano. El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el

tema, sino a que es el documento origen de la información, que en él se contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente” (2011, p. 7).

Por tanto, de acuerdo con la cita anterior, para la recolección de datos se trabaja con una muestra de colaboradores mediante la aplicación un cuestionario, con el fin de obtener información significativa sobre el desempeño laboral y la percepción del actuar de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, para determinar los factores que influyen en el desempeño laboral, para luego elaborar un plan de gestión de rendimientos.

- *Fuentes secundarias*

Según Quiñones Navarro. R, “Las fuentes de información secundarias son todas aquellas bases de datos preelaboradas por organismos públicos o privados dedicados a proporcionar este tipo de información en servicio de los exportadores en forma global y que en ocasiones es recabada con fines distintos al de una investigación de mercados determinada” (2012, p.75).

Maranto y González manifiestan que las fuentes secundarias son “fuentes que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria” (2012: pág. 3).

Conforme a los autores anteriores, este trabajo investigativo recolecta información de bibliografía sobre el tema en investigación acerca del entorno laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, que nos permita determinar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores.

1.1.1. Población

Arias indica que “la población, o en términos más precisos la población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (2012, p. 81).

La población se denomina finita cuando tiene un número limitado de elementos, mientras que una población infinitiva la forma un número ilimitado de elementos. Dado que se trabajará con un número determinado de personas, esta investigación se aplicará una población finita.

- **Población Empresa Alimentos Bermúdez S.A.**

La población que corresponde a la presente investigación son las y los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, la cual está compuesta por un total de 187 colaboradores, de los cuales el 52% son mujeres y un 48% son hombres, las edades oscilan entre los 18 a 60 años. Cabe mencionar que las personas que laboran en dicha organización son habitantes, en su mayoría, de la zona de Sarapiquí y con baja escolaridad, principalmente aquellas que laboran en el área de procesos.

- **Diseño Muestral**

Para Hernández, la muestra es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población” (2014, p. 173). Como

explica Hernández, la muestra es un subconjunto que se obtiene de la población con la finalidad de averiguar las propiedades o características de ella.

El diseño muestral por utilizar es aleatorio simple según Otzen y Monterola, “garantiza que todos los individuos que componen la población blanco tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esto significa que la probabilidad de selección de un sujeto a estudio “x” es independiente de la probabilidad que tienen el resto de los sujetos que integran forman parte de la población blanco” (2017, p.228).

- **Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población**

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Entonces;

En Alimentos Bermúdez;

N = 187

$$n = ?$$

$$d: 0.05$$

$$Z\alpha = 1.96$$

$$p = 0.05$$

$$q = 1 - 0.05 = 0.95$$

$$n = \frac{187 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (187 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 52,7 \sim 53$$

La muestra a la que se le aplicará las encuestas es de 53 colaboradores, en especial del área de producción, para conocer las razones por las cuales laboran en la empresa Alimentos Bermúdez S.A, el grado de satisfacción de la gestión por parte de la empresa, los factores que influyen en el desempeño laboral, entre otros aspectos relevantes que contribuyan en la elaboración de un plan de gestión de rendimiento.

- **Técnicas, métodos e instrumentos para determinar el tamaño de la muestra**

Cuestionario

González y Cascante expresan que “la técnica cuantitativa más habitual en la recolección de datos es la encuesta. Esta técnica, mediante la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, permite obtener información sobre una población a partir de una muestra” (2012, p. 21).

Según el concepto expresado por González y Cascante un cuestionario corresponde a una serie de indicadores, en este caso preguntas que permitirán valorar o evaluar las variables. El objetivo del cuestionario es obtener datos viables o susceptibles de ser cuantificados.

Con la finalidad de recopilar información relevante correspondiente al desempeño laboral, se aplicará un cuestionario a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, la estructura de cuestionario se enfoca en determinar los factores que pueden afectar o motivar a los colaboradores, y de allí el resultado del desempeño obtenido en sus funciones.

Encuesta

Para Richard L. Sandhusen, “las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo”. (2002, p.229)

Entrevista

En la entrevista se tiene la ventaja de que el investigador puede cambiar impresiones con el sujeto entrevistado, es decir, la información brindada es más amplia y explícita, lo que genera información más calificativa.

Según Labrada Díaz, citando a Rodríguez (2004), et.al., expresa que “la entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Es necesario la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal” (2016, p.2).

Para la realización de este proyecto de investigación se utilizará este instrumento, ya que se considera que la información obtenida es más amplia y explícita con la que se obtienen los datos sobre un problema determinado.

Observación

Campos y Covarrubias y Lule Martínez, citando a Bunge(2007), señala que, “la observación es el procedimiento empírico elemental de la ciencia que tiene como objeto de estudio uno o varios hechos, objetos o fenómenos de la realidad actual; por lo que en el caso de las ciencias naturales, cualquier dato observado será considerado como algo factual, verdadero o contundente; a diferencia, dentro de las ciencias sociales, el dato será el resultado que se obtiene del proceso entre los sujetos y sus relaciones por lo que no es tan factual y pudiera ser subjetivo”. (2012, p.49).

Dentro de los instrumentos a utilizar se encuentra la observación, con la cual se recopilará información real e importante para entender el funcionamiento, los procesos, el manejo de los conflictos y el actuar por parte de los colaboradores, las jefaturas y el área de capital humano.

Además, se manejará una bitácora, en la cual se anotarán todos los datos obtenidos por el instrumento de la observación, para luego analizar e interpretar la información y con ella sacar conclusiones objetivas y efectivas, para dar soluciones a los posibles problemas y conflictos que se encuentren.

El análisis FODA

Según Chiavenato (2003), se entiende por análisis FODA al instrumento de planificación estratégica, usualmente se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que colabora a identificar los factores externos, como las oportunidades y amenazas que deben ser previstas, y los factores internos (fortalezas y debilidades) que necesitan ser planificadas para llevar por el mejor camino a la organización.

Análisis MAP (método de análisis de problema)

Es un método creativo, diseñado para guiar la discusión de los problemas en la base popular. Propone que las organizaciones de base y la comunidad identifiquen y seleccionen los problemas que consideren más relevantes, los jerarquicen y definan maneras de enfrentarlos con los medios a su alcance. Ayuda a pensar sistemáticamente, crea una disciplina de discusión en grupo y permite identificar soluciones creativas a los problemas de la comunidad.

Bitácora

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, mencionan que “el investigador escribe lo que observa, escucha y percibe a través de sus sentidos, mediante dos herramientas: anotaciones y bitácora o diario de campo. Usualmente en esta última se registran las primeras” (2014, p.370).

Asimismo, es común que las anotaciones se registren en lo que se denomina diario de campo o bitácora, que es una especie de diario personal.

Tabla 1
Métodos, técnicas e instrumentos

Método	Técnica	Instrumento
Para la realización del presente trabajo se utilizará los métodos de encuesta y entrevista.	Se aplicará la técnica de muestreo aleatorio simple.	Cuestionario para colaboradores de planta y para el área administrativa, además de una entrevista con esta última área.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1 identifica y menciona los instrumentos de recolección de información aplicados a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, esto a raíz de la necesidad de recaudar información real y relevante para el desarrollo de esta investigación. Es importante mencionar que la entrevista fue aplicada a la persona encargada del departamento de Recursos Humanos, mientras que el cuestionario se aplicó a los demás colaboradores de la empresa. Debido a que la cantidad de personal es superior a los cien colaboradores, se procedió a seleccionar una muestra de la población, para lo cual se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple, dándole a cada integrante de la población la misma posibilidad de ser seleccionado.

1.4.4. Recopilación de datos

Los datos se recopilarán realizando una entrevista a la persona encargada del departamento de Recursos Humanos con preguntas abiertas, para conocer su criterio en cuanto al panorama en relación con los factores que inciden en el rendimiento , además se realizarán cuestionarios que serán aplicados a los colaboradores con el fin de determinar los factores que

influyen de manera directa o indirecta en el desempeño de los mismos. A su vez se hará una visita a las instalaciones de dicha empresa para poder observar el comportamiento y desempeño de los colaboradores, documentando por medio de una bitácora los acontecimientos que se recopilen para luego analizar dicha información.

- **Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados**

Para la optimización de los instrumentos deben darse dos criterios importantes: la validez y la confiabilidad de la información.

Validez

La validez se relaciona con la veracidad de los resultados y la misma depende del planteamiento de la investigación y de los instrumentos empleados en la recopilación de la información. A mayor validez en una investigación, mayor fuerza en sus conclusiones y mayor poder de generalización; se puede decir que corresponde al grado de confianza que tendrá determinado estudio respecto a la veracidad o falsedad que evidencien los resultados. He aquí la importancia que tiene la selección pertinente de los instrumentos de investigación.

Martínez y March manifiestan que “si un instrumento es diseñado para recoger una información específica y realmente no se puede afirmar con precisión que se obtuvo esa información, entonces todo el proceso de investigación pierde fortaleza y no es válido como referencia” (2016, p. 112).

En cuanto a lo que respecta de los autores anteriores, la validez de un instrumento permite garantizar la calidad de la información recopilada, dando veracidad y legitimidad a la investigación realizada.

Confiabilidad

Según Jaramillo y Osses se puede entender a confiabilidad como “una propiedad de los instrumentos de medición consistente en que éstos, aplicados dos veces a los mismos sujetos (quienes no han cambiado en nada entre ambas aplicaciones), deben obtener iguales o parecidos valores” (2012, p. 122).

Tomando como referencia la cita anterior, se entiende que las herramientas o instrumentos aplicados a una investigación deben arrojar resultados similares, aunque se aplique por diferentes investigadores, de manera que dé la información pertinente sin manipulaciones, detectando dificultades o discrepancias, ayudando a manejar los datos recopilados de una manera confiable y eficaz.

Es de suma importancia mencionar que la confiabilidad debe ser inherente a todo proceso de investigación, ya que lo que se busca es obtener información que posea el mismo valor, aun cuando se apliquen los instrumentos varias veces. Además, se puede inferir que ante la falta de confiabilidad en cualquier investigación se pueden desarrollar sesgos en la información obtenida, y por lo cual no se vaya a obtener el resultado deseado.

1.4.5. Análisis e interpretación de la información

La información recopilada se interpretará y analizará por medio de gráficos, esto con el fin de procesar los datos obtenidos y generar información veraz, significativa y útil para analizar el clima organizacional de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., y de esa manera determinar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, proporcionando planes estratégicos de optimización del rendimiento; además se utilizarán indicadores y variables.

Alcances y limitaciones

Alcances

Con esta investigación se pretende alcanzar un grado de análisis real del clima organizacional de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., de esta forma dar las recomendaciones necesarias para reforzar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, proporcionando plan de gestión de rendimiento; los métodos a utilizar brindarán más claridad en la investigación y el tipo de investigación será cualitativo, ya que lo que se busca es realizar un análisis.

Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron durante el proceso de investigación fueron muy difíciles de conllevar, ya que la principal problemática es la pandemia del Covid-19.

También afectó la poca información brindada por parte de la empresa, ya que la empresa se basa en un régimen de privacidad, según lo informa la encargada de recursos humanos, por lo cual no se les permite dar toda la información necesaria para la investigación.

Asimismo, cabe destacar que otra limitación que perjudicó a la investigación fue la lejanía de los estudiantes con respecto a la empresa, el tiempo y costo de traslado a Alimentos Bermúdez S.A, para adquirir la información.

Otra limitante fue el acompañamiento virtual del profesor, ya que no era lo mismo recibir una clase presencial a una virtual, por motivo que en ocasiones el internet fallaba y no se podía comprender con fluidez.

Acceso restringido a cierta información.

Disponibilidad de los empleados para la obtención de información.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Capítulo II: Marco referencial

En el presente capítulo se desarrollan generalidades de la empresa, antecedentes, misión, visión, valores, proyectos, marco legal en que esta desenvuelve, entre otros aspectos que permitirán conocer quién es Alimentos Bermúdez S.A., de esta forma tener una mejor panorama de la actividad que desarrolla, sus principales competencias y países a los que exporta sus productos.

2.1. Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación

Nombre de la empresa

Alimentos Bermúdez S.A

Reseña Histórica

Bermúdez Group es la expresión de una familia aventurera, iniciada por los hermanos José Rafael y José Ángel, quienes viajaron desde una Venezuela turbulenta hasta la hermosa y exótica isla caribeña de Trinidad.

José Rafael quedó fascinado por la tecnología y viajó a París para la Exposición Universal de 1900, donde se topó con un innovador horno de leña para galletas. Nadie sabe realmente por qué, pero la máquina le llamó la atención, así que regresó a Trinidad con el artilugio y se puso a trabajar con su hermano para producir “galletas saladas”. Así nació Bermúdez Biscuit Company.

Estas galletas se convirtieron en un alimento básico en Trinidad a medida que el negocio crecía con fuerza y pasaba de generación en generación. Con él, se transmitieron los ingredientes secretos de la familia: amor y pasión por la fabricación de alimentos; el compromiso de ofrecer productos frescos, innovadores y creativos; y un deseo de aventura. Cada generación agregó su propio estilo y sabor al negocio, primero diversificando la cartera de galletas para incluir galletas dulces, y luego incursionando en nuevas industrias para producir pan, pasteles y bocadillos.

Día a día, la empresa crece, explora nuevos territorios y abraza nuevas culturas. Cuatro generaciones después, el Grupo Bermúdez se ha convertido en una empresa de familias, con más de 3000 empleados repartidos por América. El Grupo está compuesto por seis empresas de fabricación y dos empresas de distribución, incluidas Bermúdez Biscuit Co., Holiday Snacks Ltd., Kiss Baking Co., The Jamaica Biscuit Co., The West India Biscuit Co. y Alimentos Bermúdez.

Alimentos Bermúdez SA nació de la pasión por el legado de Holiday Snacks en 2010. Apoyando la agricultura local en Costa Rica, Alimentos Bermúdez Snacks 100% naturales incluyen Soldanza Plátano Chips, Soldanza Cassava Chips y Soldanza Dasheen Chips.

Ubicación

Flaminia, Puerto Viejo, Sarapiquí, Heredia, Costa Rica.

Misión

Ofrecer los mejores *snacks* naturales y exóticos, únicos por su calidad sabor y textura convirtiendo lo mejor de la naturaleza en *snacks* naturales, siendo los productos Soldanza una

experiencia única y diferente al paladar. Buscando ser la primera opción para el consumidor y desarrollar en nuestra gente, clientes, proveedores y comunidad, la credibilidad, confianza y compromiso para juntos convertir nuestras ideas y conocimientos en innovación.

Visión

Hacer que Soldanza sea reconocido como líder en el continente americano por brindar los mejores *snacks* naturales y exóticos a través de la búsqueda de:

- Ser los favoritos de nuestros clientes.
- Oportunidades de crecimiento y superación a nuestros colaboradores.
- Convertir lo mejor de la naturaleza en *snacks* natural.
- Ser aliados de nuestros proveedores y comunidad donde laboramos.
- Eficiencia mediante la innovación y las constantes soluciones tecnológicas.

Valores

La Compañía se compromete a actuar de manera ética en todos los aspectos de su organización. Los estándares éticos de la Compañía se basan en los siguientes principios:

- **Integridad:** para llevar a cabo sus servicios con absoluta rectitud, transparencia y honestidad.
- **Respeto:** brindar un verdadero compromiso con el respeto para sus clientes, proveedores, compañeros y las comunidades que sirven.

- **Compromiso:** va más allá de cumplir con una obligación, es sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. Cumplir con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de superarlo.
- **Pro actividad:** Tomar el liderazgo de las actividades, generar acciones y elegir sus propias respuestas a situaciones y circunstancias particulares. Sus principales cualidades son la tenacidad y determinación.

Política del Sistema de Gestión Integrado

En alimentos Bermúdez S.A se especializan en la producción de snacks fritos naturales, inocuos, de excelente calidad comprometidos con:

- El cumplimiento de los requisitos legales aplicables, otros requisitos y expectativas de sus clientes y partes interesadas.
- El aseguramiento de que su personal es competente y trabaja en condiciones seguras, mediante la prevención de lesiones y enfermedades laborales.
- El establecimiento de canales de comunicación eficaces en todas las partes interesadas.
- La manufactura de los productos en armonía con el medio ambiente.
- La mejora continua en el sistema de gestión, integrando cada una de las actividades y procesos.

Países donde se exporta

Alimentos Bermúdez al principio comenzó a distribuir sus productos a sectores pequeños de nivel nacional, sin embargo, ahora ha aumentado exportaciones al Norte y América Latina, algunos países donde exportan actualmente son:

- Jamaica
- México
- Bahamas
- Belice
- Cuba
- Guyana
- Puerto Rico
- Barbados
- España
- Trinidad & Tobago
- Sta. Lucia
- San Vicente
- Estados Unidos

Cabe mencionar que su sede central corresponde a Trinidad & Tobago.

Áreas funcionales de Alimentos Bermúdez

La compañía se divide en ocho departamentos y una subdivisión de negocio llamados DGB. Cada departamento posee funciones específicas y tiene un gerente a cargo quien corresponde a la persona encargada de velar por el buen funcionamiento de la misma.

Es importante resaltar la importancia de una división departamental, ya que por medio de cada área funcional se logran alcanzar los objetivos y metas empresariales, sin embargo; cada

departamento debe trabajar de manera integral y sincronizada con los demás para lograr los resultados deseados por la compañía.

En el siguiente listado se encuentran las áreas funcionales en las cuales se divide la empresa Alimentos Bermúdez.

- Área administrativa
- Área de calidad
- Área de limpieza y mantenimiento
- Área personal de administración de DGBSA
- Área de producción
- Área de producción casual
- Área de recibo de materia prima
- Área de almacenamiento

Programas

- **Kiss Homework Center**

Reconociendo la necesidad de un programa extracurricular para estudiantes de nivel primario, Kiss Baking Company Limited Homework Center se lanzó en septiembre de 2014.

Los 18 centros en Trinidad han proporcionado una plataforma de aprendizaje sólida que permite a los estudiantes tener una transición sin problemas al nivel de educación secundaria.

Esta iniciativa proporciona:

Supervisión de tareas.

Lectura correctiva.

Refuerzo de conceptos y habilidades enseñados en el aula.

- **Bermúdez Habilidades para la vida y habilidades comerciales básicas**

Lanzada en enero de 2019, esta iniciativa está dirigida a hombres jóvenes de entre 15 y 19 años. En asociación con Grace Communion Church, Samaroo Village, Arima, Trinidad, recibimos a quince estudiantes durante un programa de doce semanas de Life and Trade Skill.

Este programa incluye:

Habilidades comerciales: carpintería, azulejos y mampostería.

Habilidades para la vida: elaboración de presupuestos, cómo prepararse para una entrevista y uso de las redes sociales.

Implementación de Planes estratégicos

Celebración de fechas festivas (día del padre, día de la madre, cumpleaños, entre otros).

Charlas motivadoras

Licencias por goces de salarios (3 días por paternidad, 3 días por matrimonio o días por citas médicas).

Incentivos en línea de pelado, los Primeros 5 lugares (un almuerzo al mes) y los 2 primeros lugares (un almuerzo al mes más ₺25.000,00).

Horarios

Los horarios de trabajo se dan en dos turnos:

6:00 am a 2:00 pm y de 2:00 pm a 9:00 pm.

2.2. Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente

Reglamento a la Ley de Régimen de Zonas Francas, N° 34739-COMEX-H

Considerando:

I. Que es un objetivo fundamental del Estado el desarrollo socioeconómico del país mediante la atracción de la inversión extranjera, la inversión nacional y la promoción de las exportaciones.

II. Que el Régimen de Zonas Francas constituye un instrumento idóneo para elevar la calidad de vida de los costarricenses, especialmente generando fuentes de trabajo y superación humana, con énfasis en las zonas de menor desarrollo relativo del país.

III. Que el desarrollo del comercio internacional de Costa Rica, requiere como condición esencial la existencia de factores propicios para el establecimiento de empresas que realicen una gama amplia de operaciones que generen riqueza, conocimiento tecnológico y aumenten la competitividad internacional del país.

IV. Que se estima que dichas actividades repercutirán en un significativo mejoramiento socioeconómico de las poblaciones aledañas a las zonas francas.

V. Que la Ley de Régimen de Zonas Francas y sus reformas establece las condiciones para el otorgamiento y el funcionamiento del Régimen y los derechos y obligaciones de los beneficiarios de dicho Régimen.

VI. Que el Régimen de Zonas Francas atrae inversión extranjera, favoreciendo las condiciones de vida, en virtud de la creación de nuevas fuentes de empleo que inciden positivamente en la calidad de vida de los costarricenses.

Ley de Régimen de Zonas Francas, Ley 7210

ARTÍCULO 20.- Las empresas acogidas al Régimen de Zonas Francas gozarán de los siguientes incentivos, con las salvedades que a continuación se indican: (Así reformado este primer párrafo por el artículo 1º, inciso h), de la ley No.7830 de 22 de setiembre de 1998) a) Exención del pago de todo tributo y derecho consular sobre la importación de materia prima, productos elaborados o semielaborados, componentes y partes, materiales de empaque y envase, así como de otras mercaderías y bienes requeridos para su operación.

b) Exención de todo tributo y derecho consular que afecte la importación de maquinaria y equipo, lo mismo que sus accesorios y repuestos, así como la importación de vehículos automotores necesarios para su operación, producción, administración y transporte.

c) Exención de todo tributo y derecho consular que pese sobre la importación de los combustibles, aceites y lubricantes requeridos para la operación de estas empresas.

d) Exención, por un período de diez años a partir de la iniciación de las operaciones, del pago de impuestos sobre el capital y el activo neto, del pago del impuesto territorial y del impuesto de traspaso de bienes inmuebles.

e) Exención del impuesto de ventas y consumo sobre las compras de bienes y servicios.

f) Exención de todo tributo que pese sobre las remesas al extranjero.

g) Exención de todos los tributos a las utilidades, así como de cualquier otro, cuya base imponible se determine en relación con las ganancias brutas o netas, los dividendos abonados a los accionistas o ingresos o ventas.

Estos son algunos de los beneficios y exoneraciones que tienen las empresas que entran en la categoría de zonas francas, el gobierno las exonera debido a que estas empresas multinacionales crean empleos y riquezas a la zona donde se establecen.

Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados. Decreto Ejecutivo 3253, Registro Oficial 696 de 4 de noviembre del 2002

Que de conformidad con el Art. 42 de la Constitución Política, es deber del Estado garantizar el derecho a la salud, su promoción y protección por medio de la seguridad alimentaria. Que es importante que el país cuente con una normativa actualizada para que la industria alimenticia elabore alimentos sujetándose a normas de buenas prácticas de manufactura, las que facilitarán el control a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización, así como el comercio internacional, acorde a los avances científicos y tecnológicos, a la integración de los mercados y a la globalización de la economía.

Es indispensable que las empresas que se dedican a la producción de alimentos cuenten con las medidas adecuadas, esto con el fin de mantener la salud y la seguridad de quienes los ingieran.

Ley No. 7638: Crea Ministerio de Comercio Exterior y Promotora de Comercio Exterior

e) Establecer mecanismos reguladores de exportaciones, cuando sea necesario por restricciones al ingreso de bienes costarricenses a otros países. En estas circunstancias, las regulaciones deberán ser motivadas, claras, equitativas y no discriminatorias. Para ejecutar los mecanismos, el Ministerio de Comercio Exterior podrá apoyarse en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y el de Agricultura y Ganadería, según el caso; asimismo, podrá ejecutarlos por medio de otras instituciones, públicas o privadas, que se relacionen con el sector productivo correspondiente. Estas instituciones podrán cobrar a los usuarios por los servicios prestados.

Decreto 37099. Resolución N° 269-2011 (COMIECO-LXI) de fecha del 2 de diciembre de 2011 y su anexo: Procedimiento de Reconocimiento de los Registros Sanitarios de Alimentos y Bebidas Procesados

1. **Ámbito de aplicación**

Este procedimiento de reconocimiento de productos alimenticios será aplicable únicamente a los productos originarios de los Estados Parte de la Región Centroamericana.

2. **Definición**

Reconocimiento del Registro Sanitario: trámite mediante el cual cada país acepta que un producto que ha sido registrado en otro Estado Parte de la Región Centroamericana, pueda comercializarse en su territorio con el número de registro original.

Decreto 37280. Resolución N° 280-2012 (COMIECO-LXII) de fecha 14 de mayo de 2012 y su Anexo: "Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 67.01.07:10 Etiquetado General de los Alimentos Previamente Envasados" (Pre envasados)"

1. Objeto

Establecer los requisitos que debe cumplir el etiquetado de alimentos pre envasados para consumo humano.

2. Campo de aplicación

Aplica al etiquetado de todos los alimentos pre envasados que se ofrecen como tales al consumidor o para fines de hostelería y que se comercialicen en el territorio centroamericano.

Gestión de inocuidad alimentaria ISO 22000

Es una norma internacional que define los requisitos de un sistema de gestión de seguridad de los alimentos que cubra todos los tamaños de todas las organizaciones a lo largo de la cadena alimentaria.

Norma ISO 9001

Es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios.

Certificación SQF

Es un sistema ampliamente reconocido por la GFSI (Global Food Safety Initiative) para administrar la calidad e inocuidad de los alimentos.

SQF es un estándar de certificación para procesos y productos, que consiste en un sistema integrado de gestión de inocuidad y calidad alimentaria sustentado en un programa global de certificación, diseñado para que las organizaciones muestren su conformidad con los requerimientos de seguridad alimentaria. El programa es aplicable a los diferentes sectores de la cadena de suministro como: producción primaria, fabricación, procesamiento, transporte, almacenamiento, distribución y empaque de alimentos.

ISO 14001

Es un estándar internacionalmente aceptado que indica cómo poner un sistema de gestión medioambiental efectivo en su sitio. Está diseñado para ayudar a las organizaciones a mantenerse comercialmente exitosas sin pasar por alto sus responsabilidades medioambientales.

FSSC22000

Es un esquema de certificación alimentaria y se distingue de otros esquemas de certificación de seguridad alimentaria por su enfoque en la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria de una organización, proporciona una plataforma de garantía de marca confiable para la industria de bienes de consumo.

Certificaciones de FDA

El certificado de la FDA es una necesidad para las compañías extranjeras de alimentos, que se ofrecen a los consumidores de los EE. UU, esta licencia también es una herramienta de marketing importante ya que genera confianza para el mercado estadounidense. El Certificado de la FDA son las siglas de la Administración de Drogas y Alimentos de los EE. UU. Su objetivo es tomar medidas adicionales para proteger al público o proteger la seguridad del mercado de alimentos de los Estados Unidos de incidentes terroristas.

Certificaciones Esencial Costa Rica

La licencia esencial COSTA RICA les permite a las empresas utilizar la Marca País como sello diferenciador en productos, Subir y mantener estándares en las empresas licenciadas. Generar negocios por medio de empresas más competitivas.

Código de trabajo de Costa Rica. Incluye las modificaciones de la ley n° 9343 reforma procesal laboral.

Artículos referentes a los contratos por tiempo determinado

ARTÍCULO 26. El contrato de trabajo sólo podrá estipularse por tiempo determinado en aquellos casos en que su celebración resulte de la naturaleza del servicio que se va a prestar. Si vencido su término subsisten las causas que le dieron origen y la materia del trabajo, se tendrá como contrato por tiempo indefinido, en cuanto beneficie al trabajador, aquel en que es permanente la naturaleza de los trabajos.

ARTÍCULO 27.- No puede estipularse el contrato de trabajo por más de un año en perjuicio del trabajador; pero si se tratare de servicios que requieran preparación técnica especial, la duración podrá ser, en las mismas condiciones, hasta de cinco años.

No obstante, todo contrato por tiempo fijo es susceptible de prórroga, expresa o tácita. Lo será de esta última manera por el hecho de continuar el trabajador prestando sus servicios con conocimiento del patrono.

Artículos referentes a los contratos por tiempo indefinido

ARTÍCULO 28.- En el contrato por tiempo indefinido cada una de las partes puede ponerle término, sin justa causa, dando aviso previo a la otra, de acuerdo con las siguientes reglas:

- a) Después de un trabajo continuo no menor de tres meses ni mayor de seis, con un mínimo de una semana de anticipación;
- b) Después de un trabajo continuo que exceda de seis meses y no sea mayor de un año, con un mínimo de quince días de anticipación, y
- c) Después de un año de trabajo continuo con un mínimo de un mes de anticipación.

Dichos avisos se darán siempre por escrito, pero si el contrato fuere verbal, el trabajador podrá darlo en igual forma en caso de que lo hiciera ante dos testigos; y pueden omitirse, sin perjuicio del auxilio de cesantía, por cualquiera de las partes, pagando a la otra una cantidad igual al salario correspondiente a los plazos anteriores. Durante el término del aviso el patrono

estará obligado a conceder un día de asueto al trabajador, cada semana, para que busque colocación.

ARTÍCULO 29.- Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye por despido injustificado, o algunas de las causas previstas en el artículo 83 u otra ajena a la voluntad del trabajador, el patrono deberá pagarle un auxilio de cesantía de acuerdo con las siguientes reglas:

1. Después de un trabajo continuo no menor de tres meses ni mayor de seis, un importe igual a siete días de salario.

2. Después de un trabajo continuo mayor de seis meses, pero menor de un año, un importe igual a catorce días de salario.

3. Después de un trabajo continuo mayor de un año, con el importe de días de salario indicado en la siguiente tabla:

- a) AÑO 1: 19,5 días por año laborado.
- b) AÑO 2: 20 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- c) AÑO 3: 20,5 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- d) AÑO 4: 21 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- e) AÑO 5: 21,24 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- f) AÑO 6: 21,5 días por año laborado o fracción superior a seis meses.

- g) AÑO 7: 22 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- h) AÑO 8: 22 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- i) AÑO 9: 22 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- j) AÑO 10: 21,5 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- k) AÑO 11: 21 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- l) AÑO 12: 20,5 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
- m) AÑO 13 y siguientes 20 días por año laborado o fracción superior a seis meses.

4. En ningún caso podrá indemnizar dicho auxilio de cesantía más que los últimos ocho años de relación laboral.

5. El auxilio de cesantía deberá pagarse, aunque el trabajador pase inmediatamente a servir a las órdenes de otro patrono.

(Así reformado por el numeral 88 inc. a), de la Ley No. 7983 del 16 de febrero del 2000)

Artículos referentes a salud ocupacional

ARTÍCULO 273.- Declárase de interés público todo lo referente a salud ocupacional, que tiene como finalidad promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social del trabajador en general; prevenir todo daño causado a la salud de éste por las condiciones del trabajo; protegerlo en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos

a la salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en síntesis, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea. (*Así modificado por el artículo 1, de la Ley No. 6727 del 9 de marzo de 1982.*)

ARTÍCULO 274.- Créase el Consejo de Salud Ocupacional como organismo técnico adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con las siguientes funciones:

- a) Promover las mejores condiciones de salud ocupacional, en todos los centros de trabajo del país;
- b) Realizar estudios e investigaciones en el campo de su competencia;
- c) Promover las reglamentaciones necesarias para garantizar, en todo centro de trabajo, condiciones óptimas de salud ocupacional;
- ch) Promover, por todos los medios posibles, la formación de personal técnico sub profesional, especializado en las diversas ramas de la salud ocupacional y la capacitación de patronos y trabajadores, en cuanto a salud ocupacional;
- d) Llevar a cabo la difusión de todos los métodos y sistemas técnicos de prevención de riesgos del trabajo;
- e) Preparar manuales, catálogos y listas de dispositivos de seguridad y de equipo de protección personal de los trabajadores, para las diferentes actividades;

f) Preparar proyectos de ley y de reglamentos sobre su especialidad orgánica, así como emitir criterios indispensables sobre las leyes que se tramiten relativas a salud ocupacional;

g) Proponer al Poder Ejecutivo la lista del equipo y enseres de protección personal de los trabajadores, que puedan ser importados e internados al país con exención de impuestos, tasa y sobretasas;

h) Llevar a cabo o coordinar campañas nacionales o locales de salud ocupacional, por iniciativa propia o en colaboración con entidades públicas o privadas;

i) Efectuar toda clase de estudios estadísticos y económicos relacionados con la materia de su competencia; y

j) Cualesquiera otras actividades propias de la materia.

(Así modificado por el artículo 1, de la Ley No. 6727 del 9 de marzo de 1982.)

Autorización de reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional, decreto legislativo N.º9832.

ARTÍCULO 1- Objeto Se establece la presente ley con el objeto de autorizar la reducción temporal de las jornadas de trabajo pactadas entre las partes, lo que permitirá preservar el empleo de las personas trabajadoras, cuando los ingresos brutos de las empresas se vean afectados en razón de una declaratoria de emergencia nacional, todo de conformidad con la Ley 8488, Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo, de 22 de noviembre de 2005. Para los efectos de esta ley, se entenderá como afectación en los ingresos brutos de la persona empleadora

cuando estos se vean reducidos, como consecuencia inequívoca del suceso provocador de la declaratoria de emergencia nacional, en al menos un veinte por ciento (20%), en relación con el mismo mes del año anterior. En caso de empresas con menos de un año de fundación, deberán demostrar dicha reducción de sus ingresos brutos a partir del promedio de los últimos tres meses previos a la declaratoria de emergencia nacional. En caso de que la persona empleadora no cumpla con los parámetros establecidos en el párrafo anterior, pero sufra una afectación real a razón del suceso provocador, podrá presentar ante la Inspección de Trabajo la documentación que permita demostrar su afectación y así ser objeto de la autorización de la reducción de la jornada de trabajo.

ARTÍCULO 2- **Ámbito de aplicación** La presente ley será de aplicación para todas las relaciones de empleo privado que se rigen por la Ley 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, bajo el principio de excepcionalidad. La persona empleadora tendrá la potestad de determinar unilateralmente los contratos de trabajo afectados por la reducción de la jornada de trabajo, sin perjuicio de las limitaciones consignadas en el artículo 6.

Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo N° 8488

Artículo 1°-**Objeto.** La presente Ley regulará las acciones ordinarias, establecidas en su artículo 14, las cuales el Estado Costarricense deberá desarrollar para reducir las causas de las pérdidas de vidas y las consecuencias sociales, económicas y ambientales, inducidas por los factores de riesgo de origen natural y antrópico; así como la actividad extraordinaria que el Estado deberá efectuar en caso de estado de emergencia, para lo cual se aplicará un régimen de excepción.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Capítulo III: Marco teórico

En el presente capítulo se desarrollará el marco teórico, el cual consiste en integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido el marco teórico según Tamayo nos amplía la descripción del problema, como el “integrar la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas”, (2012, p.148), lo que en términos generales permite entender de mejor manera el desarrollo del proyecto de investigación.

Administración

En toda organización existe el proceso administrativo, esto lo afirma Chiavenato. I., la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (2010, p.10)

Administración general

El proceso administrativo y la administración en general beneficia tanto a la organización como a el país en general, esto según la revista Científica de América Latina, citando a Galicia (1934), “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, la salud, etc.; del elemento humano para el bien de la organización, de él mismo y del país en general”. (2016)

Administración de Recursos Humanos

Según el Manual Descriptivo de Especialidades (2004), revela que, “es la especialidad aplicable a los puestos que participan en los procesos y subprocesos técnicos del sistema de

gestión de personas, así como en el impulso de la cultura, el clima y la calidad de vida laboral organizacionales, con el fin de propiciar, no sólo el adecuado desarrollo del personal, sino también un alto grado de optimización en la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios producidos en función de los propósitos organizacionales”. (2004, p.47)

Gestión del talento humano

Según Chiavenato, I. indica que “la gestión del talento humano tiene un enfoque donde las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.” (2007, p.77)

Existen funciones convencionales de gestión del personal que incluyen una gestión estratégica para obtener una gestión del talento; en la revista HCM, Human Capital Management (s.f), se indica que este es “gestión estratégica del talento a lo largo del ciclo de vida de este. Incluye captación y contratación de candidatos, la gestión de objetivos y de rendimiento, el aprendizaje y desarrollo de la carrera profesional, la revisión del talento y la gestión de sucesiones”.

Jefatura

Para algunos el concepto de jefatura es como un cargo. Según Laso. C (06-03-2018) afirma que “aquella persona que tiene una cierta autoridad entregada por el cargo y la organización”, entonces según el autor una jefatura es la persona a la que se le otorga un cargo de autoridad, ya sea por el dueño de la empresa o el representante.

Colaborador

Muchos indican o creen que el colaborador es el activo más importante en una empresa según Eggs. J (05-01-2017), quien indica que, “no se encuentra restringido por las jerarquías ni se ocupa de cumplir órdenes de superiores. Abarca un concepto más independiente hace honor a su denominación, colaborador. Interactúa, está a la par de los dueños, empresarios. Se capacita constantemente y forma parte del proceso de decisiones, opina y comparte sus ideas” Entonces Eggs. J indica que el colaborador es más que un empleado en una organización es una persona que se encuentra en el proceso de crecimiento organizacional que se involucra junto con sus jefaturas dando lo mejor de sí.

Manejo estratégico de los recursos humanos

Existen técnicas para manejo estratégico de recurso humano, esto con el fin de mejorar la dirección de cualquier organización, por ende y, según Alma López, “Los sistemas operativos desarrollados y manejados por la función de recursos humanos constituyen los cimientos que pueden facilitar y apoyar en gran medida la dirección estratégica de la organización”. (2001, p.09).

Empresa

Una empresa es un conjunto de personas y recursos como unidad productiva que busca lucrar y alcanzar objetivos. Para Sánchez, A. (02-12-2015), “una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación”.

Organización

Una organización es un sistema que a su vez cuenta con subsistemas internos para alcanzar un objetivo, para Refino. M (22-01-2019), “una organización es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos que tengan asignadas tareas específicas”.

Subsistema de Aplicación

Cuando un miembro es nuevo en la organización el sistema de aplicación le ofrece un sin número de herramientas que sirven de guía para establecer pautas tanto de comportamiento y políticas como de procesos, según Chiavenato, el subsistema de aplicación “incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño” (2001, p.27).

Socialización organizacional

Cuando hay un nuevo miembro en la organización, esta trata de involucrarlo e inducirlo a la adaptación del ambiente laboral, así como enseñarle procedimientos y políticas para integrarlo a todo el contexto de la empresa. Además, Chiavenato indica que “antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas mediante ceremonias de iniciación y aculturación social a las prácticas y la filosofía predominantes en la organización y, simultáneamente, desprendiendo de viejos hábitos y prejuicios indeseables el comportamiento del recién iniciado” (2001, p.27).

Evaluación del desempeño humano

La evaluación del desempeño se puede tomar como un punto clave para la identificación de las competencias que presentan los colaboradores dentro de la organización, donde se pueden optimizar los recursos, esto como lo menciona Alveiro Montoya , la evaluación del desempeño humano “es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad” (2009, p.04).

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional lo que busca es realizar cambios en la mentalidad y el actuar de las personas miembros del equipo de trabajo para de esa manera mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización según lo que la alta dirección así requiera y haya preestablecido. De acuerdo con Chiavenato, “el DO es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional” (2009, p.436).

Planeación Estratégica

Evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.

Según Bojórquez, citando a Martínez (2002), establece que, “la planeación estratégica es un proceso de tomar decisiones al más alto nivel, deriva su complejidad en las variadas alternativas u opciones estratégicas que se definen para lograr un determinado objetivo a largo plazo” (2013, p.12).

Desempeño laboral

Mazariegos lo define como “un proceso para determinar qué tan exitoso ha sido un individuo o un proceso en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (2018, p.26).

Por consiguiente, se puede inferir que el desempeño laboral es el rendimiento que una persona puede aportar en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones laborales y del cual puede ser tanto positivo como negativo.

Algunos elementos que inciden en el desempeño laboral son: la motivación, el clima organizacional, las funciones y tareas específicas. Dichos términos serán desarrollados para efectos de una mejor comprensión del trabajo.

Motivación Laboral

La motivación de los colaboradores es un aspecto determinante que repercute directamente en el desempeño de los mismos.

En la presente investigación se ha indagado en diversos artículos y se toma la definición de Mazariegos, la cual afirma que “es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo, ya que también sirve para regular la

actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable” (2015, p.07).

Clima Organizacional

El clima organizacional ha sido un concepto que se ha trabajado desde décadas atrás y el cual posee múltiples definiciones, sin embargo para efectos de dicho trabajo se tomó la definición de Ramos D., citando a Brunet (2011): “la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer”. (2012, p.11)

Todas las organizaciones tienen su propio ambiente que les permiten diferenciarse de otras. Según Rodríguez. A (26-03-2015), “se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados”

Trabajo en equipo

Para que exista trabajo en equipo tiene que existir un grado de compañerismo entre los miembros. Según Esteves, es importante que “haya compañerismo para obtener buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. En los equipos de trabajo, se elaboran unas

reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo” (2013, p.54).

Empoderamiento psicológico

Es definido como “un sentido de competencia personal, un deseo o disponibilidad por tomar acciones en dominios públicos, se correlaciona negativamente con la alineación y positivamente con el liderazgo. El empoderamiento psicológico se compone por dimensiones como son la personalidad, aspectos cognitivos y aspectos motivacionales del control personal, autoestima, toma de decisiones y autoeficacia” (Banda y Morales (2015, p. 6).

Inteligencia Emocional

Goleman, define la inteligencia emocional como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (1995, p.89).

Manejo de conflictos

Según Octaviano Domínguez, “Tradicionalmente, para el buen manejo de los conflictos se reconoce en ello a personas de edad madura que tengan suficiente experiencia y que a través del viejo método de ensayo y error han adquirido capacidad para enfrentarse con éxito a las situaciones conflictivas. Pero, es un éxito que en ocasiones se interrumpe por grandes fracasos y todos se preguntan por qué la falla, en donde estuvo el mal manejo del conflicto, sobre todo en una persona de experiencia”. (2001, p.142)

Negociación

Según Iglesia. A (27-01-2012), “Una definición de negociación nos indica que es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo GANAR-GANAR. La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores tienen por qué ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar”

Cultura Organizacional

Según González, A. citando a Schein (1988), “es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas. Intervienen una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales. Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas” (2015, p.26).

Satisfacción laboral

Marín Samanez & Placencia Medina, definen que “es un estado emocional positivo que se deriva de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo, marcado por el balance final entre el rol que cada trabajador quiere cumplir y el rol que finalmente desempeña”. (2017, p.43)

Insatisfacción

Según Aparicio Pérez (2005), “La insatisfacción laboral es un estado de ánimo negativo para los empleados, quienes desarrollan un papel laboral muy importante dentro de la organización” (2005, p.948).

Instrumentos de investigación

Beltrán, indica que “la investigación es un proceso que mediante la aplicación de un método científico procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento; por lo tanto, la investigación es un proceso formal sistemático e intensivo en el cual se aplica el método científico de análisis” (2005, p.1-5).

Rodríguez Peñuelas, explica que “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (2008, p.10).

Liderazgo

Mientras que el concepto para muchos puede ser un conjunto de habilidades gerenciales propias de las jefaturas, según Laso, “liderar es aquellas personas que tienen una autoridad que va más allá de lo impuesto por la organización o el cargo, son personas que tienen una impronta distinta y saben modular sus propias conductas y las de los demás hacia un objetivo común. Entonces según el autor se puede decir que liderar va más allá de poseer un puesto de mando, liderar es tener la habilidad de mover masas por medio de la conducta y ejemplo”. (2017, parr.2)

Liderazgo Carismático

Según los escritos de Weber (1982) “el liderazgo que descansa sobre una dedicación especial a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u ordenadas por él”. (1982, p.4). Según Weber este tipo de líder conecta acertadamente con los otros miembros de la empresa, que saca lo mejor de cada uno, transmitiendo confianza y optimismo a los demás.

Liderazgo Transformacional

Para autores como Conger y Kanugo, (1998) el Líder Transformacional “ofrece una visión a sus seguidores que les permite avanzar más fácilmente y se enfoca en las necesidades fundamentales del equipo de trabajo para mantener al equipo funcionando en condiciones óptimas. Al tener una visión clara, los docentes pueden participar más activamente en sus equipos, pudiendo lograr sus objetivos en menores tiempos y con mejores resultados a través de este tipo de Liderazgo” (1998, p.191), con lo citado anteriormente se puede concluir que los líderes transformacionales ejercen influencia en los miembros del grupo, son ejemplo siempre para los demás miembros estos y siempre acaban formando una visión compartida.

Liderazgo transaccional

Según la Enciclopedia Económica, “es un tipo de liderazgo empresarial en el cual el líder incentiva el desempeño laboral de las tareas, a través de un sistema de premios y castigos; el líder premia a aquellos empleados que desarrollan sus actividades de forma correcta y asimismo castiga a quienes no cumplen con las normas establecidas” (2019, parr.1).

La cita anterior se enfoca en el cumplimiento de las metas propuestas. Cuando estas se realizan de forma eficiente se obtiene una recompensa, pero cuando se falla se obtiene un castigo. Un ejemplo de ella es el empleado del mes.

Liderazgo autocrático

Según la Enciclopedia Económica (2019), “el líder posee un control total sobre la toma de decisiones. De esta manera, tiene la responsabilidad de iniciar, dirigir y controlar las acciones del liderado. Este tipo de liderazgo es uno de los más utilizados en aquellas empresas donde todo se centra en el líder, no solo las decisiones, sino también la responsabilidad. La cita anterior indica que este tipo de liderazgo se realiza un control total en responsabilidades y toma de decisiones” (2019, parr.1).

Poder

Para Cruz Soto, “el poder se puede definir como una forma de dominio en la que se impone un sistema de control sobre los demás” (2013, parr.20).

Tomando como referencia el anterior concepto, se puede inferir que el poder es la influencia que tienen ciertos actores sobre otros para lograr los propósitos de los primeros, un ejemplo claro que se da dentro de las organizaciones es la relación entre jefe y subordinado, donde el superior tiene el poder de dominio sobre el colaborador a su cargo y es quien tiene la potestad de influenciar para la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Abuso de autoridad

Chunga Hidalgo, define el abuso de autoridad como “todo acto del funcionario que se excede en sus atribuciones o facultades respecto a particulares. También se puede definir como la injusticia cometida por personas que ejercen atribuciones funcionales, administrativas o jurídicas al exceder la autoridad atribuida a su cargo o función perjudicando a un tercero” (2009, p.72).

Competencias

Para Pidello, M., & Pozzo, M., “las competencias representan una combinación de atributos (conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos. En este contexto, el poseer una competencia o conjunto de competencias significa poder evaluar el grado de realización de una tarea. Las competencias pueden ser verificadas y evaluadas” (2015, p.43)

Habilidades

Para Fernández Bazán I. Del Águila Álvarez A. y Zarate Valderrama E., “las habilidades son una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no sólo en el potencial. Por lo que el criterio principal de las habilidades debe ser una acción eficaz en condiciones variables” (2016, p.11).

Así mismo, los autores anteriormente mencionados plantean una clasificación de tres habilidades: técnicas, humanas y conceptuales. Las primeras habilidades se basan en el entendimiento y dominio de un específico tipo de actividades, primordialmente aquellas que involucran métodos, procesos, procedimientos y técnicas. La segunda clasificación trata de las habilidades humanas que se reflejan en la capacidad del ejecutivo de trabajar efectivamente en

equipo y construir el esfuerzo empresarial en el equipo que lidera. La tercera clasificación se refiere a las habilidades conceptuales que es la disposición de ver a la empresa como un todo.

Salud Ocupacional

Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, “La Salud Ocupacional es la responsabilidad social, moral y legal que tiene la persona empleadora en cuanto a adoptar en el centro de trabajo actividades que conlleven a:

Promover y conservar la salud de la persona trabajadora;

Prevenir todo daño que las condiciones de trabajo pudieran causar a la persona trabajadora;

Proteger la salud ante los riesgos nocivos que resulten de las condiciones de trabajo;

Garantizar a la persona trabajadora un empleo acorde con sus capacidades fisiológicas y psicológicas;

Adaptar las condiciones de la tarea a la persona trabajadora” (2021, p.1).

Plan de Gestión de Rendimiento

Según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2019) la Gestión del Rendimiento (GdR) es una herramienta de gestión del talento humano que se contempla como uno de los siete subsistemas que compone el Sistema Administrativo de Recursos Humanos del sector público, mediante el cual se busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, se encuentra vinculada a la implementación de una cultura de alto rendimiento, liderazgo e innovación; por ello, permitirá

evidenciar las necesidades de capacitación requeridas por los servidores para mejorar su desempeño de acuerdo al puesto que ocupan.

Según León Vilela (2015), la Gestión del Rendimiento busca estimular el buen rendimiento y el compromiso de los servidores, identificando y reconociendo sus aportes al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. De igual modo, evidencia las brechas de los servidores con el fin de atenderlas. Para ello se formulan planes de mejora (individuales e institucionales) que contribuirán en la mejora continua del desempeño de los servidores en sus puestos y por ende en la calidad de la gestión de los servicios que brindan las entidades públicas a la población.

CAPITULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Capítulo IV: Análisis de los resultados

En este apartado de la investigación se describe y analiza la información recolectada de la muestra en estudio por medio de diferentes instrumentos tales como, encuesta aplicada a los colaboradores, entrevista al encargado de Recursos Humanos, análisis FODA, Análisis MAP, entre otros instrumentos, para diagnosticar y reconocer los factores que influyen en el desempeño del colaborador, con los resultados obtenidos se pretende elaborar un Plan de Gestión de Rendimiento en apego a las necesidades de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

4.1. Análisis de los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta de consulta a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Para la aplicación del cuestionario de consultas se utilizó un formulario impreso, dado que gran parte de la población a encuestar no cuenta con un teléfono móvil, por este motivo no se utilizó una plataforma o aplicación tecnológica.

Según se mencionó en el capítulo anterior la muestra se determinó mediante la aplicación de una fórmula estadística, en donde la población de la empresa es 187 colaboradores y el grado de confianza es de 95%, arrojando una muestra un total de 53 personas a encuestar, para tales efectos se aplicaron 23 preguntas a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, relacionadas a factores influyentes en el desempeño laboral.

Es importante mencionar que los 53 colaboradores encuestados fueron seleccionados al azar.

A continuación, se brinda un análisis de la interpretación gráfica sobre las respuestas obtenidas para cada pregunta:

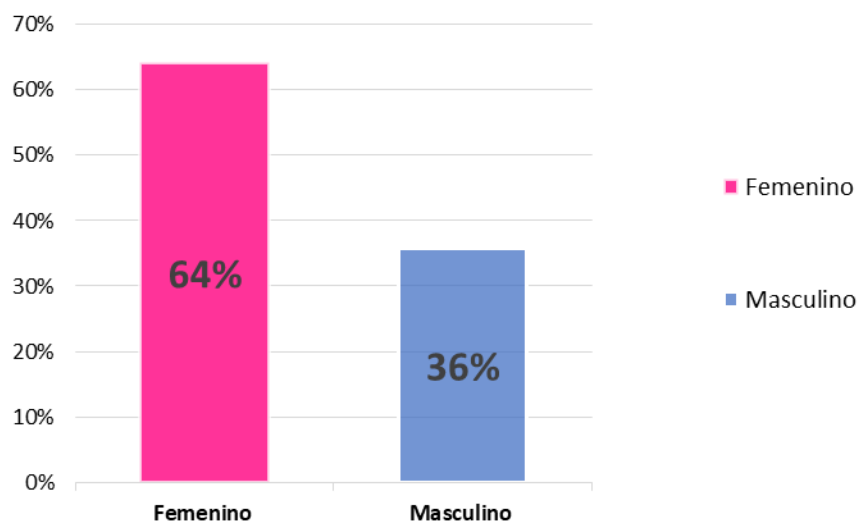


Figura 1. Género de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.
Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

De acuerdo con la información recopilada a partir de la encuesta de 23 preguntas aplicada a 53 personas colaboradoras de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. y al realizar la pregunta número 1, se determina que el 64% de las personas encuestadas son mujeres, equivalentes a un total 34 colaboradoras y 19 hombres para un 36%.

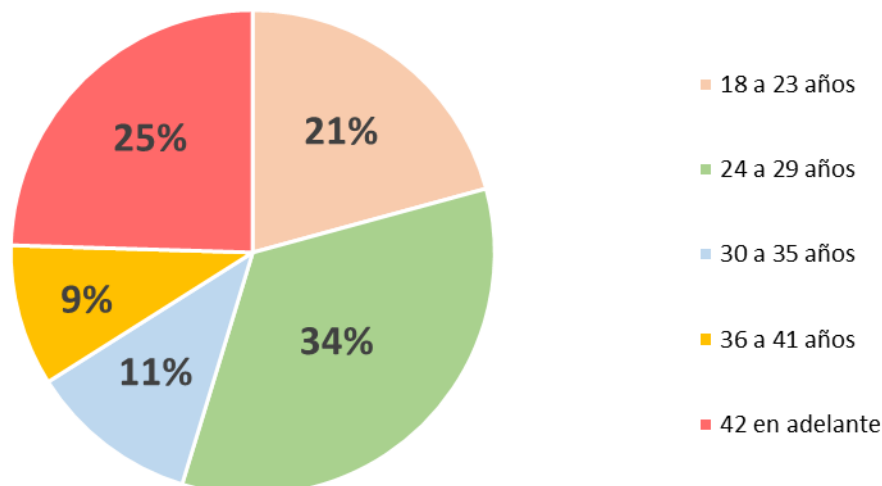


Figura 2. Rango de edad de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.
Fuente: Elaboración propia, datos tomados del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Según la encuesta aplicada en la empresa Alimentos Bermúdez S.A. por orden de rango de edades se puede concluir que la empresa cuenta con un alto porcentaje de trabajadores jóvenes, en el grupo de edad entre los 18 a 23 años se contó con 11 personas, eso significó un 21% de la población total de la muestra, en el rango entre los 24 a 29 años de edad se contabilizaron 18 colaboradores, lo cual significó un 34% de la población encuestada, donde se refleja que es el rango de edad con mayor fuerza laboral de la empresa, en la categoría entre los 30 y 35 años de edad se ubican 6 trabajadores, eso significó un 11% de la población muestral. Por otro lado, en el segmento entre los 36 y 41 años de edad se registraron 5 trabajadores, lo cual significó un 9% de la población total de la muestra. Por último, en el grupo de edad mayor a los 42 años en adelante se contabilizaron 13 colaboradores, reflejando un 25% de la población total de la muestra, es decir, una de cada cuatro personas encuestadas se encuentra dentro de este rango de edad.

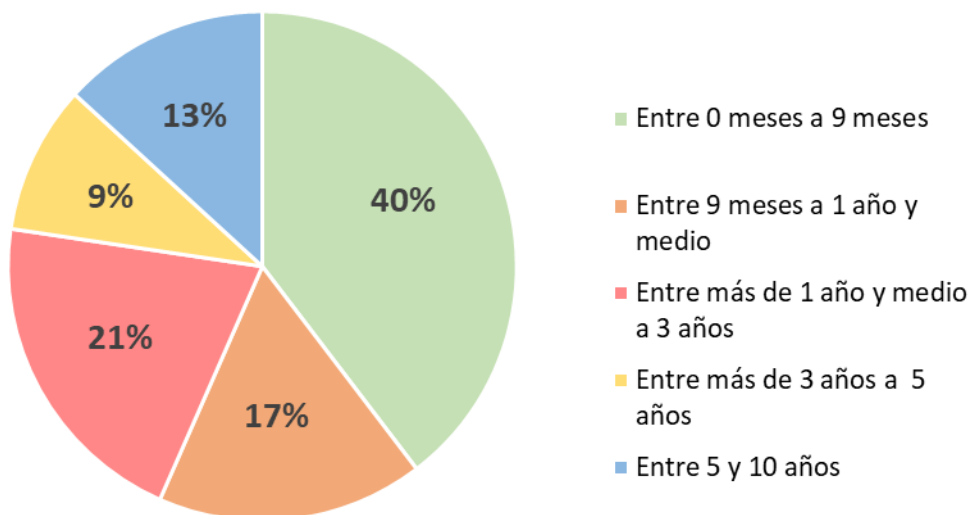


Figura 3. Rango de antigüedad laboral de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, datos tomados del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A

En orden de rango de antigüedad laboral de menor a mayor del tiempo laborando para la empresa se determinó que 21 personas son nuevas trabajando para la compañía y tienen menos de 9 meses de pertenecer a la planilla laboral de la multinacional, lo que equivale al 40% de los colaboradores encuestados. Entre el personal que tiene un rango de antigüedad laboral de 9 meses a 1 año y medio se pudieron encontrar a 9 personas para un 17% del total de la muestra, por lo que se manifiesta que el 57% de los encuestados tienen menos de año y medio trabajando para Alimentos Bermúdez S.A. También se determinó que 11 personas poseen de antigüedad laboral entre 1 año y medio a 3 años, lo que equivale a un 21% del personal encuestado, además se pudo constatar que 5 personas tienen de trabajar para la empresa entre 3 años y 5 años para un 9% y que el 13% de los encuestados tienen entre 5 y 10 años de aportar laboralmente a la empresa Alimentos Bermúdez S.A., para un total de 7 personas.

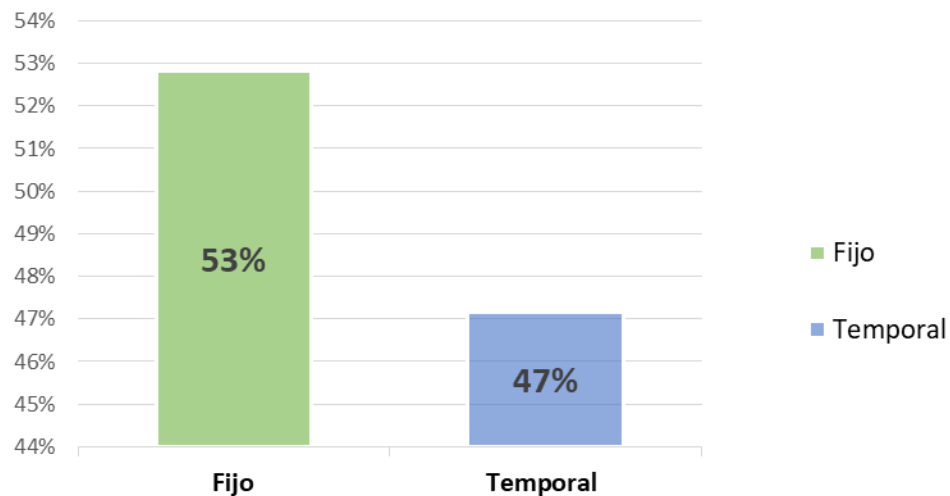


Figura 4. Estado laboral de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.
Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

De acuerdo con la información recopilada a partir de la encuesta de 23 preguntas aplicado a 53 personas colaboradoras de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. y al realizar la pregunta número 4 donde se solicita determinar la estabilidad laboral, se determina que el 63% de las personas encuestadas trabajan de manera fija o permanente, equivalente a 28 colaboradores y que 25 trabajadores socorren de manera temporal o por periodos de tres meses para la empresa, equivalente a un 47%.

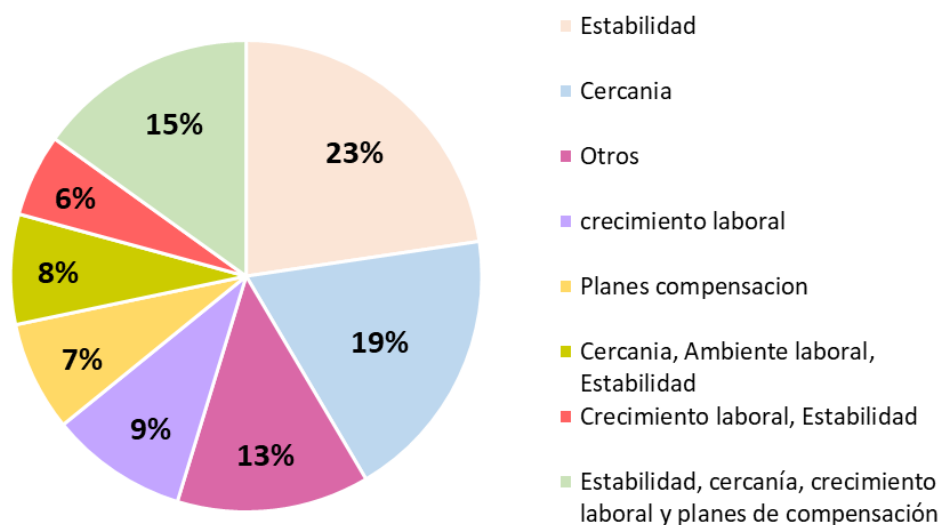


Figura 5. Razones por las que las personas trabajan para Alimentos Bermúdez S.A.
Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Para responder la interrogante número 5, las personas consultadas podían señalar varias opciones a la vez. Los resultados arrojados por la recolección de datos muestran que la razón o las razones por la que los colaboradores deciden trabajar para la empresa Alimentos Bermúdez S.A., en orden de importancia para los trabajadores y como opción única es, para el factor de estabilidad un 23% que equivale a 12 personas encuestadas, el segundo factor en la escala de importancia para los trabajadores es el de la cercanía de su lugar de habitación con respecto al lugar de trabajo, ya que 19% de los encuestados así lo consideran como tercer factor importante. 7 colaboradores seleccionaron la opción de otros donde, el 13% especifican que es por el factor económico, por otro lado, 5 colaboradores consideran más importante es el crecimiento laboral.

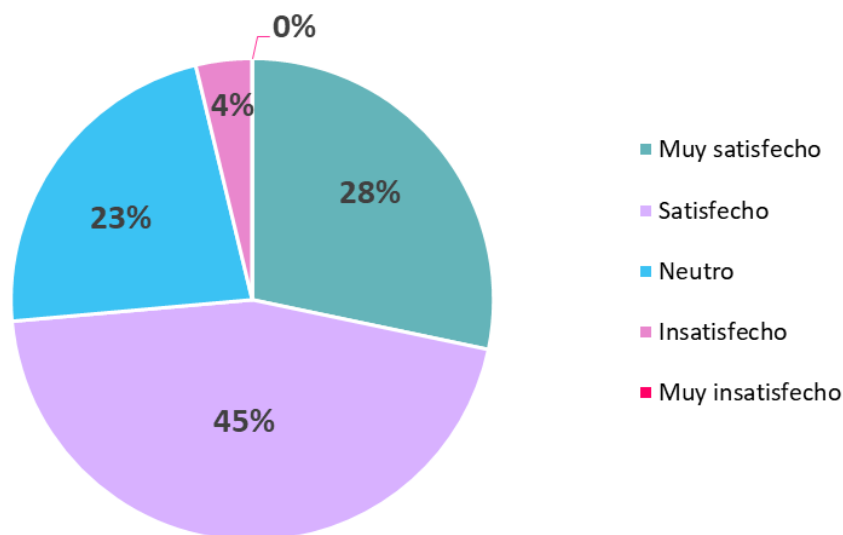


Figura 6. Grado de satisfacción laboral por parte del trato recibido de parte del área de Recursos Humanos de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Sobre la consulta de satisfacción por el trato por parte del área de Recursos Humanos se puede determinar que los colaboradores se encuentran satisfechos, ya que 24 personas así lo indican, dando como resultado positivo de un 45% de la muestra consultada, así también se establece que el 28% de los colaboradores encuestados se encuentran muy satisfechos con el trato por parte del departamento para un total de 15 personas, como respuesta neutral se comprobó que 12 personas así lo perciben para un 23% de las personas encuestadas, también se pudo determinar que 2 personas se sienten insatisfechas con el trato para un 4% de la población muestral.

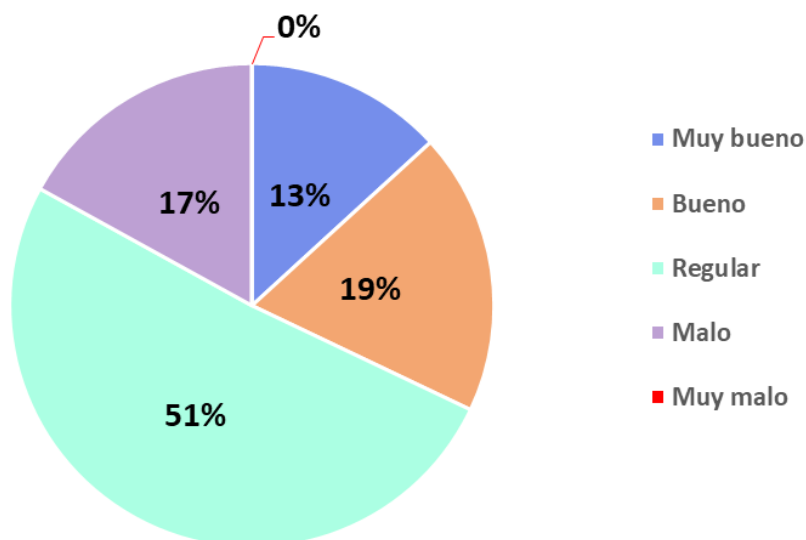


Figura 7. Grado de percepción por parte del trato recibido de parte de los jefes inmediatos de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Con base en las respuestas obtenidas del cuestionario de consulta, se percibe que más de la mitad de la muestra consideran como regular el trato de su jefe inmediato, esto para un 51% equivalente a 27 colaboradores, por otro lado, 19% de los trabajadores consideran que el trato por parte de su jefatura es bueno, correspondiente a 10 personas de 53. Todo lo contrario consideran 9 colaboradores, ya que indican como malo el trato para un 17% por último, el porcentaje menor es para el trato que considera como muy buen trato por parte de su jefatura inmediata esto para el 13% correspondiente a 7 trabajadores.

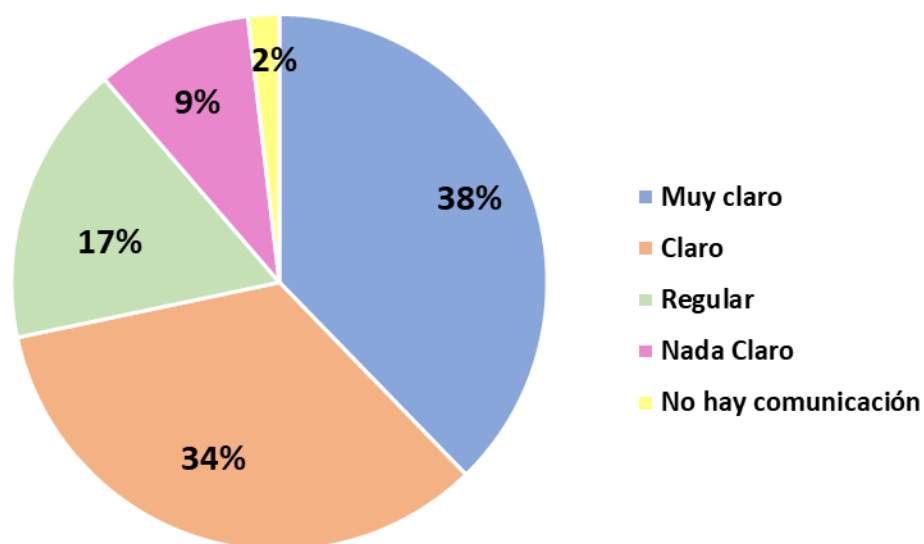


Figura 8. Grado comunicación de jefes a colaboradores con respecto a su desempeño.
 Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Con los resultados obtenidos se logra evidenciar que existe un 28% del personal que no tienen claridad acerca del desempeño esperado por parte de su jefatura, dicho porcentaje lo representan 15 personas trabajadoras a las cuales se les aplicó la encuesta. En términos específicos dentro de ese 28% se encuentran tres categorías, la primera de ellas corresponde al factor regular donde se encuentran 9 de las personas consultadas, representando un 17%, la segunda categoría en importancia corresponde a la opción “nada claro” dando lugar a 5 trabajadores para un valor del 9%. Por último en la categoría “no hay comunicación” se ubica una única respuesta de la cual se registra el 2% restante; sin embargo, un alto porcentaje manifestó que sí existe una claridad en cuanto a lo que sus jefes esperan de ellos en términos de rendimiento, cabe resaltar que de las 53 personas encuestadas 38 de ellas representan un porcentaje equivalente al 72%, este alto porcentaje lo integran dos categorías, en la primera de

ellas se encuentra la opción “muy claro” donde 20 de los trabajadores encuestados consideran que las jefaturas sí logran manifestar de manera muy clara lo que esperan acerca de su desempeño y el cual está constituido por un 38% , por último en la opción “claro” representado por un 34% se ubican 18 respuestas.

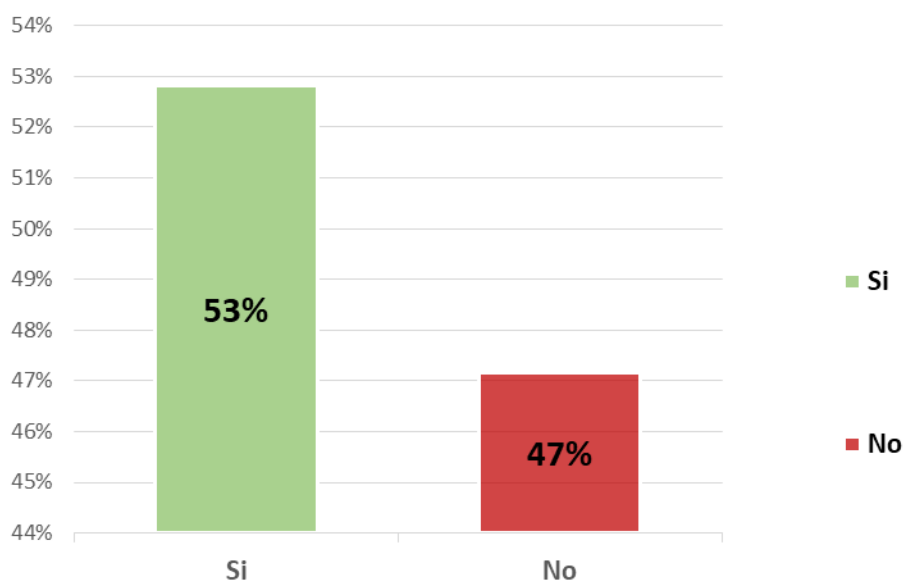


Figura 9. Existencia de reconocimiento al buen desempeño de los colaboradores de Alimentos Bermúdez S.A.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Para esta interrogante se obtienen únicamente dos respuestas cerradas, como se logra evidenciar casi un 50% de los colaboradores encuestados manifestaron de carácter negativo no existir un reconocimiento por cumplir de manera satisfactoria con su desempeño representando un 47% de la totalidad, por consiguiente, se puede afirmar que 25 de los 53 encuestados concuerdan la falta de existencia de dicho reconocimiento, por consiguiente, se logra inferir que

los 28 colaboradores restantes concluyeron de forma positiva representando el 53% de las personas consultadas.

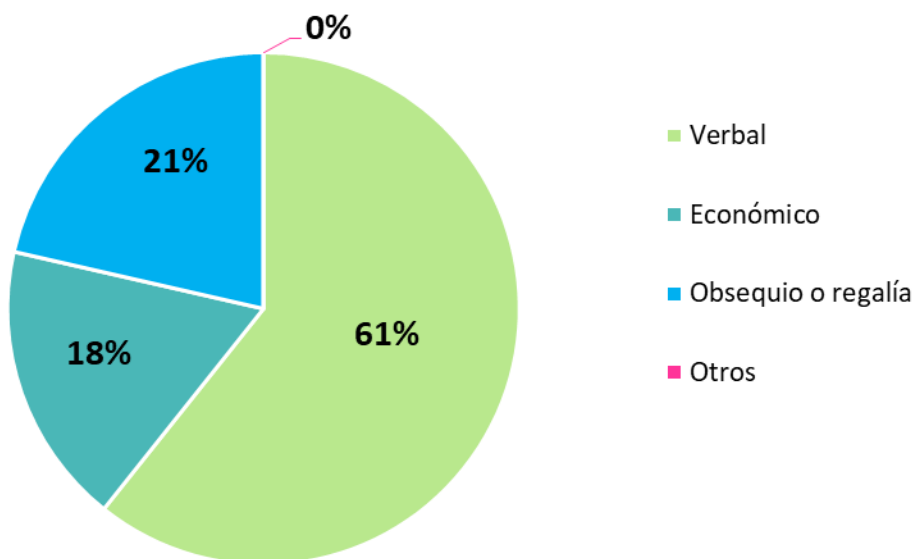


Figura 10. Cómo se manifiesta dicho reconocimiento.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Para esta interrogante se tomaron cuatro categorías, la primera de ellas corresponde al factor verbal donde el 61% de la totalidad de encuestados indicaron que el reconocimiento por su buen desempeño se lo manifiestan de manera verbal, cabe resaltar que dicho porcentaje lo representan 17 personas encuestadas. Seguidamente se encuentra el factor económico representado por un 18% y el cual corresponde a 5 de las personas consultadas, mientras tanto un 21% conformado por 6 colaboradores indicaron que el tipo de reconocimiento a su buen desempeño corresponden a obsequios o regalías, por último en la categoría “otros” no se obtuvo ninguna respuesta.

Es importante resaltar que el mayor porcentaje predomina para la categoría de reconocimiento verbal priorizando el 61% y siendo el método de mayor relevancia en comparación con el factor económico, el cual ocupa el menor porcentaje implementado para reconocer el buen rendimiento laboral y representa el 18%.

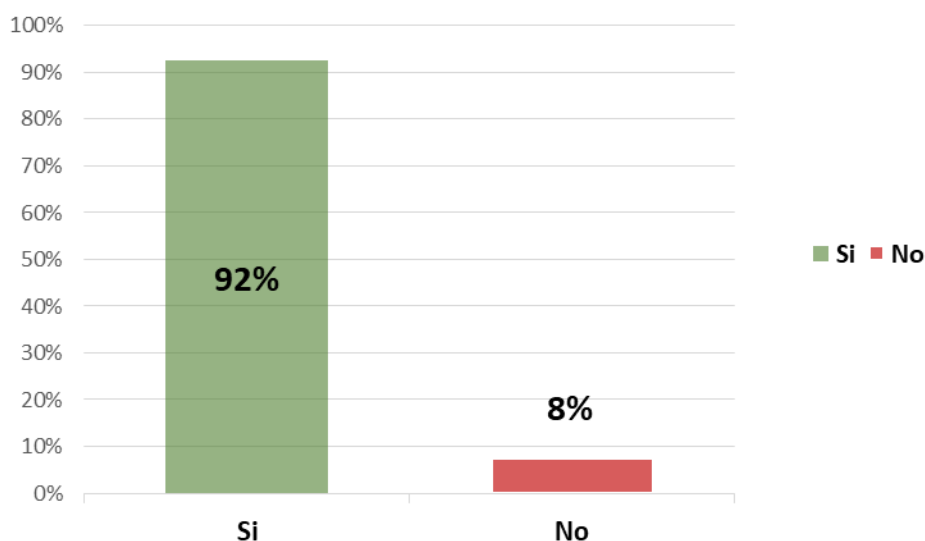


Figura 11. Conocimiento acerca de dónde dirigirse para solucionar un conflicto.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Nos encontramos frente a dos únicas respuestas, donde los resultados obtenidos evidencian que un 92% de los colaboradores encuestados aseguran sí tener el conocimiento de dónde acudir en primera instancia para solucionar algún conflicto, cabe resaltar que dicho porcentaje lo representan 49 de las 53 personas encuestadas, por consiguiente, se puede afirmar que el 8% restante conformado por 4 colaboradores, no saben a dónde se deben dirigir para que les puedan ayudar a solucionar algún conflicto que se presente.

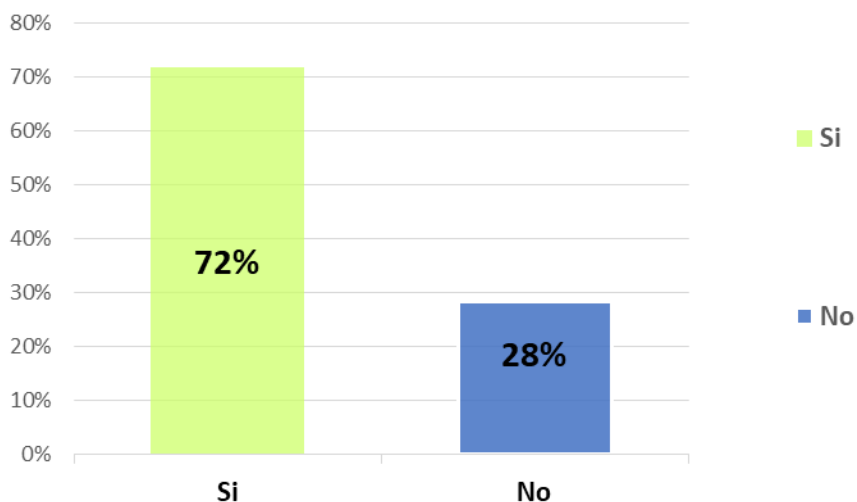


Figura 12. Se siente valorado y motivado como colaborador de Alimentos Bermúdez S.A.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Como se evidencia en la gráfica anterior, se logra observar que el mayor porcentaje obtenido representado por 38 personas encuestadas, manifestaron de manera positiva sentirse valorados y motivados como colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. representando este un 72% del total de personas encuestadas, mientras que un bajo porcentaje asentó de manera negativa ante dicha percepción de valoración y motivación por parte de la empresa. Cabe resaltar que de los 53 colaboradores encuestados 15 de ellos conforman el 28% restante que coinciden en no sentirse satisfechos en términos de motivación.

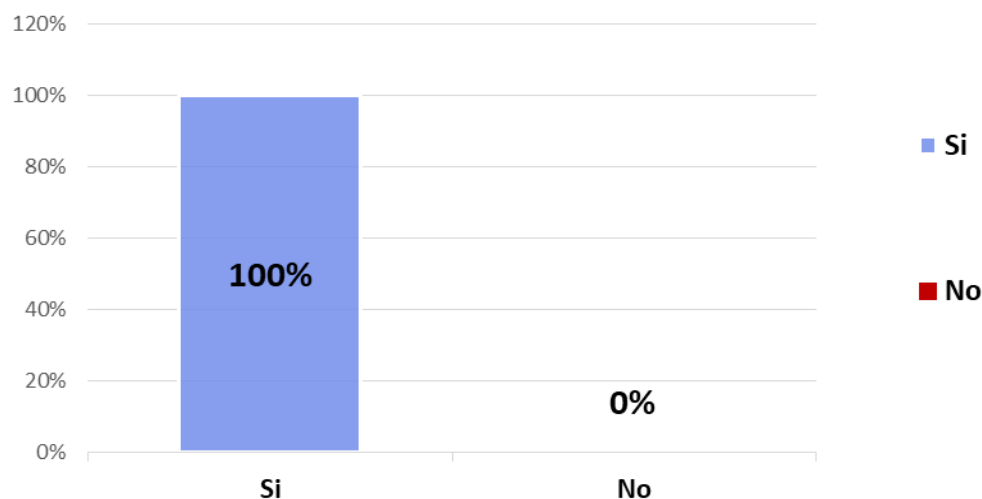


Figura 13. Conocimiento acerca de los beneficios que tienen como colaborador de Alimentos Bermúdez S.A.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Se logra evidenciar que la totalidad de los encuestados afirmaron sí tener el conocimiento acerca de los beneficios que obtienen al ser colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. cabe resaltar que el total de los trabajadores encuestados corresponden a 53 personas dando lugar al 100% de las personas consultadas, de manera que el factor negativo refleja una opción representada por 0%, por consiguiente, se puede afirmar que los resultados obtenidos manifiestan un total conocimiento del personal respecto a los beneficios que se les acredita como colaborador de la empresa, ya que corresponden al 100% de los encuestados.

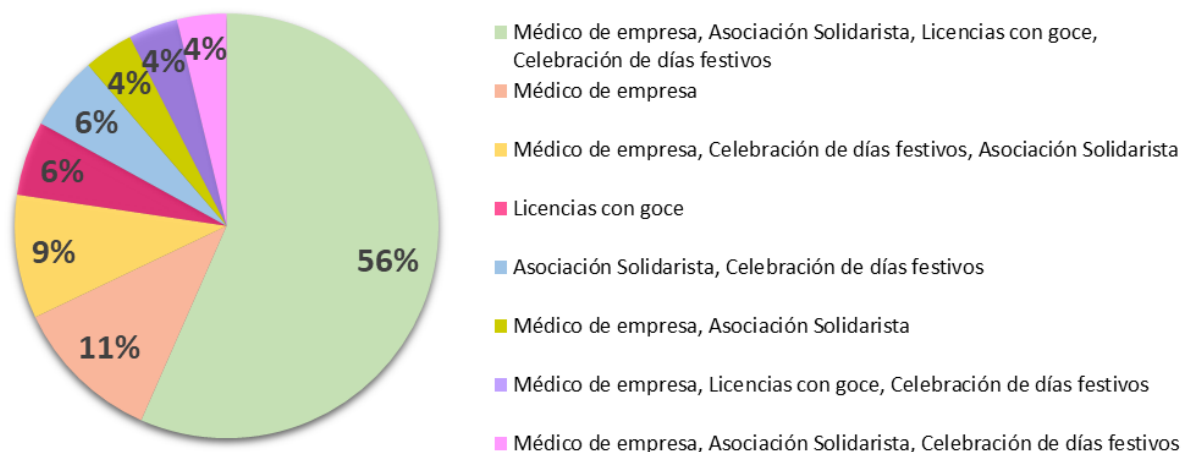


Figura 14. Conocimiento acerca de los beneficios como colaborador que le otorga la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Para esta interrogante de opción múltiple, donde se pretende medir el conocimiento de las personas consultadas respecto a los beneficios que tienen como colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. se logra evidenciar un alto porcentaje de conocimiento en los siguientes beneficios: médico de empresa, asociación solidaria, licencias con goce y celebración de días festivos representando un 56% de la totalidad de encuestados, sin embargo, el 44% restante se reparte entre trabajadores que tienen conocimiento en alguno de los beneficios pero no en su totalidad y el cual se subdivide de la siguiente manera; un 11% del personal manifestó conocer únicamente el beneficio de médico de empresa para un total de 6 personas trabajadoras, seguidamente con una cantidad de 5 colaboradores se encuentra un porcentaje del 9% el cual manifestó tener conocimiento en los siguientes beneficios: médico de empresa, celebración de días festivos y asociación solidaria. Mientras tanto un 6% conformado por una cantidad de 3 personas aseguraron tener únicamente el conocimiento de licencias con goce; no obstante, para la opción de discernimiento de tener el beneficio de contar con asociación

solidarista y celebración de días festivos, se contabilizaron 3 personas, las cuales representan otro 6%, seguidamente, un 4% integrado por 2 personas, aseguraron tener noción de contar con médico de empresa y asociación solidarista, posteriormente nos encontramos con otro 4% los cuales indicaron la opción: médico de empresa, licencias con goce y celebración de días festivos, por último con un 4% también da lugar al conocimiento en médico de empresa, asociación solidarista y celebración de días festivos.

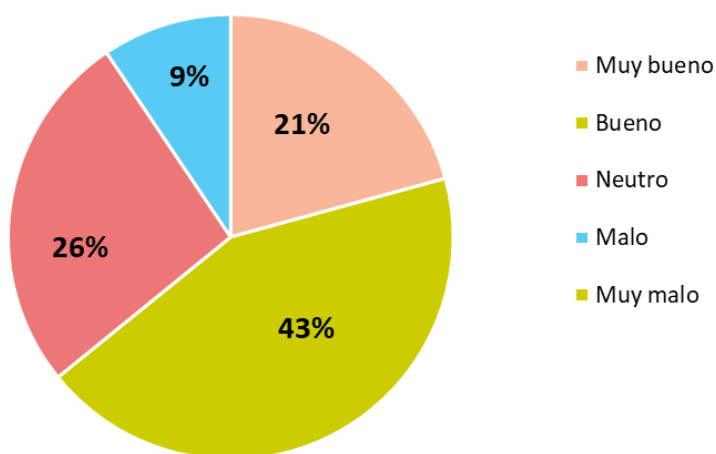


Figura 15. Según la experiencia, cómo califican el ambiente laboral de los jefes inmediatos, calificación otorgada por personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Según las respuestas obtenidas del cuestionario de consultas, se concluye que el 43% de las personas encuestadas califican el ambiente laboral como bueno, mientras que el 26% se mantuvo al margen de dar una respuesta negativa o positiva, su respuesta fue neutro, el 21% indica que el ambiente laboral es muy bueno, es decir 11 de las 53 personas encuestadas lo consideran muy bueno y solo el 9% califica el ambiente laboral como malo, por ende, de los 53 colaboradores de la muestra 5 de ellos consideran el ambiente laboral como malo.

Por lo que se evidencia que 34 de los colaboradores encuestados consideran el ambiente laboral entre muy bueno y bueno, equivalente a un 64 %.

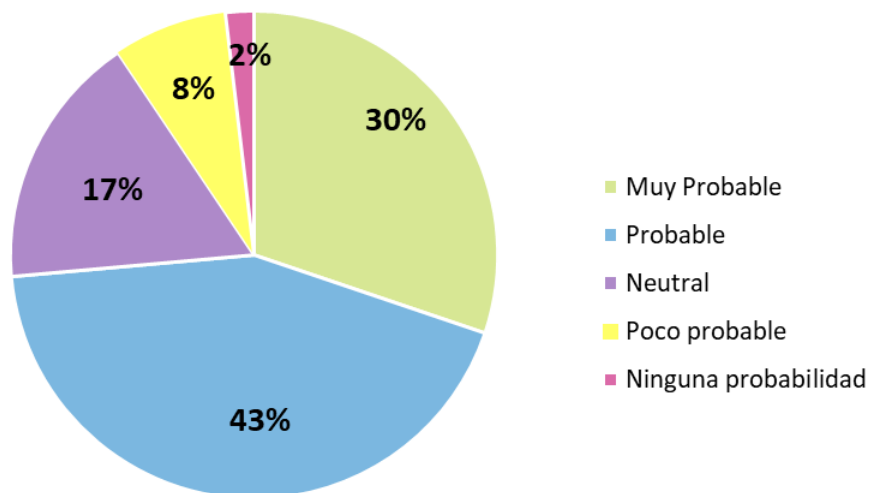


Figura 16. Probabilidades que existen de que recomiende laborar en la empresa Alimentos Bermúdez S.A a un amigo, familiar o conocido, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

La información obtenida de la encuesta sobre las probabilidades que existen de que recomienden laborar en la empresa Alimentos Bermúdez S.A. a un amigo, familiar o conocido, el 30% indica que es muy probable que la recomienden, así como también el 43 % respondió que probablemente la recomendaría, lo cual equivale a un 73% de las respuestas, Mientras que 17% representan la opción neutral en cuanto a recomendar trabajar en dicha empresa, el 8% indicó que es muy poco probable y el 2% restante respondió que no existe ninguna posibilidad de que recomiendan trabajar en la empresa en investigación.

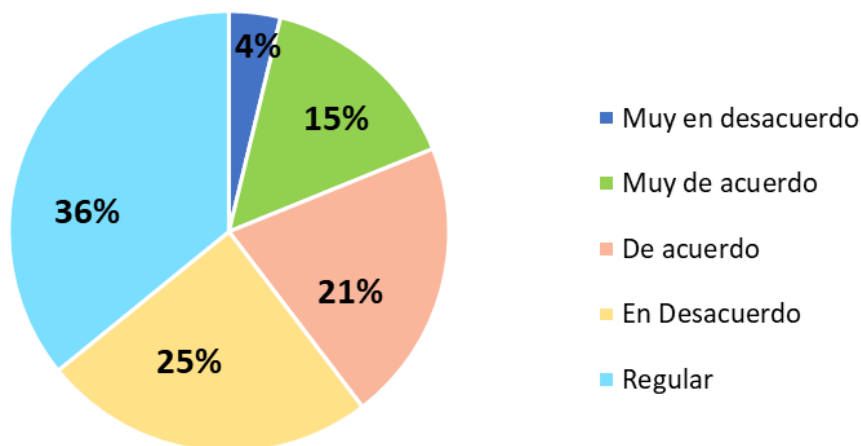


Figura 17. Consideran que el canal de comunicación interna (grupos de *WhatsApp*) es eficiente, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Al preguntar a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. sobre la apreciación de la eficacia del *WhatsApp* como medio de comunicación interna, se determinó que el 36% de la flota laboral considera como eficiente este medio, desglosándose de la siguiente manera: 15% equivalente a 8 personas consultadas indican estar muy de acuerdo, así como también están de acuerdo 11 colaboradores representando un 21% de la población muestral, por otro lado el 64% de las personas consultadas no consideran eficiente el *WhatsApp* como canal de comunicación interna, dentro de este porcentaje se encuentra la categoría regular con un 36% de los colaboradores conformado por 19 personas, seguidamente en el rango de desacuerdo se contabilizan 13 respuestas dando lugar a un 25%, por último 4% de los colaboradores indican estar muy en desacuerdo al considerar el *WhatsApp* como canal eficiente para la notificación relacionada con el área laboral.

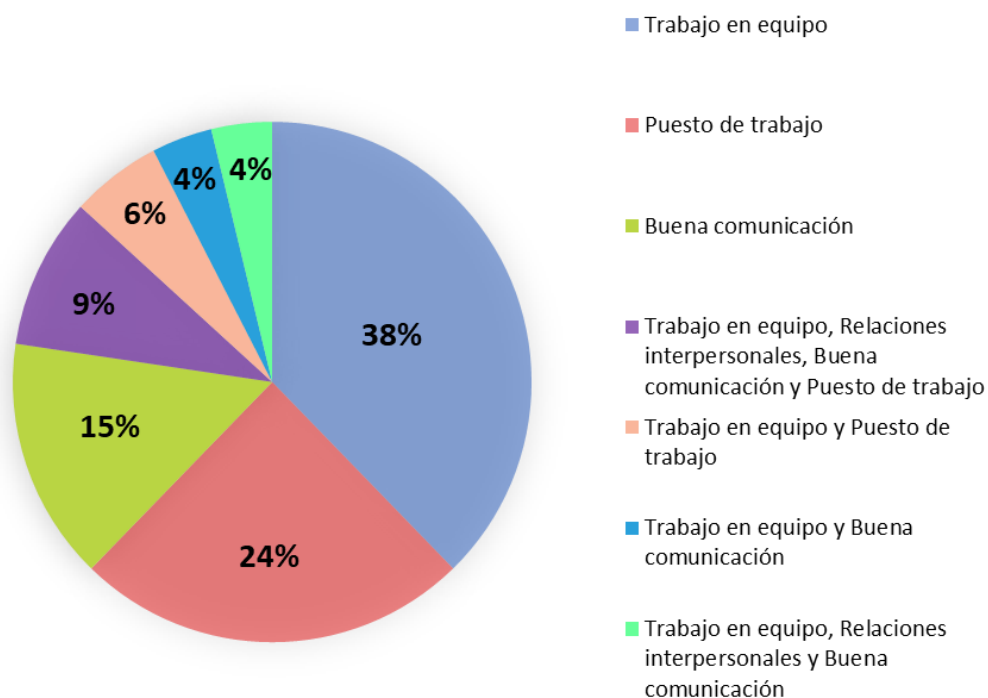


Figura 18. En qué área cree usted que la empresa Alimentos Bermúdez pueda invertir en capacitación, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Esta pregunta se realizó bajo el formato de opción múltiple, esto con el fin de conocer la opinión de los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., en cuanto a que área consideran que la empresa debe invertir en capacitación, a lo que un 37% coincidieron que el área a capacitar en trabajo en equipo, es decir, de los 53 colaboradores encuestados 20 de ellos concuerdan que esa área a capacitar es trabajo en equipo, luego el 24 % indicaron que se debe capacitar referente al puesto de trabajo que ejecutan y un 15 % consideran que también se debe capacitar en la comunicación asertiva.

Algunos de los colaboradores consideran que es necesario capacitar en varias áreas como en trabajo en equipo, relaciones interpersonales, buena comunicación o comunicación asertiva y puesto de trabajo, equivalente a un 9% del total encuestado.

El 6%, que equivale a 3 personas de la muestra total, consideran que también se debe capacitar en trabajo en equipo y puesto de trabajo y el restante 8%, donde el 4% consideran que se debe capacitar en trabajo en equipo y comunicación asertiva y el otro 4% en trabajo en equipo, relaciones interpersonales y buena comunicación.

En resumen, más de la mitad de los colaboradores de la muestra coinciden en que las principales áreas a capacitar son trabajo en equipo, seguido por capacitaciones del puesto de trabajo o cargos a desempeñar y en la que menos creen que se debe capacitar en las relaciones interpersonales.

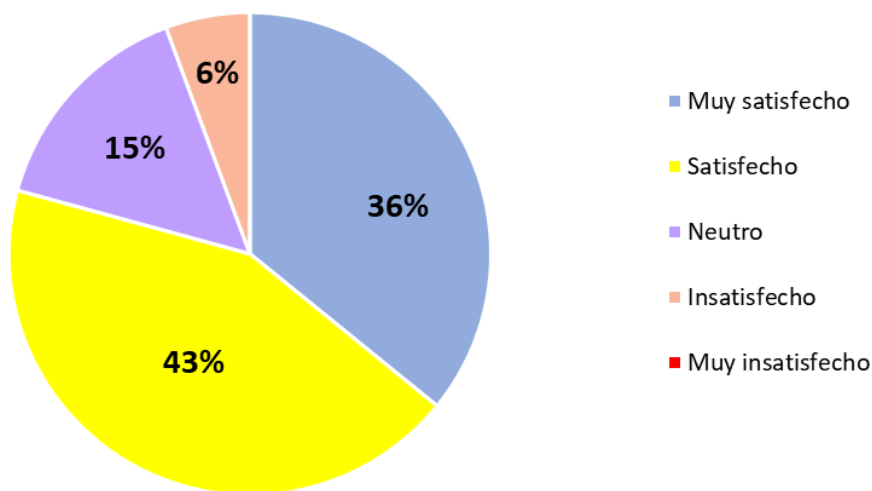


Figura 19. Qué tan satisfecho está con la infraestructura de la organización, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Existen elementos que pueden influir en la eficiencia, uno de ellos es la infraestructura de las instalaciones de la empresa, dado que si se percibe de una forma negativa esto podría verse reflejado en el desempeño de los colaboradores, por lo que es de vital importancia contar con un espacio apto para ejecutar las asignaciones laborales.

Por lo que se consultó a los 53 colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. qué tan satisfechos están con la infraestructura de la empresa, a lo que el 36% indicó que está muy satisfecho con la infraestructura de la empresa, el 43% contestó que está satisfecho, el 15% se abstuvo de dar un criterio positivo o negativo, su respuesta fue neutro y solamente el 6% que corresponde a 3 personas, indicaron que están insatisfechos.

Por lo que se puede afirmar que el 79% de los colaboradores encuestados están muy satisfechos y satisfechos, lo cual es una respuesta muy positiva para la empresa.

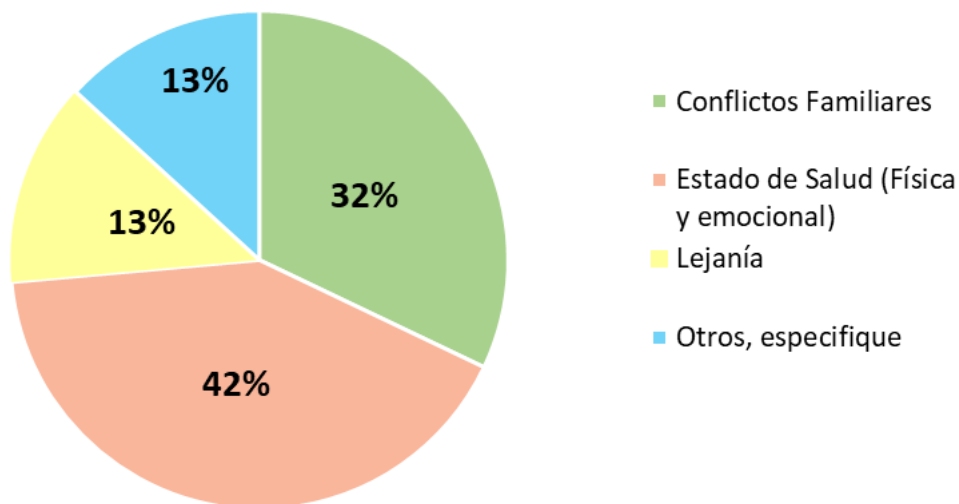


Figura 20. Cuáles de los siguientes factores externos consideran que influyen en su rendimiento laboral, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Tal y como se muestra en el gráfico, se puede observar que el 42% de la población muestral indicó que el factor externo más influyente en su rendimiento laboral es su estado de salud, tanto física como emocional. El segundo factor más influyente son los conflictos familiares con un 32%, posteriormente un 13% consideran que la lejanía que existe desde su casa al lugar de trabajo afecta e influye en su rendimiento laboral y el 13% restante consideran que son otros factores los que influyen en su desempeño laboral tales como el aspecto económico y el favoritismo entre la jefatura inmediata y algunos colaboradores.

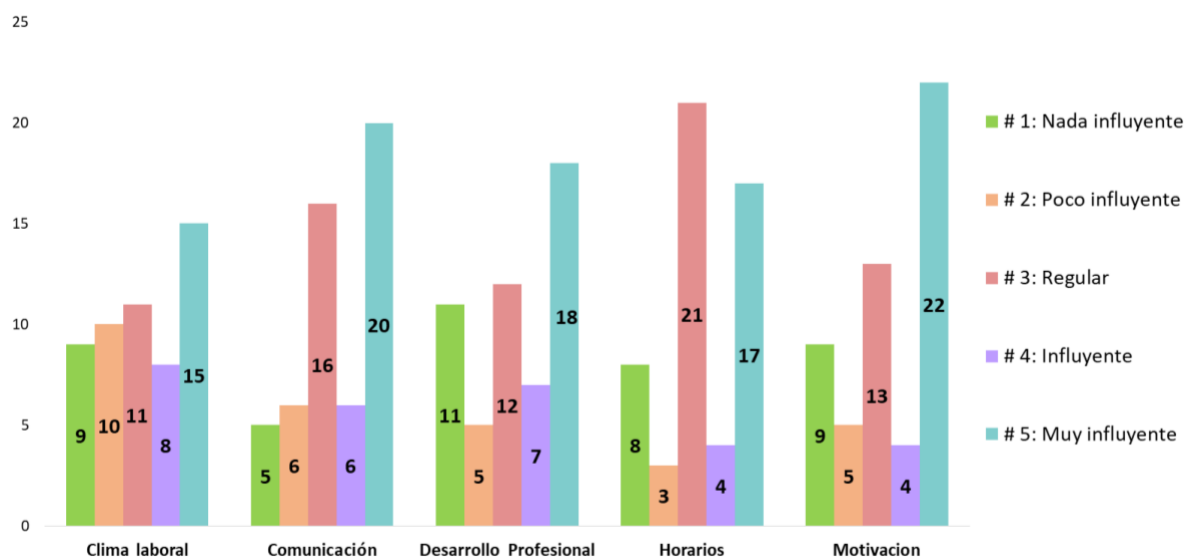


Figura 21. Califique los siguientes factores que influyen en su desempeño en una escala del 1 al 5, donde el 1 es el factor que menos influye y 5 el factor más influyente, información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Del gráfico anterior se analizó individualmente cada factor, para conocer la opinión de los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. El primer factor analizado es el clima organizacional, de los 53 colaboradores de la muestra, 9 de ellos indicaron que el clima organizacional no influye en nada en su desempeño laboral, por otra parte 15 colaboradores opinaron que este factor sí influye en gran manera en su desempeño laboral, además 8 de ellos indicaron que, sí influye en su desempeño, los 21 restantes se mantuvieron entre poco influyente y regular.

Por lo que se podría indicar, en cuanto al factor de clima organizacional, que 23 de las 53 personas coincidieron que sí afecta en su desempeño de manera significativa.

El segundo factor analizado es la comunicación, donde 5 colaboradores indicaron que la comunicación no influye en nada en su desempeño laboral, además 6 colaboradores coincidieron que influye poco y 16 de ellos seleccionaron que la comunicación influye de forma regular en su rendimiento. Sin embargo, 6 de los encuestados indicaron que sí influye en su desempeño y 20 de ellos indicaron que la comunicación influye en sobremanera en su desempeño laboral, dado que la manera de comunicarse de forma verbal o no verbal es un factor muy importante que puede influir significativamente en los colaboradores.

El tercer factor analizado es el desarrollo profesional, se logró determinar que 11 de los encuestados consideran que el desarrollo profesional no influye en su desempeño laboral, además 5 de los colaboradores indicaron que este factor influye poco en su desempeño y de los 53 encuestados, 12 de ellos expusieron que el crecimiento profesional influye de manera regular en su labor. Por otra parte, 7 de las personas de la flotilla laboral externaron que sí influye y por último 18 de los encuestados piensan que el desarrollo profesional sí es muy relevante e influyente en su desempeño laboral.

El cuarto factor analizado es horario de trabajo, en donde 8 de los 53 colaboradores indicaron que el horario de trabajo no influye en su desempeño laboral, además 3 de los encuestados indicaron que influye un poco en su desempeño. Sin embargo, 21 de los colaboradores se mantuvieron en una posición regular. No obstante, 4 de los trabajadores indicaron que este factor sí influye en su rendimiento y 17 de la población muestral seleccionó que el horario influye en gran manera en su desempeño.

Finalmente, la motivación es el quinto factor evaluado, de las 53 personas de la muestra, 9 de ellos indicaron que la motivación no influye y 5 externaron que influye poco en su

desempeño. Además 13 del total de los encuestados indicaron que parcialmente influye en su desempeño laboral, luego 4 colaboradores consideran que la motivación si influye en su rendimiento y los restantes 22 encuestados indicaron que la motivación es un factor vital para ejecutar una buena labor, por lo que se puede afirmar la teoría, que cuanto mejor se sienta el colaborador mejor será su desempeño.

En resumen, los principales factores que influyen en el desempeño laboral son la comunicación, es decir, que exista una comunicación asertiva y respetuosa entre las partes, lo cual propicia una mayor eficiencia en las laborales; por otro lado, se encuentra el factor de la motivación, siendo este el factor con mayor incidencia de criterio por parte de los colaboradores.

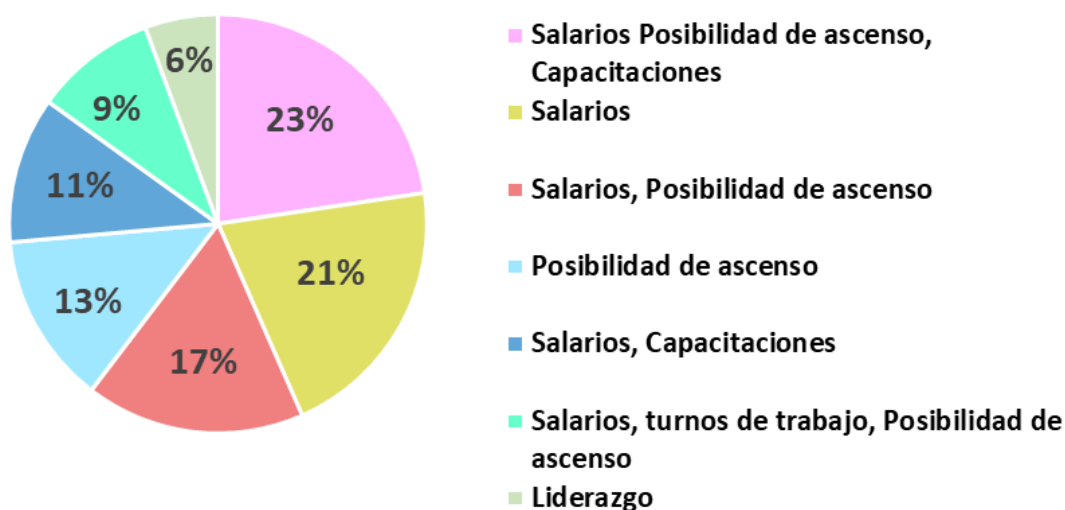


Figura 22. En qué áreas puede mejorar la empresa Alimentos Bermúdez S.A., información obtenida de las personas a las cuales se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado a los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Para conocer en cuáles áreas la Empresa Alimentos Bermúdez S.A. puede mejorar, se solicitó el criterio de los colaboradores, mediante la selección de respuesta múltiple.

El 23% de los colaboradores consideran que las principales áreas de mejora son los salarios, posibilidades de ascenso y las capacitaciones, seguido por un 21% que indicó que es el salario el componente que debe mejorar, dado que según externó la encargada de Recursos Humanos, el salario se calcula por hora trabajada no por contrato, luego; el 17% seleccionó que son el salario y las posibilidades de ascenso las áreas a mejorar, además el 13% indicó que la empresa debe mejorar en el aspecto de los ascensos internos, el 11% consideran que la empresa debe tomar en cuenta como posibles áreas de mejora los salarios y capacitaciones, el 9% de los colaboradores seleccionaron el salario, los turnos de trabajo y las posibilidades de ascenso como indicadores de mejora para la empresa y el restante 6% indicó que es el liderazgo el elemento a corregir o mejorar.

En resumen, las principales áreas donde la mayoría de los trabajadores indica que se puede mejorar son los salarios y las posibilidades de ascenso, esto por ser las variables que más seleccionaron.

4.2. Resultados de entrevista con la encargada de RRHH de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A.

La entrevista se realizó al encargado de Recursos Humanos de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, con el fin de conocer la situación actual de dicha empresa, de esta forma obtener un diagnóstico en cuanto al desempeño laboral.

Actualmente la encargada del Área de Recursos Humanos cuenta con un año de antigüedad en ese puesto, es licenciada en Psicología y Docencia, además de contar con varios cursos referentes a la administración del recurso humano.

Para la administración y abordaje del nuevo colaborador, la empresa realiza una capacitación de inducción a los colaboradores de nuevo ingreso, a la cual se le conoce como Bording, donde se le enseña la Historia, antecedentes, objetivos de gestión integrados, políticas de inocuidad y normas ISOS, con el fin de que todos conozcan la empresa, políticas y normas, por ende, acaten las disposiciones establecidas.

La encargada de Recursos Humanos indica que, para fechas importantes como el día de la mujer, día de la madre, día del padre, entre otros, se realiza la entrega de detalles personalizados como botellas, espejos con logo y mensaje motivador, también cuentan con un convenio con el IMAS y la Municipalidad de Sarapiquí para realizar capacitaciones de autoestima.

Además, la empresa Alimentos Bermúdez cuenta con una Asociación Solidarista y médico de empresa, esto lo consideran como un paquete de compensación salarial, dado que los colaboradores trabajan bajo la modalidad de salario base, el cual se paga por las horas laboradas con un horario mixto (diurno y nocturno), por otra parte, cuentan con licencias con goce de salario en caso de maternidad, el nacimiento de un hijo, matrimonio, fallecimiento de un familiar y citas médicas.

La mayoría de los colaboradores son de la zona, por lo que la cercanía, las instalaciones, la baja rotación del personal y los planes de compensación por parte de la empresa son las principales motivaciones que ellos tienen, además, según lo indicado por la encargada de RRHH, la rotación es de un 30% anual, por lo que la consideran baja.

Dentro de las principales habilidades blandas que se muestran están la comunicación asertiva e inteligencia emocional, dado que en ocasiones existen conflictos por la falta o mala comunicación y por algún gesto o expresión, lo cual causa roces y disgustos dentro de la planta. El medio que se utiliza para comunicar información es un chat interno, este se divide en dos, uno está conformado por la gerencia y jefaturas, en el cual se informa de primera mano todo lo referente a la administración, por otro lado está el chat compuesto por los jefes y colaboradores.

Cuando existe una vacante, el jefe inmediato identifica a un colaborador el cual se vuelve su mano derecha y luego en caso de existir una posibilidad de ascenso se toma en cuenta a esa persona, no necesariamente por antigüedad o nivel académico.

La empresa brinda a los trabajadores la posibilidad de poder desarrollarse o formarse académicamente, esta cuenta con un programa de desarrollo académico, el cual consiste en que una vez por año se brinda la oportunidad de inscripción a los colaboradores para que continúen sus estudios (primarios, secundarios y universitarios). La empresa en coordinación con el CTP de Puerto Viejo y el CINDEA de Ticari permite que los directores impartan charlas de las opciones que el MEP brinda para seguir con los estudios secundarios. Después de las charlas hay un periodo de recepción de los formularios, aprobación de las solicitudes y acomodo de horarios. Periódicamente hay un seguimiento por parte de la empresa para determinar si el colaborador en efecto lleva y aprueba las materias matriculadas, dicho seguimiento se verifica por medio de notas y constancias de matrícula solicitadas al colaborador.

Las principales competencias externas de Alimentos Bermúdez S.A. son PRO Snacks y Gruma (marca Rumba), dado que elaboran productos muy similares en cuanto a texturas, sabores y presentación del producto.

Esta empresa cuenta y cumple con las siguientes normas, ISO 14001, FSSC22000, Certificaciones de FDA y Certificaciones Esencial Costa Rica, el cual tiene que ver con la conservación del medio ambiente con el buen manejo de prácticas agrícolas.

Actualmente no cuentan con instructivos de trabajos, solo manual de puestos o descripción de cargos, además de no contar con un equipo interdisciplinario encargado en velar e incentivar el desempeño laboral. Nos indica que este año se está implementando una evaluación de desempeño por objetivos gerenciales que se quiere aplicar paulatinamente (Primer año se aplica a la Jefatura, el siguiente año a los supervisores y por último al colaborador).

Por último se quiso conocer, según la experiencia por parte de la encargada en Recursos Humanos, si existen áreas donde se pueda mejorar, a lo que indica que el clima Organizacional (Cambio de Mentalidades), evaluación del desempeño (Producción) y la comunicación asertiva, dado que existen muchas cosas que se deben de cambiar y solo con el tiempo y la constancia se puede crear una cultura organizacional fuerte y estable, por otra parte no se están realizando evaluaciones de desempeño en el área de producción, por lo que los tiempos y resultados no se están llevando como se debería y en cuanto a la comunicación asertiva es otro aspecto importante en el que se debe trabajar y capacitar.

4.3. Análisis FODA

Para efectos del Análisis FODA, se procesó la información recopilada de la encuesta aplicada a las y los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. así como los datos obtenidos de la entrevista aplicada a la persona encargada del departamento de Recursos Humanos. En la tabla adjunta se detallan los factores internos y externos que se lograron determinar.

Tabla 2*Matriz FODA de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A.***Análisis interno y externo de la Empresa Alimentos Bermúdez**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contrataciones locales. ❖ Brinda (colaboradores fijos). ❖ Producción de Materia prima. ❖ Personal con experiencia. ❖ Programa de desarrollo académico. ❖ Excelente infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No se cuenta con una política de reclutamiento. ❖ No cuentan con un instructivo de labores. ❖ Alta rotación de personal. ❖ Requisitos mínimos de contratación. ❖ Pago de planilla por horas. ❖ Evaluación del desempeño solo gerencial. ❖ Planificación de horarios.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Extensión a otras zonas. ❖ Mercado creciente. ❖ Conocimiento del mercado. ❖ Pago de planilla a destajo. ❖ Aplicar evaluación del desempeño a todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia. ❖ Estado de salud y emocional de los colaboradores. ❖ Conflictos familiares de los trabajadores. ❖ Clima (condición atmosférica).

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenida y analizada la información, se procedió con la elaboración de la tabla 2, la cual corresponde a la Matriz FODA de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. Dentro de dicho análisis se logró reflejar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que fueron

identificadas a lo largo del desarrollo de este proyecto. Como se logra observar en la tabla adjunta, aunque la empresa cuenta con grandes fortalezas que les han beneficiado en gran manera para mantenerse en el mercado y sobresalir de la competencia, poseen debilidades y amenazas que en su mayoría están relacionadas a la parte motivacional de las y los colaboradores, de manera que es de suma importancia que la empresa trabaje arduamente para mejorar dichos aspectos y que estos puedan verse reflejados positivamente en un mejor rendimiento laboral y mayor productividad para la misma.

4.4. Método Observación en la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Se realizó una visita de campo a las instalaciones de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., dicha visita fue en el tiempo de alimentación, donde se logró observar aspectos importantes, tales como:

- Excelente rotulación (Salud ocupacional y protocolos sobre el COVID-19).
- Excelente aplicación de protocolos para la prevención del COVID-19.
- Buena ejecución de seguridad de ingresos y salidas (bitácora de ingresos a las instalaciones, revisión de bolsos en la entrada y salida).
- Áreas limpias y en buen estado.
- Se notifica el ingreso de visitantes a las instalaciones.
- Instalaciones modernas.
- Buen parqueo para visitantes.
- Área de comedor en buenas condiciones y cubículos separado por mamparas.
- Se brindan *snacks* gratis en tiempos de alimentación a los colaboradores.
- Existe una soda para los colaboradores.

4.5. Método de análisis de problemas o método MAP de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Selección de problemas plan

Por medio de la encuesta aplicada a 53 colaboradores en la pregunta #23 se seleccionan los problemas locales que más afectan a la comunidad laboral y se determinan varios factores entre ellos podemos citar:

Desmotivación laboral.

Trato de las jefaturas (capacitación en relaciones interpersonales).

Mejora en canal de comunicación interna (se utiliza el *WhatsApp*).

Salario (pago por horas y no por contrato).

Estabilidad laboral (trabajadores contratados por tiempo determinado).

Precisión del problema

Nombre del problema: Desmotivación laboral.

Autor: Departamento de Recursos Humanos de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Descripción.

D1: Los trabajadores consideran que el trato de algunos de las jefaturas es soez y no apto para líderes.

D2: Los trabajadores consideran que el canal de comunicación interna debe de cambiar o mejorar.

D3: Los colaboradores indican que el pago por horas disminuye su motivación laboral.

D4: Los colaboradores consideran que es necesario aumentar la estabilidad laboral.

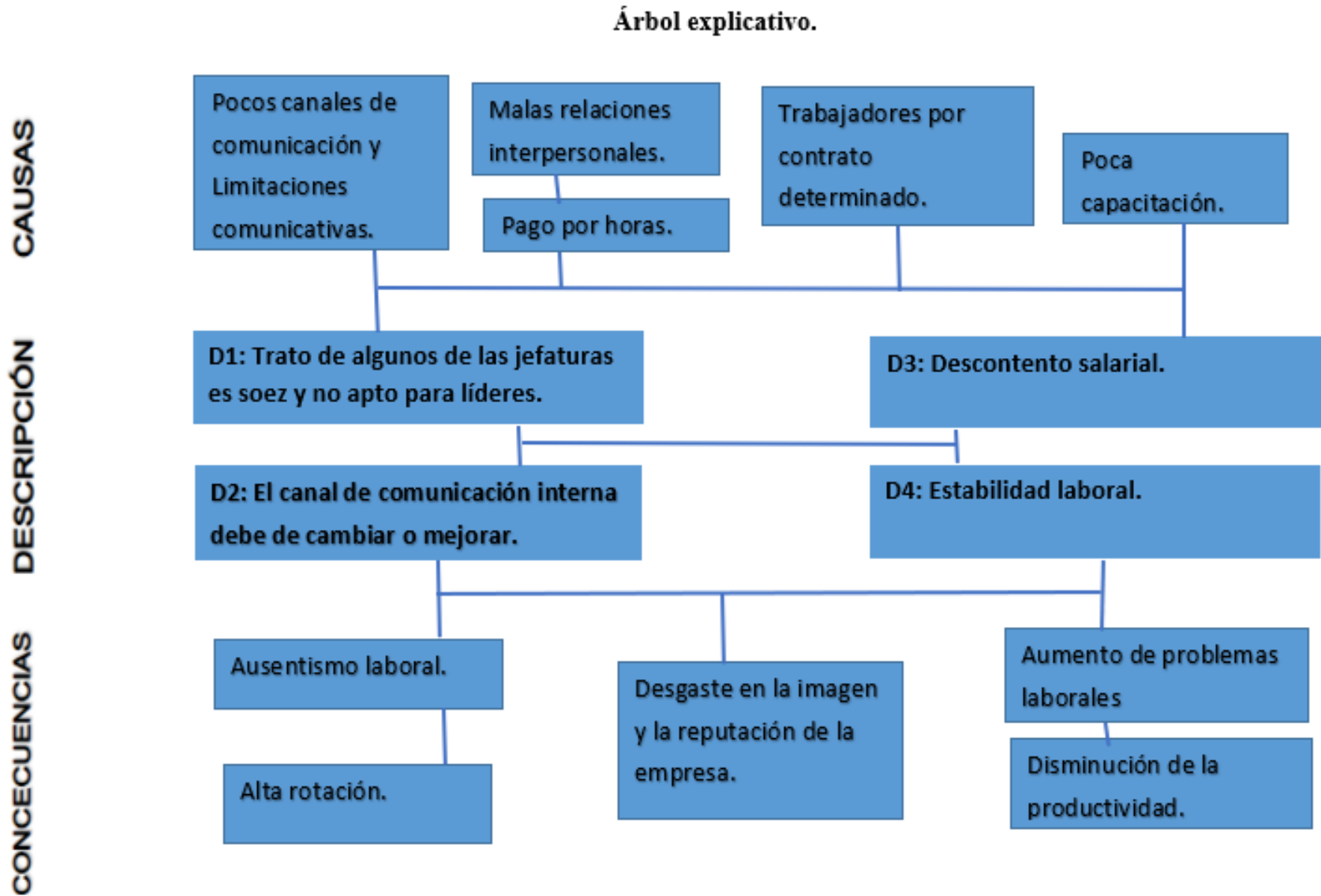


Figura 23: Árbol explicativo (Elaboración Propia).

Tabla 3
Selección de causas críticas

#	CAUSA	IMPACTO			ACCION DE MEJORA		SE CONSIDERA CRITICO	
		ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO	SI	NO
1	Pocos canales de comunicación y Limitaciones comunicativas.		X		X			X
2	Malas relaciones interpersonales.	X			X		X	
3	Pago por horas.		X		X			X
4	Trabajadores por contrato determinado.			X	X			X
5	Poca capacitación.	X			X		X	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 corresponde a la selección de causas críticas donde a cada causa se le atribuye un impacto alto, medio o bajo dependiendo del conocimiento real de la problemática que enfrenta la empresa Alimentos Bermúdez S.A, además se indica si la causa requiere un plan de mejora y si es considerado critico o no. Como se logra observar en la tabla adjunta, las malas relaciones interpersonales y la poca capacitación son las causas que poseen un impacto mayor por encima de las demás, dicho impacto posee una relación directa con los colaboradores, lo cual puede repercutir de manera significativa en la motivación y desempeño de los mismos si no se atienden oportunamente, mientras tanto, los trabajadores por contrato determinado representan la causa con el menor impacto, sin

embargo, todas las causas independientemente de su impacto están sujetas a acciones de mejora.

Tabla 4

Plan de acción

#	CAUSA CRITICA	¿QUE HACER?	¿QUIEN HACE?	¿QUIEN COOPERA?
1	Pocos canales de comunicación y Limitaciones comunicativas.	Implementar más canales de comunicación.	Empresa Alimentos Bermúdez S.A.	N/A
2	Malas relaciones interpersonales.	Talleres de comunicación asertiva.	Empresa Alimentos Bermúdez S.A.	Asociación Solidarista.
3	Pago por horas.	Valorar y establecer tarifas para determinadas áreas.	Empresa Alimentos Bermúdez S.A.	N/A
4	Trabajadores por contrato determinado.	Establecer estudios para determinar si cabe la posibilidad de tener colaboradores trabajando de forma permanente.	Empresa Alimentos Bermúdez S.A.	N/A
5	Poca capacitación.	Aumentar las capacitaciones en áreas estratégicas.	Empresa Alimentos Bermúdez S.A.	Asociación Solidarista.

Fuente: Elaboración propia.

A modo de generar un plan de acción para cada causa, se elaboró la tabla 4, misma que tuvo como finalidad brindarle a cada causa crítica una propuesta que pueda revertir el problema que han venido enfrentando el personal de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. Es importante mencionar que el único responsable de generar dichas acciones es la empresa

como tal, sin embargo, se sugiere que la asociación Solidarista pueda colaborar para desarrollar algunas acciones específicas, como lo son la implementación de talleres y capacitaciones enfocadas en temas que no han sido abordados hasta el día de hoy por la empresa.

Tabla 5
Acciones y responsables

#	ACCIONES	RESPONSABLE
1	Implementar más canales de comunicación.	Departamento de Recursos Humanos.
2	Talleres de comunicación asertiva.	Departamento de Recursos Humanos.
3	Valorar y establecer tarifas para determinadas áreas.	Departamento de Ingeniería Industrial.
4	Establecer estudios para determinar si cabe la posibilidad de tener colaboradores trabajando de forma permanente.	Departamento de Ingeniería Industrial.
5	Aumentar las capacitaciones en áreas estratégicas.	Departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla 5, donde se analizan los problemas a los que se enfrenta la empresa Alimentos Bermúdez S.A. y sus colaboradores, se pudieron determinar posibles acciones y responsables con el objetivo de mejorar las causas que los provocan, entre las acciones encontradas se considera como primordial implementar más canales de comunicación,

además de incrementar talleres de comunicación asertiva y capacitaciones en otras áreas, determinándose como responsable al departamento de Recursos Humanos. Por otra parte, se refleja como acción correctiva y necesaria valorar y establecer tarifas para áreas y tareas determinadas, así como realizar estudios para que mejore la estabilidad laboral de la empresa, contratando a trabajadores de forma permanente, en ambas acciones se responsabiliza al departamento de Ingeniería Industrial como encargado en realizar la posible mejora.

Tabla 6
Presupuesto

#	ACCIONES	TIEMPO INVERTIDO	COSTO EN DINERO
1	Implementar más canales de comunicación.	10 minutos.	N/A
2	Talleres de comunicación asertiva.	4 horas.	¢450.000,00 colones para 30 personas.
3	Valorar y establecer tarifas para determinadas áreas.	160 horas.	¢682.607,00 colones.
4	Establecer estudios para determinar si cabe la posibilidad de tener más colaboradores trabajando de forma permanente.	160 horas.	¢682.607,00 colones.
5	Aumentar las capacitaciones en áreas estratégicas.	8 horas.	¢50.000,00 colones por 30 personas.

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de identificar el presupuesto que conlleva realizar cambios internos en las diferentes acciones encontradas a mejorar para la multinacional, se realizó la tabla 6, donde se determinó que implementar más canales de comunicación, además de

incrementar talleres de comunicación asertiva y capacitaciones en otras áreas, generará una inversión de 1.000.000,00 de colones a la empresa, esto para un grupo de 60 personas, mostrando que si se proyecta el presupuesto para el total de colaboradores, la empresa tendría que invertir 3.116.666,00 colones. Además se presupuestó para la acciones correctivas: valorar y establecer tarifas para áreas y tareas determinadas, así como realizar estudios para que aumente la estabilidad laboral colocando a trabajadores de forma permanente un monto de 1.365.214,00 colones como inversión .

Tabla 7
Análisis de vulnerabilidad

#	ACCIONES	CONDICIONANTE LETAL	IMPACTO	¿DE QUIEN DEPENDE?	ACCION ALTERNA
1	Implementar más canales de comunicación.	Implementar pizarra informativa, mayor comunicación verbal, zona WIFI para el uso de WhatsApp.	Medio.	Departamento de Recursos Humanos.	NA.
2	Talleres de comunicación asertiva.	Determinar si existe personal capacitado para colaborar en el área.	Alto.	Departamento de Recursos Humanos.	Contratación de servicios profesionales.
3	Valorar y establecer tarifas para determinadas áreas.	Determinar si existe personal capacitado para colaborar en el área.	Medio.	Departamento de Ingeniería Industrial.	Contratación de servicios profesionales.
4	Establecer estudios para determinar si cabe la posibilidad de tener más colaboradores trabajando de forma permanente.	Determinar si existe personal capacitado para colaborar en el área.	Bajo.	Departamento de Ingeniería Industrial.	Contratación de servicios profesionales.
5	Aumentar las capacitaciones en áreas estratégicas.	Determinar si existe personal capacitado para colaborar en el área.	Alto.	Departamento de Recursos Humanos.	Contratación de servicios profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

Realizando el análisis de vulnerabilidad de la empresa, para determinar el impacto que generan las condicionantes letales de las acciones en la tabla 7, se logró conocer que implementar más canales de comunicación tales como crear una pizarra informativa, mayor comunicación verbal, zona WIFI para el uso de *WhatsApp*, generará un impacto medio en la compañía. Para esta acción la dependencia responsable es el departamento de Recursos Humanos.

Por otro lado, se estableció como impacto alto la acción de implementar talleres de comunicación asertiva y capacitaciones en áreas estratégicas, donde se determine si existe personal capacitado para colaborar en el área, siendo esta acción responsabilidad del departamento de Recursos Humanos con la posibilidad de la contratación de servicios profesionales como medida alterna. Por último, responsabilizando al departamento de Ingeniería Industrial con posibilidad de contratación de servicios profesionales, se determinó un impacto medio en la multinacional para las acciones: valorar y establecer tarifas para determinadas áreas y establecer estudios para determinar si cabe la posibilidad de tener más colaboradores trabajando de forma permanente con impacto bajo en la empresa para esta última.

4.6. Evaluación del direccionamiento estratégico

Para la realización de este análisis es necesario considerar aspectos teóricos del proceso de dirección organizacional tales como: misión, visión, políticas, objetivos, metas, cultura y estrategias empleadas.

Como parte fundamental de la investigación se logró indagar acerca del proceso de dirección organizacional que implementa la empresa Alimentos Bermúdez S.A. Dentro de su forma de dirección se encuentra una misión bien estructurada, que responde a la pregunta que

conlleva toda misión acerca de saber; ¿cuál es el negocio?, es importante resaltar que la misión de una organización debe ser una declaración del propósito de la empresa, para lo cual Alimentos Bermúdez S.A. se apega al objetivo indicando que ofrecen los mejores *snacks* naturales.

Para efectos de la visión la empresa en investigación resalta el destacarse como líder en el continente americano, brindando los mejores *snacks* naturales, además de ser los favoritos de los clientes, de manera que responde claramente al objetivo de la visión la cual corresponde a la percepción clara de un futuro deseable y responde a la pregunta de lo que se quiere ser en un periodo determinado.

En cuanto a las políticas por la cuales se rige la empresa, se apegan a la armonía con el medio ambiente, a la mejora continua y al cumplimiento de aspectos legales, además de políticas de calidad, ya que la empresa está orientada a la producción de materia prima para brindar un producto final. Por consiguiente, debido a la peligrosidad de los procesos, se implementan políticas que protejan la integridad de los y las personas colaboradoras. Es importante mencionar que las políticas orientan al logro de objetivos y metas y que además permite saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, para lo cual es de suma importancia que estas sean del conocimiento de todas las personas que integran la organización.

Alimentos Bermúdez S.A. se ve comprometido para que las y los colaboradores desarrollen una cultura dotada de valores que les permita desenvolverse en un ambiente de trabajo agradable y que además estos contribuyan con la consecución de objetivos organizacionales.

Es importante mencionar que como parte de la dirección estratégica que ha venido implementando, ha desarrollado diferentes estrategias que se adaptan en su mayoría a la parte motivacional de las personas colaboradoras, estas estrategias surgen a partir de un cambio estructural que se da en la parte gerencial, cabe resaltar que hay estrategias que aún no se han logrado implementar, pero se tiene una proyección a corto plazo para su debida aplicación.

**CAPITULO V: CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

En el siguiente capítulo se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones, mediante el análisis de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores, entrevista al encargado de Recursos Humanos, análisis FODA, entre otros instrumentos, con la finalidad de brindarle a la empresa una serie de acciones que puedan desarrollar para mejorar el desempeño laboral, donde se procederá a elaborar un plan de gestión de rendimientos como propuesta para la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

5.1. Conclusiones

La empresa Alimentos Bermúdez S.A. se encuentra en una excelente posición de acuerdo a los lineamientos establecidos por las normas de equidad de género señalados en el ordenamiento jurídico de Costa Rica, contando con una distribución homogénea en el género masculino y femenino de su flota laboral. Es importante mencionar que según la muestra encuestada se logró determinar que la mayoría la población oscilan entre las edades ubicadas entre las generaciones de los *millennials* y generación Z, por lo que se concluye que la empresa cuenta en gran parte con capital laboral joven.

La multinacional cuenta con un robusto sistema de gestión que le permite tener un programa de certificaciones nacionales e internacionales, tales como Esencial Costa Rica, certificación FDA, ISO 14001 y FSSC22000, que le ayudan a posicionarse en el mercado como una empresa con amplias opciones de colocación de sus productos de *snacks* naturales.

Se logró determinar que los jefes inmediatos son seleccionados de forma imparcial, es decir, no se realizan concursos internos, dado que el jefe general de la planta es la persona encargada de escoger al colaborador que asumirá el cargo, no precisamente por el nivel

académico, las competencias o antigüedad laboral, lo que ha causado disconformidad entre los colaboradores y además una supervisión poco apta para el manejo de personal.

En términos de manejo del personal por parte de las jefaturas inmediatas, se determinó un escaso desarrollo e implementación de comunicación asertiva, ya que los trabajadores indican sentirse preocupados y hasta molestos por el trato de algunas de sus jefaturas, los mismos se refieren al trato de algunos de sus líderes como un trato “soez, posesivo y autoritario”.

Durante el último año se determinó que la empresa ha tenido una mejora notoria en la implementación de técnicas para un buen ambiente laboral, esto muestra que no solamente existe un compromiso de calidad con sus productos sino también con su fuerza laboral. Se deduce que el principal motor para esta mejoría fueron las implementaciones adecuadas a través de una buena combinación de factores tales como incentivos, licencias con goce, celebración de días festivos y bonos por rendimiento.

Se logró evidenciar que, aunque la mayoría del personal menciona la existencia de un reconocimiento al buen desempeño por parte de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. esta se aprecia como una meta poco alcanzable para los colaboradores, ya que los mismos mencionan que para conseguir tal reconocimiento se requiere un alto grado de esfuerzo físico, el cual les resulta desgastante y poco motivador. Es importante mencionar que el factor verbal es el método mayor utilizado por la empresa y el menos atractivo para el colaborador.

Esta investigación se enfoca en reconocer los principales factores que influyen en el desempeño laboral, los cuales se dividen en factores externos e internos; los factores externos son aquellos que suceden en el entorno del colaborador fuera de la empresa, pero afecta su rendimiento laboral. Según la información obtenida de la encuesta aplicada a los

colaboradores, el principal factor externo es el estado de salud (física o emocional) de los colaboradores, dado que al tener una afectación de salud o algún problema sentimental, puede que el colaborador no alcance un óptimo resultado, seguido por los conflictos familiares a los que se enfrentan cada uno de los colaboradores.

Antes de iniciar con esta encuesta se creía que el factor interno más influyente para un colaborador en su desempeño laboral estaba relacionado con su salario; sin embargo, se logró determinar que a pesar de que la remuneración es un factor muy influyente para los colaboradores de la empresa, el factor con mayor peso influencia laboral es la motivación seguido por una buena comunicación.

En el tercer peldaño de la escala de influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la transnacional se encuentra el desarrollo profesional, el cual va de la mano con la flexibilidad del empleador al dar la oportunidad al sector laboral de mejorar sus conocimientos y habilidades, con el fin de ser promovido de puesto y de oportunidades laborales; no obstante, la herramienta de recolección de datos demostró que a pesar que se cumple por parte de la empresa la oportunidad de desarrollo profesional, no se les realiza una promoción adecuada de puesto.

A pesar de los esfuerzos por parte del área de Recursos Humanos, existen aspectos importantes en los que se pueden mejorar, según la información recolectada por medio de la encuesta, esta arrojó que se requieren capacitaciones en diferentes áreas, como trabajo en equipo, capacitación en el puesto de trabajo y comunicación asertiva.

Además se logró determinar la existencia de una inadecuada planificación de horarios, la cual contribuye al cansancio físico y mental de las y los colaboradores, ya que estos manifiestan que en ocasiones entran en el turno de la tarde (2:00 pm a 9:00pm) muchos de

ellos deben desplazarse algunos kilómetros de distancia para llegar a su hogar y la jornada siguiente les corresponde el turno de la mañana (6:00am a 2:00pm), esto sin contemplar que en ocasiones salen mucho más tarde de la hora indicada, de manera que se puede inferir que esto implica que no puedan descansar las 8 horas recomendadas y por consiguiente que no den su máximo rendimiento laboral.

La empresa actualmente no cuenta con instructivos de trabajo únicamente posee manual de puestos o descripción de cargos. Al día de hoy no se realizan evaluaciones de desempeño en el área de producción. En la entrevista con la encargada de recursos humanos, indicó que para este año se está implementando una evaluación de desempeño por objetivos gerenciales que se aplicará en forma paulatina (primer año se aplicará a las jefatura, siguiente a los supervisores y por último a los colaboradores), además de no contar con un equipo interdisciplinario encargado de velar e incentivar el desempeño laboral.

Por otra parte, es importante mencionar que el medio de comunicación interno que se utiliza no es el más idóneo, dado que se realiza mediante grupos de *WhatsApp*, conformados por los jefes de planta y colaboradores, medio por el cual se suministra información laboral. Sin embargo, no se permite al colaborador realizar consultas por ese canal. Es importante mencionar que el nivel académico de la mayoría de los colaboradores es relativamente bajo y en ocasiones nulo, por lo que podría representar una dificultad de entendimiento para dicha población.

Según el departamento de Recursos Humanos de Alimentos Bermúdez S.A., existe un 2,5% de rotación mensual, sin embargo, aseguraron que estos se deben a causas propias de la necesidad de la empresa y por naturaleza de la actividad, aunque estas causas no fueron reveladas para la investigación debido a políticas de confidencialidad de la empresa,

mediante la encuesta aplicada a los colaboradores se logró determinar que los trabajadores consideran la necesidad de una mayor estabilidad laboral.

5.2. Recomendaciones

Con la finalidad de emplear estrategias y mejorar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., se realizan las siguientes recomendaciones para una futura implementación de cambio, las recomendaciones propuestas en este apartado fueron planteadas con base en la información recabada de los trabajadores a través de la encuesta, por lo que se puede decir que las mismas expresan sus intereses.

En el análisis realizado sobre la situación de empresa Alimentos Bermúdez S.A. y la perspectiva de los colaboradores, se determinó que existen áreas en las que la empresa puede mejorar, a pesar de que la compañía trabaja acorde con los requerimientos estipulados por ley, existen factores de mejora que benefician a ambas partes si se logran balancear y redirigir estratégicamente. De esos puntos a mejorar se considera necesario modificar, en primer instancia, el salario, por tanto, se recomienda que la empresa implemente un modo de pago por tarifa a destajo, dicho sistema permitirá a las partes (patrono y trabajadores), reciprocidad tanto en la búsqueda de rendimientos así como costos óptimos para la empresa e incentivos salariales y/o disminución de jornadas para el colaborador.

Como otro factor de mejora que genera beneficios bilaterales se encuentran las capacitaciones al personal, razón por la cual se recomienda que se realice un proceso de capacitación a jefes de áreas, en donde se les explique de manera clara y detallada la importancia de una comunicación asertiva y un trato respetoso para todos los colaboradores, ya que se determinó que este puede ser el talón de Aquiles de la empresa en cuanto a

comunicación y relaciones personales en línea de mando, así como también capacitaciones y talleres a todos los demás colaboradores de la empresa, esto con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y la productividad. Estos talleres pueden enfocarse en temas como trabajo en equipo, comunicación asertiva y capacitaciones sobre el puesto de trabajo.

Del mismo modo que se insta a capacitar al personal en diversas áreas, se recomienda capacitar también a los altos directivos, jefes inmediatos y aquellos cuyos puestos requieran la dirección y supervisión de personal a cargo, en temas específicos como liderazgo, manejo de personal, derecho laboral, riesgos de trabajo, entre otros. Esto con el fin de permitir una mejor gestión del recurso humano, mayor tacto, mejor comunicación, además de velar por el bienestar de las y los colaboradores, es importante resaltar que una persona con poder de mando debe ejercer un buen liderazgo y hacer uso de su autoridad de una manera integral siempre en pro de los beneficios del colaborador.

Se insta a la empresa a que utilice medios de comunicación verbal, escrita y visible, como por ejemplo, pizarras informativas, según los datos suministrados por los colaboradores. Los jefes inmediatos utilizan mucho el *WhatsApp* como medio de comunicación, pero ellos no lo encuentran tan efectivo, dado que muchas veces no tienen internet (poco cobertura, planes prepagos, entre otros), otros no saben leer y algunos no cuentan con un teléfono personal; se considera que otra manera de subsanar esta problemática y opacar el impacto en cuando a la mala comunicación, es que la empresa ofrezca una red WIFI para el uso de los trabajadores dentro de las instalaciones.

También mediante esta investigación se logró determinar que la empresa Alimentos Bermúdez S.A. aplica únicamente evaluaciones del desempeño por objetivos gerenciales, a pesar de que la empresa cuenta con la visión de implementar esta estrategia en un futuro a

todos sus colaboradores, se recomienda implementar estas evaluaciones a un corto plazo, debido a que las mismas generan beneficios en ambas direcciones y arrojan datos de importancia, tales como: información para la toma de decisiones, generan retroalimentación, establecen nuevos retos, identifica en qué áreas capacitar, determina si se están cumpliendo los objetivos y expectativas de la empresa, entre otros beneficios.

Con el análisis de campo, se encontró que la empresa brinda incentivos que benefician de manera personal e individual a los colaboradores, los mismos disfrutan de bonificaciones que les permiten gozar de dichos reconocimientos. Sin embargo, se determina la necesidad de implementar estrategias de incentivos grupales, a todos luchar por un bien común, esto permitirá mejorar el trabajo en equipo e incrementar la productividad de la empresa.

Siguiendo la línea de incentivos, se sugiere que la empresa reconozca al personal de mayor antigüedad, con el fin de agradecer su lealtad y así crear un ambiente donde reine el compromiso y la motivación, este reconocimiento se puede hacer una vez al año (cada vez que el colaborador cumpla 5, 10, 15 y 20 años de servicio), por ejemplo, en la fiesta de fin de año, donde se le agradezca de manera verbal y económica por su labor y antigüedad.

Se insta a la empresa Alimentos Bermúdez S.A. a que implemente el diseño de instructivos de labores operacionales, donde cada labor sea estudiada, analizada y debidamente documentada, esto con el fin de mantener una estandarización en los procesos y garantizar que todas las labores se realicen de una misma manera y a su vez que permita al colaborador conocer a cabalidad el proceso.

Se recomienda a la empresa que implemente una mejor planificación de horarios, que contribuya al bienestar de cada colaborador y que le permita además tomar su tiempo recomendado de descanso, por lo que pueden implementar una semana completa en el turno

de la mañana con el domingo de descanso, siguiente semana turno de la tarde con domingo de descanso, esto permite que el colaborador se adapte mejor a sus jornadas y no recurra en un cansancio producto de una inadecuada distribución de horarios.

Al haber una vacante en un puesto de supervisión o de mando, se recomienda realizar un concurso interno, donde se permita participar al personal que cuente con cierta cantidad de años de antigüedad y formación académica requerida, esto con el fin de evitar favoritismos o criterios subjetivos, lo cual permite generar oportunidades de ascenso y parcialidad en dicha escogencia.

5.3. Propuesta: Plan de Gestión de Rendimiento (PGR)

El Plan de gestión de rendimientos nace a partir de la necesidad de proporcionar y contribuir efectivamente en el buen rendimiento de las y los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Este PGR es un sistema Peruano, actualmente es considerado un subsistema del Recurso Humano en Perú y se aplica únicamente a los servidores públicos, sin embargo, surge la inquietud de implementar dicho plan en la empresa privada, dado que el objetivo del este es estimular el buen rendimiento y compromiso de las y los colaboradores, además de ser una herramienta que logra evidenciar las carencias del personal, a fin de atenderlas y mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo, además de ser una forma de gestionar el talento humano de manera coordinada, articulada y en retroalimentación con los objetivos estratégicos de la empresa.

El plan de gestión de rendimiento es un proceso continuo y sistemático, el cual se fundamenta en la articulación de cinco fases cíclicas: la planificación, el establecimiento de

los factores de evaluación, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación. Este plan se ocupa en convertir los objetivos organizacionales en metas de rendimiento individual y/o grupal.

El PGR se desarrolla en apego con las metas estratégicas de empresa, sin embargo, por políticas internas en cuanto la confidencialidad y acceso de la información, dichos datos no fueron brindados, por lo que este plan se realizará en razón a la información recopilada mediante la aplicación de instrumentos e interpretación de datos.

I. Objetivos del plan de implementación

Objetivo general:

Contribuir a través de la elaboración de un Plan Gestión del Rendimiento, estimulando el buen desempeño y compromiso de las y los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A, impulsando el alcance de los objetivos y metas organizacionales.

Objetivos específicos:

Objetivo 1: Establecer pautas para el desarrollo del plan de gestión de Rendimiento.

Objetivo 2: Proporcionar información que contribuya en la motivación y estimulación del buen desempeño de los colaboradores de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

Objetivo 3: Brindar a la empresa Alimentos Bermúdez S.A. estrategias que aporten mejoras en el clima organizacional, optimizando el rendimiento de los colaboradores.

II. Alcance

La implementación del Plan de Gestión de Rendimientos (PGR) para la empresa Alimentos Bermúdez S.A. tiene como propósito impactar positivamente a cada área, administrativa, de producción, de limpieza y mantenimiento, de recibo de materia prima, de almacenamiento, de calidad, de personal administrativo DGBSA y de producción casual.

III. Misión

Garantizar un mejoramiento continuo en cada área de trabajo en la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, implementando un plan basado en la optimización del rendimiento de las y los colaboradores.

IV. Visión

Tener a la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, produciendo con altos niveles de productividad y excelencia.

V. Cronograma de implementación

Para el desarrollo del PGR se procede a realizar un cronograma, en el cual se indica el tiempo determinado para el desarrollo de cada fase, dependiendo de la amplitud y pautas establecidas, se establece el tiempo para cada actividad, de esta forma provocar un impacto positivo en el rendimiento de los colaboradores y con ello el cumplimiento del mismo.

Cronograma de Etapa- Actividad			
Acciones previas al ciclo	Responsable	Tiempo	
		Inicio	Fin
Desarrollo de reuniones con alta dirección para generar acuerdos y compromisos	Dpto RRHH/Alta Gerencia	4-oct-21	9-oct-21
Aprobación del documento de inicio de implementación del Plan Gestión del Rendimientos periodo 2021-2022	Dpto RRHH/Alta Gerencia	4-oct-21	9-oct-21
Acciones transversales del ciclo			
Ejecución de acciones de comunicación del Plan de Gestión de Rendimientos (charlas informativas-talleres entre otros).	Dpto RRHH	11-oct-21	23-oct-21
Difusión de la información el proceso de inducción sobre el Plan de Gestión del Rendimientos.	Dpto RRHH	11-oct-21	23-oct-21
Desarrollo de reuniones periódicas de retroalimentación.	Dpto RRHH	11-oct-21	23-oct-21
Etapa de planificación			
Fase 1 de Planificación: Elaboración y comprobación del Plan de Gestión de Rendimientos (cronograma, matriz de participantes y matriz de acciones de comunicación)	Dpto RRHH	25-oct-21	27-nov-21
Ejecución de charlas informativas de la etapa de planificación.	Dpto RRHH	29-nov-21	4-dic-21
Fase 2 de planificación: Establecimiento de metas Ejecución de charlas informativas para el establecimiento de factores de evaluación.	Dpto RRHH	13-dic-21	31-dic-21
Identificación de prioridades de la empresa.	Dpto RRHH	13-dic-21	18-dic-21
Fijación y formalización de factores de evaluación del segmento directivo.	Dpto RRHH	13-dic-21	18-dic-21
Etapa de Seguimiento			
Ejecución de charlas informativas de la etapa de seguimiento.	Dpto RRHH	3-ene-22	24-ene-22
Ejecución de las reuniones del primer seguimiento (identificación de dificultades y oportunidades de mejora).	Dpto RRHH	24-ene-22	28-ene-22
Ejecución de las reuniones del segundo seguimiento (identificación de dificultades y oportunidades de mejora)	Dpto RRHH	31-ene-22	4-feb-22
Etapa de Evaluación			
Ejecución de charlas informativas de la etapa de Evaluación .	Dpto RRHH	28-feb-22	10-mar-22
Entrega de evidencias finales	Dpto RRHH	14-mar-22	15-mar-22
Etapa de Retroalimentación			
Proceso de retroalimentación	Dpto RRHH/Alta Gerencia	14-feb-22	Indefinido

Figura 244. Cronograma de Etapas- Actividades
Fuente: Elaboración propia.

El objetivo primordial del cronograma de PGR es poder abarcar en el periodo asignado la actividad propuesta, dado que en ese tiempo el responsable procurará ir generando un impacto mediante el planeamiento. Se establecen objetivos claros y realizables y/o alcanzables, con un seguimiento se pretende ejercer un control de las actividades, mediante la supervisión de la realización de lo establecido. La evaluación, se realiza con el fin de tener de manera medible los resultados de las pautas y objetivos planteados, y la retroalimentación, consiste en introducir de forma estratégica la información arrojada mediante la aplicación del plan, es decir, si lo que se propuso causó un efecto positivo en los colaboradores. Esto producirá una optimización en el desempeño, por lo que se debe seguir aplicando, mientras que si los resultados obtenidos son negativos, se debe reformular la propuesta, hasta que esta genere algún beneficio de forma colateral.

VI. Presupuesto

Para la ejecución de Plan de Gestión de Rendimientos, se requiere de la colaboración de ciertos participantes, para el cumplimiento de las actividades y/o propuestas establecidas, dado que dependiendo el área en la que se desee mejorar u optimizar el rendimiento de las y los colaboradores de la empresa, se crearán las actividades a desarrollar y las pautas a seguir. El PRG no solo muestra las áreas con debilidades, sino que busca, por medio de una propuesta, en apego a la información arrojada por medio de los instrumentos utilizados para la obtención de datos, esto con el fin de conocer el diagnóstico actual y generar propuestas de mejora en el área en específico donde se requiera aplicar.

Una vez identificados los participantes, se elabora una tabla donde se contempla la duración de cada actividad, costos y la actividad a desarrollar. Es de vital importancia

conocer el especialista en el área según la actividad a realizar, dado que de esto dependerá el costo y duración.

A continuación se detalla en el cuadro de presupuesto, los participantes según la actividad y etapa, con sus respectivos costos y duración de la actividad.

Presupuesto PGR				
Participantes	Actividad	Tiempo	Presupuesto	Etapa
Dpto de RRHH y Dpto de Ingeniería Industrial	Elaboración de instructivos de labores operacionales	4 semanas	€682.607,00	Planeación
Dpto de RRHH y Capacitadores	Implementación Talleres de comunicación Asertiva	8 horas	€15.000,00 por persona	Planeación
Dpto de RRHH y Capacitadores	Implementación Capacitaciones en áreas estrategicas	8 horas	€18.333,00 por persona	Planeación
Dpto de RRHH y Dpto de Ingeniería Industrial	Modificación en tarifas salariales	4 semanas	€682.607,00	Planeación
Colaboradores y Dpto de RRHH	Realizar revisiones periódicamente sobre los resultados de la implementación de las propuestas o actividades.	4 semanas	€682.607,23	Evaluación

Figura 255. Presupuesto PGR.

Fuente: Elaboración propia.

VII. Plan de Gestión de Rendimiento

Plan de Gestión de Rendimiento de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A. período 2021-2022					
Etapa	Factor	Actividad/Propuesta	Involucrados	Desarrollo de Propuesta/ Canal-Medio	Presupuesto
Planificación	Comunicación	Implementación de Canales informativos	Dpto de RRHH	Se sugiere implementar más canales de información interna, tales como, pizarras informativas, reuniones periódicas, flyes informativos, mejorar la comunicación verbal por parte de las jefaturas, red WI-fi gratuita para colaboradores, entre otros; que permita una mejor fluidez y recepción de la información.	N/A
	Horarios	Elaboración estratégica de horarios de trabajo	Dpto de RRHH	Implementar una semana completa en el turno de la mañana con el domingo de descanso, siguiente semana turno de la tarde con domingo de descanso, esto permite que el colaborador se adapte mejor a sus jornadas y no recurra en un cansancio producto de una inadecuada distribución de horarios.	N/A
	Instructivos de labores operacionales	Elaboración de instructivos de labores operacionales	Dpto de RRHH y Dpto de Ingeniería Industrial	Diseñar instructivos de labores operacionales, donde cada labor sea estudiada, analizada y debidamente documentada, esto con el fin de mantener una estandarización en los procesos y a su vez que permita al colaborador conocer a cabalidad la labor.	Ingeniero Industrial por 4 semanas € 682.607,00
	Capacitaciones	Implementación de talleres y capacitaciones	Dpto de RRHH y Capacitadores	Desarrollar talleres y capacitaciones enfocadas en temas como trabajo en equipo, comunicación asertiva y capacitaciones sobre el puesto de trabajo para los colaboradores. Para los jefes inmediatos, capacitaciones sobre la administración del personal, resolución de conflictos, inteligencia emocional y liderazgo.	Talleres de comunicación Asertiva por colaborador €15.000,00 Capacitaciones en áreas estratégicas € 18.333,00
	Salarios e incentivos	Modificación en tarifas salariales	Dpto de RRHH y Dpto de Ingeniería Industrial	Se recomienda que la empresa implemente un modo de pago por tarifa a destajo, dicho sistema permitirá a las partes (patrono y trabajadores) reciprocidad (productividad/satisfacción), además de la necesidad de implementar estrategias de incentivos grupales y paquetes de compensación no salarial, como metodo de motivación y fidelización del colaborador.	Ingeniero Industrial por 4 semanas € 682.607,00

Seguimiento	Comunicación	Ejecución de actividades en las diferentes áreas de mejora.	Colaboradores y Dpto de RRHH	En esta etapa, se asegura el cumplimiento de las metas u objetivos, identificando los cuello de botellas, dificultades y progresos en el rendimiento, mediante el seguimiento del desarrollo de las propuestas, buscando la optimización del capital humano. Para conocer el avance de las actividades, se pueden hacer: Reportes, Informes, Encuestas, Proyecto de Documentos, Capacitaciones ejecutadas, entre otras, donde se indique el estado de cada propuesta.	N/A
	Horarios				
	Instructivos de trabajo				
	Capacitaciones				
	Salarios e incentivos				
Evaluación	Comunicación	Realizar revisiones periódicamente sobre los resultados de la implementación de las propuestas o actividades.	Colaboradores y Dpto de RRHH	En esta etapa se califica el desempeño del evaluado/a, según los resultados obtenidos en el cumplimiento de los factores de evaluación establecidos, a partir de la aplicación del seguimiento de las actividades. Se recomienda la contratación de un consultor para las asignación de las calificaciones, estas pueden ser: buen rendimiento, rendimiento distinguido, rendimiento sujeto a observación o desaprobado.	Realizar contratación de un consultor, para aplicar dicha evaluación (Criterio imparcial). SMI €682.607,23
	Horarios				
	Instructivos de trabajo				
	Capacitaciones				
	Salarios e incentivos				

Figura 266. Plan de Gestión del Rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Para el Plan de Gestión de rendimiento, se determinan los factores que influyen en el desempeño laboral de las y los colaboradores de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A., de allí se elaboran una serie de actividades y/o propuestas, las cuales se deben ir desarrollando para conocer la percepción y resultados de la ejecución de plan, además de supervisar su cumplimiento, mediante el seguimiento y evaluación, la cual genera información relevante para el direccionamiento del recurso humano y un valor agregado para la empresa.

Anexos:**Anexo #1: Entrevista al Encargo de Recursos Humanos de la Empresa Alimentos****Bermúdez S.A.**

Esta entrevista, forma parte del trabajo de investigación en la Carrera Licenciatura en Administración de Empresa con énfasis en Recursos Humanos, de la Universidad Nacional de Costa Rica, con el fin de conocer la situación actual de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, en cuanto al desempeño laboral. La información brindada en esta encuesta es de mucha relevancia, y será únicamente utilizada para los propósitos de la investigación.

1. Antigüedad laboral:
2. Escolaridad:
3. Se realizan capacitaciones de inducción con colaboradores de nuevo ingreso:
4. Según su criterio, cuáles son los factores que influyen directamente en el desempeño laboral de manera positiva:
5. Según su criterio, cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores (Instalaciones, relaciones laborales, remuneración, falta de conocimiento, estabilidad laboral, entre otras):
6. Existen planes de compensación laboral, explique:
7. Cuáles son las principales motivaciones que tienen los colaboradores al trabajar en Alimentos Bermúdez S.A (Cercanía, planes de compensación, beneficios, trato del personal, entre otras)
8. Según su experiencia y conocimiento del personal, ¿Cuáles son las principales Habilidades Blandas en las que se debe capacitar al personal?
- 9.Cuál cree usted que es la percepción de los colaboradores al trabajar diferente turnos:
10. Cuáles son los criterios que se utilizan para realizar un ascenso, explique:

11. Existe algún medio que se utilice para la comunicación asertiva entre las jefaturas y los colaboradores, explique:
12. Existe un equipo interdisciplinario encargado en velar e incentivar el desempeño laboral en la Empresa Alimentos Bermúdez S.A
13. Existe un comité de Riesgo en la Empresa Alimentos Bermúdez S.A
14. La empresa cuenta con instructivos de labores.
15. La empresa paga a destajo o por horas a sus colaboradores
16. La empresa brinda a los trabajadores la posibilidad de poder desarrollarse o formarse académicamente
17. Realizan evaluaciones de desempeño y con cual frecuencia
18. Según su criterio, como considera la rotación del personal (Alta, media, baja, nula).
19. Existe dentro de la empresa un representante de los colaboradores que tenga comunicación directa con el área de Recursos Humanos o jefaturas.
20. Si hay una queja por parte del colaborador a quién acude
21. Según su criterio, cree que las instalaciones son óptimas para la ejecución de las labores:
22. ¿Cuál es la principal competencia externa de Alimentos Bermúdez S.A?
23. Cuales normas posee la empresa:
24. Cree que existe áreas donde se pueda mejorar, especificar:
25. Actualmente cuentan con algún Plan Estratégico que incentive a los colaboradores a realizar un mejor desempeño laboral:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo #2: Encuesta Colaboradores Empresa Alimentos Bermúdez S.A

INSTRUCCIONES: A continuación se presentará un cuestionario como parte de la tesis en la Universidad Nacional, Escuela de Administración, para conocer la situación actual de la Empresa Alimentos Bermúdez S.A, en cuanto al desempeño laboral. La información brindada en esta encuesta será confidencial y estrictamente utilizada para los propósitos académicos de la investigación.

Favor de leer cada pregunta con cuidado y marque con una X la respuesta seleccionada en el espacio correspondiente.

1. Género

- Femenino
- Masculino

2. Rango de edad:

- 18-23
- 24-29
- 30-35
- 36-41
- 42 en adelante

3. Hace cuanto trabaja en la Empresa Alimentos Bermúdez S.A

- Entre 0 meses a 9 meses
- Entre 9 meses a 1 año y medio
- Entre más de 1 año y medio a 3 años
- Entre más de 3 años a 5 años
- Entre 5 y 10 años

4. Es usted un trabajador fijo o temporal

- Fijo
- Temporal

5. Por cual razón decidió trabajar en la Empresa Alimentos Bermúdez S.A (opción múltiple)

- Cercanía
- Planes de compensaciones (Salarios, licencias con goce, beneficios)
- Ambiente laboral
- Crecimiento laboral
- Estabilidad
- Otros: _____

6. ¿Se siente satisfecho/a con el trato por parte del Área de Recursos?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutro
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

7. Considera que el trato hacia usted por parte de los jefes inmediatos (Jefes de Planta) es:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

8. ¿Su jefatura le comunica de manera clara lo que espera acerca de su desempeño?

- Muy claro
- Claro
- Regular
- Nada Claro
- No hay comunicación

9. Existe algún reconocimiento por su buen desempeño. Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 11.

- Si
- No

10. ¿Cómo se manifiesta dicho reconocimiento?

- Verbal
- Económico
- Obsequio o regalía
- Otros, especifique: _____

11. Al encontrarse frente a un conflicto, ¿Sabes a dónde acudir para encontrar una solución?

- Si
- No

12. ¿Se siente valorado y motivado como colaborador de esta organización?

- Si
- No, justifique su respuesta: _____

13. ¿Conoce usted los beneficios que tiene como colaborador al trabajar en esta empresa?

Si

No, justifique su respuesta: _____

14. ¿Cuáles de los siguientes beneficios que le otorga la empresa Alimentos Bermúdez es de su conocimiento?

Médico de empresa

Asociación Solidarista

Licencias con goce (maternidad, Hijos nacidos, fallecimiento, matrimonio, citas médicas)

Celebración de días festivos

Ninguno

15. Según su experiencia, como califica el ambiente laboral:

Muy bueno

Bueno

Neutro

Malo

Muy malo

16. ¿Qué probabilidades hay de que recomiende laborar en esta empresa a un amigo/familiar/conocido?

Muy Probable

Probable

Neutral

Poco Probable

() Ninguna

17. ¿Considera usted que el canal de comunicación interna (grupos de WhatsApp) es eficiente?

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Regular
- () En Desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

18. En qué área cree usted que la empresa Alimentos Bermúdez pueda invertir en capacitación (Opción múltiple):

- () Trabajo en equipo
- () Relaciones interpersonales
- () Comunicación Asertiva (buena comunicación)
- () Puesto de trabajo
- () Otros, especifique: _____

19. Que tan satisfecho está con la infraestructura de la organización:

- () Muy satisfecho
- () Satisfecho
- () Neutro
- () Insatisfecho
- () Muy insatisfecho

20. ¿Cuál de los siguientes factores externos considera usted que influyen en su rendimiento laboral?

- () Conflictos Familiares
- () Estado de Salud (Física y emocional)
- () Lejanía
- () Otros, especifique: _____

21. Califique los siguientes factores que influyen en su desempeño en una escala del 1 al 5, donde el 1 es el factor que menos influyen y 5 el factor más influyente.

Factores	1	2	3	4	5
Motivación					
Clima Laboral					
Comunicación					
Horarios					
Desarrollo profesional					

22. Según su criterio, ¿En cuales áreas puede mejorar la Empresa Alimentos Bermúdez S.A.? Opción múltiple.

- () Remuneración (Salarios)
- () Turnos de Trabajo
- () Posibilidad de ascenso
- () Liderazgo
- () Capacitaciones
- () Otros _____

23. ¿Si pudieras cambiar algún aspecto de la empresa cual sería?

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo #3: Ciclo anual de la Gestión del Rendimiento



Anexo #4: Oferta Laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A.

**BUSCAMOS
OPERADOR DE
MANTENIMIENTO**

REQUISITOS:

- Preferible preparación Técnica en Electricidad, Soldadura Electromecánica, mantenimiento de edificios y/u otros afines.
- Preferiblemente con experiencia comprobable en Plantas de Producción, mantenimiento correctivo y preventivo.
- Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos y tiempo completo.
- Capacidad para trabajar en equipo y buenas relaciones.
- Disponibilidad para trabajar en la Planta, Puerto Viejo de Sarapiquí.



¡ENVÍA TU CV!

Beneficios adicionales:

- Médico de Empresa
- Asociación Solidarista
- Alimentación Subvencionada
- Licencias con Goce de Salario
- Regalías de Producto
- Celebraciones de fechas especiales

Comunícate con nosotros:
ab.gestionhumana@gmail.com

Envía tu CV y anota en el asunto el puesto de interés!

Referencias

Acosta Z., Miranda U. (2008). *Fuentes de Información para la Recolección de Información Cuantitativa y Cualitativa*. Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Recuperado de <http://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>.

Alveiro Montoya. (2009) *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Visión de Futuro (1)*. 11. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>.

Análisis MAP. Recuperado desde <https://www.yumpu.com/es/document/read/54871166/metodo-altadir-de-planificacion-popular-mapp>

Aparicio Pérez, D.T. (2005). *Insatisfacción Laboral*. Puleva Salud, 1.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Banda, A. L. y Morales, M. A. (2015). *Empoderamiento psicológico: un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios*. Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Vol. (33) 1. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v33n1/a01v33n1.pdf>

Beltrán, Neira Roberto (2005). *Metodología de la Investigación, Universidad Peruana Cayetano Heredia*, Edición de circulación restringida, Facultad de Estomatología, Perú.

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.

- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Campos y Covarrubias y Lule Martínez. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai VII*.
- Carrillo, S. P. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. *Revista de Investigación en Psicología* (1), 3. Recuperado de http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2020/revista_de_investigacion_en_psicolog%c3%ada01v3n1_2000.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Certificación SQF (2021), <https://www.globalstd.com/certificacion/codigo-sqf/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>.
- Chiavenato, I. (2003), *Introducción a la Administración*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

- Chunga Hidalgo L. (2009). *La posición del particular en el delito de abuso de autoridad*. Revista electrónica de derecho procesal. N° 24. Recuperado de https://www.uv.es/ajv/art_jcos/art_jcos/num24/4abusoautoridad.pdf.
- Conger, J. y Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. UK: Thousand Oaks, CA: Sage, 296pp.
- Cruz Soto L.A (2013). *El concepto de poder en la administración*. Contaduría y Administración, vol. (58), 39-57. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000400003
- Domínguez Márquez, O. (2007). *Manejo de Conflictos y Criterios en la Toma de Decisiones*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6886/PereiraReyesCarlosAndre?sequence=2>
- Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Eggs, J. (5 de enero de 2017). *Empleados vs/ colaboradores, la nueva fuerza laboral*. Marketinados. Recuperado de <https://marketinados.com/empleados-vs-colaboradores-la-nueva-fuerza-laboral/>.
- Esencial Costa Rica (2016). *Origen de Esencial Costa Rica*. Esencial Costa Rica. Recuperado de <https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/origen-esencial-costa-rica/>
- Esencial Costa Rica (2020). *Proceso de Licenciamiento*. Recuperado de <https://www.esencialcostarica.com>.

Fernández Bazán I. Del Águila Álvarez A. y Zarate Valderrama E. (2016). *Las habilidades humanas en el desempeño organizacional*. Tesis de grado para optar por el grado de licenciatura en Administración. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621723/DelAguila_aa.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

Florez Mazzini, V. *Esquema de Negociación Basándose en Intereses*, Artículo Digital Consultoría Estratégica en Gestión del Talento Humano. Sustraído desde [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6886/PereiraReyesCarlosAndre?sequence=2#:~:text=Seg%C3%BAn%20Victoria%20Fl%C3%B3rez%20\(2012\)%2C,a%20un%20acuerdo%20GANAR-GANAR](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6886/PereiraReyesCarlosAndre?sequence=2#:~:text=Seg%C3%BAn%20Victoria%20Fl%C3%B3rez%20(2012)%2C,a%20un%20acuerdo%20GANAR-GANAR).

Goleman, D. (1997). *Inteligencia emocional*. Kairós.

Gonzales, E. (2013). *Acerca del estado de la cuestión o sobre un pasado reciente en la investigación cualitativa con enfoque hermenéutico*. Unipluriversidad.

Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, (2010) BUNGE, M. *La investigación científica*. México, Siglo XXI.

Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

Recuperado de

<https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2014/03/metodologia-de-la-investigacion-de-roberto-hernandez-sampieri.pdf>

ISO 22000, <https://www.bsigroup.com/es-PE/iso-22000-inocuidad-alimentaria/>

Jaramillo S., Osses S. (2012). *Validación de un Instrumento sobre Metacognición*.

Scielo. Vol (38). Recuperado de

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052012000200008

Labrada Díaz. R. (2016). *La entrevista periodística y la entrevista para la investigación científica*. Universidad de Las Tunas.

Laso Poblete. (2017). *Liderazgo y jefatura. Singulares*. Recuperado de:

<http://www.singulares.com/node/57>.

Legislación Sanitaria del Ministerio de Salud.

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/legislacion-sanitaria-transparencia>.

Lemon, A. (2015). *Empresa*. Lugar de publicación:

Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>.

Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057, (2013), recuperado de

<http://www.ipd.gob.pe/images/documentos/normas/general/Ley%20N%2030057.pdf>

Ley No. 7638: Crea Ministerio de Comercio Exterior y Promotora de Comercio Exterior

http://www.comex.go.cr/media/1896/ley_7638.pdf.

Liderazgo autocrático (2019). Recuperado de Enciclopedia Económica

<https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-autocratico/>

Liderazgo transaccional (2019). Recuperado de Enciclopedia Económica

<https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>.

López Noguero. F. (2002). *Revista de Educación*, Universidad de Huelva

López, A. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos*, The Nature Conservancy.: Arlington,

USA. Recuperado de:

<https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf>

López, P.E (S.F) *Planeación Estratégica*. El Buzón de Pacioli. P12. Recuperado de

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>.

Manual Descriptivo de Especialidades – Resolución DG-221-2004 del 3/09/2004, sustraído de

<http://www.icd.go.cr/portalicd/images/docs/rh/concursos/2017/ADMINISTRACION-DE-RECURSOS-HUMANOS.pdf>.

Marín Samanez , H. S., & Placencia Medina, M. D. (octubre de 2017). *Motivación y*

satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector

privado. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727->

[558x2017000400008&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci_arttext)

Mathis, R. y Jackson J. (2003) “Fundamentos de Administración de recursos humanos. (2da. Edición), editorial Thomson, México.

Mazariegos S.M (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Tesis de grado para optar por el

grado de licenciatura. Recuperado de

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.

Ministerio de trabajo y seguridad social (2021) lista de salarios mínimos 2021

recuperado de la <https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos->

[Salarios/lista_salarios_2021.pdf](https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_salarios_2021.pdf)

Ministerio de trabajo y Seguridad Social (2021). Salud Ocupacional. Recuperado de

<http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/index.html>.

Noboa Bejarano. G, (2002). *Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados*.

Decreto Ejecutivo 3253, Registro Oficial 696 de 4 de noviembre del 2002.

Norma ISO 9001, <https://ucontinental.edu.pe/logros-uc/iso-9001/la-certificacion-iso->

[importante/#:~:text=ISO%209001%20es%20una%20norma,mejorar%20sus%20prod
uctos%20y%20servicios](https://ucontinental.edu.pe/logros-uc/iso-9001/la-certificacion-iso-importante/#:~:text=ISO%209001%20es%20una%20norma,mejorar%20sus%20productos%20y%20servicios).

Organización Internacional de Normalización. (2018). *Guía de responsabilidad social*

(ISO14001). Recuperado de la <https://www.nueva-iso->

[14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/](https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/)

Otzen, T. y Monterola C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*.

Scielo, 35(1):227-332. Recuperado de

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Pidello. M., & Pozzo, M. (2015). *Las competencias: apuntes para su representación*.

Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 8(1), 41 – 49.

Procuraduría General de la República, (1998). *Ley de Régimen de Zonas Francas*. Ley 7210.

Quiñones Navarro (2012), Mercadotecnia Internacional, Editorial Red Tercer Milenio S.C.

México.

Raffino, M.E. (2020) Concepto de organización. Recuperado de

<https://concepto.de/organizacion/>.

Revistas Científicas de América Latina (2016). Origen y desarrollo de la Administración.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.

Rodríguez Peñuelas (2008). *Material de Seminario de Tesis*. (Guía Para Diseñar Proyectos de Investigación de Tesis) del Doctorado en Estudios Fiscales de la FCA de la UAS.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Business & Marketing School.

Sampieri, et.al. (2010). Metodología de la investigación, quinta editorial McGraw-Hill, México.

Sandhusen L. Richard (2002). Del libro: *Mercadotecnia*, Primera Edición, Compañía Editorial Continental.

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2021). Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64019&nValor3=107125&strTipM=TC

Sistema de Seguridad Alimentaria de la Fundación (2015). Certificación FFSC 22000

Recuperado de la

<https://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.fssc22000.com/&prev=search&pto=aue>

Stoner, J. y R. Freeman (1995) *Conceptos de administración según algunos Autores*. Origen y Desarrollo de la Administración. Recuperado de

<https://www.scribd.com/doc/123652507/Conceptos-de-Administracion-segun-algunos-Autores>.

Tamayo, M. (2012) El Proceso de la Investigación Científica. México.

TÜRCERT Técnico de Control y Certificación Inc. (2015). Certificado de la FDA

Recuperado de: <https://www.akreditasyon.com.tr/es/fda/fda-belgesi-nedir>

Weber, M. (1982), *Escritos políticos II*. Fondo de cultura económica. México.