

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Administración de Negocios con énfasis en**  
**Recursos Humanos**

*Tesis para optar por el grado académico de*  
*Licenciatura.*

**Los factores para la construcción de la cultura organizacional del**  
**emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre**  
**del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los**  
**colaboradores.**

**Krissia Merari Obando Aguirre**

**Febrero, 2025**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales .....	12
1.1.2 Delimitación del problema .....	28
1.1.3 Justificación.....	28
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	28
OBJETIVOS .....	29
1.1.1. Objetivo general.....	29
1.1.2. Objetivos específicos.....	29
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	30
2.1. MARCO TEÓRICO .....	30
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	37
2.3. MARCO CONTEXTUAL .....	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	40
3.1. ENFOQUE .....	40
3.2. ALCANCE .....	40
3.3. DISEÑO.....	41
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	42
3.4.1. Población .....	43
3.4.2. Tipo de muestra .....	43
3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión .....	43
3.4.4. Consideraciones éticas.....	43
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	45
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	48
4.1. Identificar los factores necesarios para la construcción de una cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.....	48
4.1.1. Integridad, trabajo en equipo, responsabilidad, innovación, respeto, excelencia. ....	48
4.1.2. Satisfacción laboral, Comunicación interna, motivación, compromiso:.....	49
4.1.3. Compromiso, apoyo al talento.....	51
4.1.4. Tipos de reconocimientos y recompensas. ....	52

4.2. Relacionar los factores para la construcción de una cultura organizacional con el desempeño y eficiencia de los colaboradores del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.....	54
4.2.1. Objetivos personales y metas del puesto.....	54
4.2.2. Calidad en la atención al cliente:.....	55
4.2.3. Metas alcanzadas a nivel laboral, impacto en iniciativas: .....	56
4.2.4. Autoevaluación obtenida: .....	58
4.2.5. Recursos para cumplir sus tareas. ....	59
4.2.6. Como gestionan materiales, herramientas y tecnologías durante su labor. ....	60
4.2.7. Evaluación de fluidez y optimización de los procesos de trabajo:.....	61
4.3. Seleccionar recomendaciones, propuestas con relación a la implementación de una cultura organizacional enfocada en logros y resultados. ....	63
4.3.1. Descongelamiento, Cambio, Re-congelamiento: .....	63
4.3.2. Autocrático.....	64
4.3.3. Custodia .....	65
4.3.4. Apoyo.....	67
4.3.5. Colegiado .....	68
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	70
5.1. Identificación de los factores necesarios para la construcción de una cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.....	70
5.1.1. Valores organizacionales.....	70
5.1.2 Clima laboral .....	73
5.1.3 Liderazgo.....	75
5.1.4 Reconocimiento y recompensa .....	77
5.2 Relación de los factores para la construcción de una cultura organizacional con el desempeño y eficiencia de los colaboradores en el emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.....	78
5.2.1. Categorías de desempeño.....	78
5.2.2 Categorías de eficiencia .....	80
5.3 Selección de recomendaciones, propuestas con relación a la implementación de una cultura organizacional enfocada en logros y resultados en el emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025. ....	82
5.3.1. Modelo de Lewin.....	82
5.3.2 Modelo del comportamiento organizacional .....	83
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	87

6.1	Conclusiones .....	87
6.1.1.	Primer Objetivo Específico. ....	87
6.1.2.	Segundo objetivo específico: .....	90
6.2	LIMITACIONES .....	93
CAPÍTULO VII: PROPUESTA .....		94
7.1	Nombre de la propuesta .....	94
7.2	Institución, organización o población en la cual se desarrollará .....	94
7.3	Objetivo general y específicos de la propuesta.....	94
7.4	Cronograma de actividades y responsables .....	95
7.5	Presupuesto necesario para su implementación .....	96
7.6	Fases de la propuesta.....	97
	7.6.1 Identificar factores esenciales que incidan en la construcción de la cultura organizacional en Amor&Sabor. ....	97
7.6.1.1	Diagnóstico inicial de cultura organizacional: .....	97
7.6.1.2	Talleres informativos sobre valores organizacionales.....	97
	7.6.2 Diseñar estrategias que promuevan la integración de dichos factores en las prácticas laborales diarias, favoreciendo la motivación e innovación de los colaboradores. ....	98
7.6.2.2	Capacitación en liderazgo organizacional .....	99
	7.6.3 Implementar mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y la eficiencia de los colaboradores. ....	100
	7.6.3.4 Incorporación de tecnología y capacitación en su uso:.....	101
	7.6.3.5 Sistema de acompañamiento continuo en transformaciones organizacionales: .....	102
7.7	Referencias .....	103
REFERENCIAS .....		104
ANEXOS .....		107
Lista de Anexos .....		108
Anexo 1. Declaración Jurada .....		154
Anexo 2. Consentimiento Informado .....		156
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad.....		169
Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora .....		171
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora .....		173
Anexo 6. Carta de aprobación del/la profesional en Filología.....		175
Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT .....		176

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Criterios de inclusión y exclusión .....	43
<b>Tabla 2</b> Cuadro de operacionalización de las variables .....	45
<b>Tabla 3</b> Presupuesto necesario para implementación .....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1</b> Cronograma de actividades.....	95
<b>Ilustración 2</b> Cronograma de actividades.....	96

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa de mi vida académica. A mi mamá, por su apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado y por ser mi mayor fuente de inspiración; su presencia constante ha sido fundamental en cada paso de este camino. A mi papá, gracias por impulsarme y apoyarme en este sueño desde el día uno, por enseñarme a nunca rendirme y aunque hoy no estes físicamente hubieron muchos ángeles en este camino que me hicieron sentirte muy cerca, gracias por soñar conmigo papá. Gracias a mi hermano Zabud por su compañía y por ser un respaldo silencioso, pero firme en todo momento.

Extiendo mi gratitud a toda mi familia, en especial a mis tías, primos y a mis abuelos, quienes, con su cariño, palabras de aliento y fe en mis capacidades, contribuyeron significativamente a que este logro fuera posible.

A mis amigas Nai y Fer por ser mi apoyo emocional y por acompañarme con afecto durante este proceso.

Gracias a mi profesor y tutor Seir Chacón Achi que desde la primera clase que lo escuche sabía que quería que fuese mi tutor de tesis, más que agradecida por su entrega, dedicación y constante motivación profesional para que esto fuese posible.

Este logro no es solo mío, es también de todos los que me impulsaron a seguir adelante cuando las fuerzas flaqueaban. Gracias por ser parte de este camino.

## DEDICATORIA

Hoy quiero dedicar este logro a mis papás quienes han sido la raíz y el motor de todo lo que soy, gracias por cada sacrificio silencioso que realizaron para que esto se diera.

Mamá este logro es tan mío como tuyo, has sido mi ángel aquí en la tierra, tu amor infinito, tu fuerza incansable, creíste en mí incluso en los días en los que yo misma dudaba, me enseñaste a no rendirme y siempre serás mi mayor ejemplo de entrega y valentía.

Papá lo soñamos y lo estamos logrando, este momento también es tuyo, aunque tus brazos ya no me abracen, siento tu presencia en cada paso que doy, tu ejemplo ha sido mi guía silenciosa, ya no estas físicamente, pero tu voz, tu fe y tu orgullo me han acompañado en cada parte de este camino.

A mi hermano por ser mi compañero de vida, por sus gestos que dicen mas que mil palabras, gracias por siempre estar, incluso cuando no lo digo en voz alta.

A mi familia en general por celebrar cada paso, por siempre estar presentes con amor y esperanza. Son parte esencial de este logro.

Termino dedicándome este logro y le digo a la Kri de hace dos años que estamos a punto de lograrlo, que la admiro y le agradezco por no rendirse, por las noches largas sin dormir, por cada duda vencida, porque aprendí a creer en mí, incluso cuando fue difícil el camino.

## RESUMEN

**Justificación:** La presente investigación es relevante para el emprendimiento Amor&Sabor debido a la importancia de construir una cultura organizacional sólida que permita maximizar el desempeño y la eficiencia de sus colaboradores. Como negocio familiar nacido durante la pandemia del 2020, Amor&Sabor se enfrenta a desafíos únicos relacionados con su crecimiento, sostenibilidad y el desarrollo de un entorno de trabajo que fomente la productividad, el compromiso y el bienestar de sus empleados.

**Objetivo general:** Analizar los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores.

**Enfoque:** El enfoque de esta investigación es cualitativo porque se va a basar en experiencias, opiniones, pensamientos y sensaciones de las personas entrevistadas.

**Población:** La población es la totalidad de los colaboradores que laboran en esta empresa y son 5 personas.

**Diseño:** El diseño de esta investigación es Investigación - Acción ya que primero vamos a investigar y luego se va a proponer una acción de recomendación o una propuesta de mejora.

**Herramienta de recolección de datos:** Entrevista.

**Resultados:** Los resultados evidencian que la empresa Amor&Sabor ha construido una cultura organizacional sólida y en constante crecimiento, basado en el compromiso, la responsabilidad, la innovación, el liderazgo participativo y la comunicación efectiva. Factores como el reconocimiento, la satisfacción laboral, el orden, la eficiencia y la adaptación al cambio han fortalecido el desempeño individual y colectivo, creando un ambiente laboral, estable, colaborativo y orientado a la mejora continua. A demás el enfoque en la calidad, la productividad y la incorporación de tecnología moderna,

proyecta al emprendimiento hacia mayor competitividad, consolidando así una cultura organizacional que no solo impulsa al bienestar interno, sino también el posicionamiento estratégico de la empresa en el cantón de Turrialba.

**Conclusiones:** Después del análisis realizado se concluye que la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor se basa en valores, liderazgo participativo, reconocimientos y un buen ambiente colaborativo, lo que ha fortalecido el compromiso, la eficiencia y el sentido de pertenencia de los colaboradores, consolidando así una empresa sólida, sostenible y en constante crecimiento.

Se determinó que el desempeño laboral en Amor&Sabor se sustenta en la responsabilidad, puntualidad y organización de sus colaboradores, lo que ha favorecido la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente; sin embargo, se identifica la necesidad de incorporar tecnología e innovación avanzada para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la competitividad.

En esta investigación se refleja la aplicación del modelo de Lewin y de enfoques de comportamiento organizacional en Amor&Sabor ha fortalecido el compromiso, la adaptación y el trabajo en equipo, consolidando una cultura organizacional efectiva y colaborativa e innovadora, que se posiciona como un modelo competitivo y de referencia en su entorno.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, Eficiencia, Desempeño, Colaboradores y Emprendimiento.

## Abstract

**Justification:** This research is relevant to the Amor&Sabor venture due to the importance of building a solid organizational culture that maximizes the performance and efficiency of its employees. As a family business born during the 2020 pandemic, Amor&Sabor faces unique challenges related to its growth, sustainability and the development of a work environment that fosters the productivity, commitment and well-being of its employees.

**General objective:** To analyze the factors for the construction of the organizational culture of the Amor&Sabor venture in Turrialba, in the first four months of 2025 in relation to the performance and efficiency of employees.

**Approach:** The focus of this research is qualitative because it will be based on the experiences, opinions, thoughts and sensations of the people interviewed.

**Population:** The population is the total number of employees who work in this company and are 5 people.

**Design:** The design of this research is Action Research since we are first going to investigate and then a recommendation action or a proposal for improvement will be proposed.

**Data collection tool:** Interview.

**Results:** The results show that the company Amor&Sabor has built a solid and constantly growing organizational culture, based on commitment, responsibility, innovation, participatory leadership and effective communication. Factors such as recognition, job satisfaction, order, efficiency and adaptation to change have strengthened individual and collective performance, creating a stable, collaborative work

environment aimed at continuous improvement. In addition, the focus on quality, productivity and the incorporation of modern technology, projects the enterprise towards greater competitiveness, thus consolidating an organizational culture that not only promotes internal well-being, but also the strategic positioning of the company in the canton of Turrialba.

**Conclusions:** After the analysis carried out, it is concluded that the organizational culture of the Amor&Sabor venture is based on values, participatory leadership, recognitions and a good collaborative environment, which has strengthened the commitment, efficiency and sense of belonging of the employees, thus consolidating a solid, sustainable and constantly growing company.

It was determined that the work performance at Amor&Sabor is based on the responsibility, punctuality and organization of its employees, which has favored the quality of work and customer satisfaction; however, the need to incorporate technology and advanced innovation to strengthen the organizational culture and improve competitiveness is identified.

This research reflects the application of Lewin's model and organizational behavior approaches in Amor&Sabor has strengthened commitment, adaptation and teamwork, consolidating an effective, collaborative and innovative organizational culture, which is positioned as a competitive model and a reference in its environment.

**Keywords:** Organizational Culture, Efficiency, Performance, Collaborators and Entrepreneurship.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Establecer los antecedentes nacionales e internacionales servirá como guía y relevancia para el tema que se va a desarrollar en esta investigación.

- a) Tema de la investigación: Plan de desarrollo organizacional para la panadería y pastelería el dorado.

Según (JANETA, 2023)

El enfoque en esta investigación es mixto, se aplicó cuantitativo en el análisis de las cualidades que se presentó en la investigación detallando de lo general a lo específico, mediante la aplicación de encuesta a los integrantes de esta empresa para plantear estrategias de mejora.

(JANETA, 2023) También aplicó el método cualitativo por medio del cual se consideró indagar al gerente y a cada uno de los colaboradores que desempeñan funciones en las distintas áreas para lo cual fueron aplicadas encuestas para conseguir el dato u opinión que aclarezcan los problemas que presenta en la panadería por la falta de un desarrollo organizacional. (p.50)

La población con la que se trabajó esta investigación es con los colaboradores y dueños, un total de 8 personas. En la muestra se aplicó encuestas a los 7 colaboradores y 1 entrevista al gerente general (1 dueño, 1 gerente, 2 panaderos, 1 pastelero, 2 choferes, 1 contadora).

Entre las principales recomendaciones realizadas por JANETA, (2023) destacan, analizar los fundamentos técnicos del entorno al que se enfrenta la Panadería y Pastelería el Dorado para tomar decisiones correctivas conforme a las falencias que afectan a la institución, también se recomienda socializar el diseño de la filosofía corporativa planteada con la finalidad de fortalecer la relación entre

jefe y colaboradores creando una cultura organizacional adecuada, la última recomendación que se realiza va dirigida para los dueños de la panadería y es establecer políticas, manual de funciones y procedimientos para de esta manera establecer lineamientos que ayuden a canalizar cada uno de las áreas de trabajo. (p.130)

Estas recomendaciones son coherentes con la situación actual del Dorado, ya que permiten direccionar acciones específicas para fortalecer la gestión organizacional. Al adoptar estas sugerencias, la empresa no solo mejorara su clima laboral y atención al cliente, sino también estructura procesos internos que facilitan la toma de decisiones más eficiente.

(JANETA, 2023) Concluye para este trabajo de investigación, que se realizó un diagnóstico en la panadería y pastelería el dorado el cual permitió identificar los puntos que afectan a la organización, como es la carencia de conocimientos sobre la importancia de contar con un Plan de Desarrollo Organizacional, también se concluye que el diseño de la filosofía corporativa y la estructura organizacional dentro de la panadería es una herramienta de apoyo que permitirá establecer lineamientos enfocados en la gestión administrativa para lograr el cumplimiento de los objetivos mediante una adecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades desarrolladas, enfrentando la competencia con estrategias innovadoras. (p.29)

Lo anterior confirma la gran necesidad de implementar herramientas estratégicas dentro de las pequeñas empresas, especialmente aquellas que, como la panadería el Dorado, buscan recuperarse de los efectos de la pandemia y mejorar su desempeño organizacional, herramientas que son fundamentales también en un emprendimiento como Amor&Sabor que se formo en medio de la pandemia.

- b) Tema de investigación: Caracterización de “la cultura organizacional” de una unidad productora de alimentos lácteos y derivados ubicada en la ciudad de Coatepec, Veracruz, México.

De acuerdo con (GARCÍA, 2016)

Acorde al propósito perseguido y a las condiciones del estudio, la investigación pretendió aportar al conocimiento sobre el objeto de la investigación a partir de un estudio descriptivo, recogiendo la información directamente de los sujetos de estudio en el lugar

donde desarrollan su trabajo. Al ser descriptivo, no se manipularon variables tomando los datos en un solo momento, por lo que es un estudio no experimental, transversal.

Este tipo de estudio resulta bastante pertinente, ya que permite obtener una visión clara y objetiva del entorno en el que se desenvuelve la organización, esto para facilitar la identificación de problemáticas internas, sin intervenir directamente en la empresa.

“Finalmente, se trata de un estudio con enfoque cualitativo de datos cuantitativos, ya que a través de proporciones obtenidas se pudo conocer la percepción que sobre la cultura de su organización tienen los colaboradores de la fábrica estudiada.” (GARCÍA, 2016)(p.120)

(GARCÍA, 2016) Determina que el número de unidades de análisis por cada tipo de contrato se procedió a seleccionar a los participantes para la encuesta. El procedimiento seguido fue el de muestreo probabilístico sistemático para ambos estratos. (p.120)

Los resultados que arrojó el trabajo de campo en la fábrica Nestlé de Coatepec, Veracruz, respecto a la caracterización de la cultura organizacional. Teniendo en cuenta los objetivos establecidos. Según (GARCÍA, 2016) fueron los siguientes:

1. Con el concepto de eficiencia en mente, el equipo directivo realiza su gestión administrativa a través de la planificación, organización y coordinación del quehacer propio de la fábrica; La mayor preocupación a mediano y largo plazos son el rendimiento, la estabilidad y el control de las acciones emprendidas.

2. En este marco, la organización se percibe como un lugar en donde se puede trabajar a gusto, compartiendo ideas y valores. El desarrollo humano, el consenso, el trabajo en equipo y el compromiso con la organización, se instituyen como valores relevantes de la eficiencia para lograr el éxito.

3. La estrategia seguida por la administración de la fábrica se orienta a coadyuvar al logro del posicionamiento de la empresa en el mercado.

4. Es posible visualizar una correspondencia entre la Tipología Cultural propuesta por Cameron y Quinn (1999) y la realizada por Hofstede (1999).

5. En cuanto a las percepciones particulares considerando las tres variables elegidas, además de lo anterior, se puede visualizar aun cuando en menor grado, la manifestación de los participantes hacia los tipos Adhocracia y Mercado, situación que corresponde con el actual compromiso de la empresa estudiada, así como con su misión, su visión y la mayoría de sus valores.

(GARCÍA, 2016) Menciona que la investigación en la fábrica Nestlé de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México concluye con las siguientes recomendaciones. (p.310)

- Revisar detenidamente el diseño y validación del instrumento con el que se pretenda recoger la información que se considere pertinente, además de asegurar la disponibilidad del trabajo de campo, a fin de garantizar la validez de los resultados.
  - Para el ámbito empresarial, difundir una cultura de estudios periódicos que además de coadyuvar a la realización eficiente de sus funciones sustantivas, consideren el estudio del aspecto humano de su empresa más allá de su gestión.
  - Modificar la forma actual de pensar en cuanto a ubicarse en una única plataforma desde la que visualiza las situaciones que son de su competencia, y abrirse a una nueva manera de conceptualizar los fenómenos a estudiar, integrando puntos de vista disciplinares que aparentemente divergen de los propios a la que pertenece.
- c) (FLORES, 2018) En su tesis “Comunicación interna y el desempeño laboral en los colaboradores de la pastelería chantilly s.a.c. – lurín 2018” el tipo de investigación es no experimental-transversal, donde los datos son de un solo corte observando las actividades en su ambiente natural. El diseño de investigación fue descriptivo- correlacional. La población estuvo conformada por 50 colaboradores. La muestra fue de 50 colaboradores en los cuales se aplicaron los cuestionarios. En la prueba de hipótesis, el análisis de Pearson arrojó 0.930, concluyendo que; a mayor comunicación interna mayor será el desempeño laboral en la Pastelería Chantilly S.A.C. Según (FLORES, 2018) los resultados que se han obtenido en la investigación con respecto al objetivo general : “determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en la pastelería chantilly Lurín- 2018”, han sido favorables, se aprecia un nivel de correlación

positiva y un p-valor de 0.000 siendo menor al nivel de significancia del 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula, es decir que la comunicación interna si se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la pastelería Chantilly Lurín- 2018. De acuerdo con los resultados cuando la comunicación interna es baja, en otro orden de ideas puede afirmarse que la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01 entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación entre las variables. (p.134)

Es evidente que la comunicación va de la mano con el desempeño laboral ya que a mayor comunicación mayor será el desempeño, lo cual beneficiará tanto a colaboradores como a la pastelería.

Según (FLORES, 2018) en relación con el primer objetivo específico la comunicación interpersonal y el desempeño laboral se propone desarrollar charlas de interacción de ideas, feedback o retroalimentación, las cuales consisten en ofrecer tu valoración de manera asertiva, acerca del comportamiento y rendimiento de la persona con la que hablas ya que con esto se podrá reducir y modificar conductas negativas, puede motivar a trabajar más y mejor aumentando la productividad para la empresa. (p.86)

En cuanto al segundo objetivo específico (FLORES, 2018) comenta que la autonomía para la toma de decisiones y el desempeño laboral se recomienda que la empresa brinde la oportunidad de que sus colaboradores realicen el liderazgo en su puesto de trabajo abriéndose a otras líneas de pensamiento y soluciones de problemas. (p.86)

(FLORES, 2018) analiza que en cuanto al tercer objetivo específico la motivación laboral y el desempeño laboral se propone al jefe de tienda conservar un ambiente de trabajo positivo fomentando la creatividad, a esta iniciativa se suma un programa con fechas de capacitación dándoles opciones a los colaboradores de poder desarrollar cursos en relación a su trabajo. (p. 87)

d) Tema de investigación: “Gestión administrativa y desempeño laboral en la escuela de panadería y pastelería “Mundo Harina” de la ciudad de Guayaquil”.

Según (Gómez, 2024) La metodología empleada en esta investigación se justifica por su solidez y rigor en la recopilación y análisis de datos. La combinación de métodos bibliográficos, descriptivos, inductivos-deductivo, entrevistas y encuestas asegura una comprensión completa de cómo la gestión administrativa afecta el rendimiento laboral y la satisfacción del cliente en la Escuela Mundo Harina. Además, proporciona un marco claro para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, garantizando la validez y fiabilidad de los resultados. Estos aspectos metodológicos respaldan la credibilidad y pertinencia de la investigación tanto en el ámbito académico como práctico. (p.5)

La población que se consideró dentro de este proyecto fue entrevista al director de esta escuela, 11 docentes profesionales de alto mando, 3 trabajadores ayudantes bodegueros y 1 personal administrativo.

(Gómez, 2024) Resaltó que la gestión administrativa actual arroja un resultado insatisfactorio, lo cual afecta negativamente el desempeño de los empleados en la institución financiera. Los trabajadores están de acuerdo en que mejorar la gestión administrativa conducirá a una mejora en su desempeño laboral. Respecto a las acciones necesarias para motivar a los empleados a desempeñarse mejor en sus labores, es destacable que el personal identifica diversas circunstancias que limitan su rendimiento, siendo los salarios bajos y el exceso de trabajo los principales factores. Según la investigación previamente mencionada y los resultados obtenidos, se confirma que, en una institución, se identifica la necesidad de mejorar la gestión administrativa, mientras que en la otra se señala que la gestión actual es insatisfactoria. (p.38)

Recomendaciones sugeridas para esta investigación, según (Gómez, 2024)

Se sugiere implementar programas frecuentes de capacitación y desarrollo profesional adaptados a las necesidades individuales de los empleados en la Escuela Mundo Harina, mejorar la comunicación interna y la transparencia en los procesos administrativos asegurando que todos los empleados comprendan los objetivos y procedimientos de la organización, fomentar un entorno laboral colaborativo y positivo en la Escuela Mundo Harina mediante la realización de actividades de integración y la

promoción de una cultura organizacional que valore el trabajo en equipo y la participación activa de todos los empleados. (p.40)

La investigación se concluye con que la gestión administrativa eficaz es considerada como un pilar fundamental para el rendimiento y el éxito futuro de la Escuela de Panadería y Pastelería "Mundo Harina". También para esta investigación se muestra una diversidad en el entendimiento del desempeño laboral entre los empleados, sugiriendo posibles deficiencias en la comunicación y claridad por parte de la dirección.

En la investigación, (Gómez, 2024) resalta que la gestión administrativa eficaz es considerada como un pilar fundamental para "Mundo Harina". Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, se han identificado áreas específicas que requieren mejoras, como una planificación más detallada que permita una optimización de los recursos y procesos en la institución. Esta mejora en la planificación sería crucial para garantizar una mayor coordinación y eficiencia en las actividades diarias, contribuyendo así a un ambiente laboral más productivo y efectivo. En la investigación también se muestra una diversidad en el entendimiento del desempeño laboral entre los empleados, sugiriendo posibles deficiencias en la comunicación y claridad por parte de la dirección. Además, se destaca que la falta de motivación y capacitación adecuada impacta negativamente en la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Y en consecuencia, se implementarán programas de desarrollo profesional y motivación para impulsar el compromiso y la productividad del personal. (p.39)

- e) Tema de investigación: Plan de eficiencia operacional en el área de producción en una empresa de alimentos en la Ciudad de la Paz.

El propósito de esta investigación es analizar un plan de eficiencia operativa encontrar maneras de aumentar la productividad, donde se utilizó un enfoque mixto. (Cruz, 2024) (p.6)

Se obtuvo información del contexto natural y de las personas involucradas mediante métodos cualitativos y se alcanzaron resultados cuantitativos mediante indicadores y objetivos de producción.

(Cruz, 2024) Habla del plan de eficiencia operacional en el área de producción de una empresa de alimentos en la Ciudad de La Paz, específicamente en el caso de estudio de Hansa Ltda.

División Windsor, el proceso de investigación y análisis se divide en tres etapas: una revisión exhaustiva de la teoría relacionada con la optimización de la eficiencia operativa, un diagnóstico de los procesos existentes en el área de producción de la empresa y, finalmente, la propuesta de un plan diseñado para aumentar la productividad y lograr una mejora constante en el desempeño de la organización. Otro aspecto crucial identificado durante el desarrollo de esta tesis es la importancia de la gestión del cambio dentro de la organización. Implementar nuevas estrategias y tecnologías puede encontrar resistencia inicial por parte del personal, lo cual puede mitigarse mediante una comunicación efectiva y programas de formación adecuados. (p.68)

Este estudio también pone en evidencia como la eficiencia operacional no debe entenderse únicamente como objetivo técnico, sino como herramienta estratégica que pueda redefinir la manera en que una empresa puede responder a los desafíos del mercado.

(Cruz, 2024) recomienda en esta investigación implementar un plan de eficiencia operacional en el área de producción tiene el fin de mejorar las competencias de la empresa. La búsqueda de la mejora continua es un compromiso a largo plazo que requerirá dedicación y esfuerzo, pero que puede llevar a la empresa a alcanzar un alto nivel de excelencia en su sector. (p.69)

- f) Según (Castro, 2021) en su proyecto de graduación define el enfoque de la investigación como cualitativo debido a que se utilizó la recolección de datos sin mediciones numéricas para entornar la pregunta de investigación. Además, según estos autores el enfoque cualitativo busca “reconstruir” la realidad, propósito del trabajo al tratar de mostrar y describir el impacto que ha tenido la pandemia en el sector gastronómico y hotelero del país. (p.54)

(Castro, 2021) Comenta que la población de esta investigación fueron todos los restaurantes y hoteles ubicados en Costa Rica afectados por la crisis sanitaria del COVID-19 de marzo a octubre del 2020. Según la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines, al año 2020 existen aproximadamente 19.000 restaurantes en el territorio nacional, por otro lado, según STATISTA,

al año 2018 había aproximadamente 3.748 hoteles y establecimientos de alojamiento en Costa Rica. (p.56)

La investigación es no probabilística debido a que el tipo de muestra que se realizó fue por conveniencia, formada por los casos disponibles a los que se tuvo acceso debido a la situación, llegando a un total de 11 restaurantes participantes y 12 hoteles. Además, es importante mencionar que no se logró obtener una muestra representativa de la población, debido a que los establecimientos que contestaron lo hicieron de manera voluntaria. (STATISTA, p.56)

Se observa que 52% de los establecimientos encuestados experimentaron cambios en la cultura organizacional. Este 52%, que equivale a 12 establecimientos, se componen de 6 restaurantes y 6 hoteles. Dentro de los 6 restaurantes 3 pertenecen a la categoría de restaurantes con un solo local comercial, 2 a la de restaurantes con más de un local en el país y 1 a una franquicia de restaurantes con alta participación en el mercado. Así mismo, 5 de los 6 hoteles son nacionales y uno hace referencia a una cadena. Por otro lado, los 11 establecimientos que dicen no haber experimentado ningún cambio en los valores y creencias de sus colaboradores se componen de 5 restaurantes, 3 de ellos solo tienen un local comercial, uno de más de un local y uno es una franquicia con mayor participación en el mercado, y 6 hoteles, todos nacionales. STATISTA (p.65)

En la parte de conclusiones y recomendaciones (Castro, 2021) las mas importantes serían las siguientes:

- La cultura organizacional no presentó mayor variación en las industrias en cuestión debido a la pandemia, sin embargo, de los establecimientos que afirmaron un cambio en este factor, los restaurantes sobresalieron.
- El clima organizacional presentó un cambio en el 87% de los negocios participantes, siendo los hoteles quienes mayor cambio percibieron, pasando a los restaurantes en un 10%.
- Se lograron establecer oportunidades a nivel organizacional en ambas industrias.

(Castro, 2021) Muestra como parte de las recomendaciones que se hacen en esta investigación la importancia de crear una cultura de liderazgo y aprendizaje, monitorear el cambio en el clima organizacional, dar prioridad a la motivación de los trabajadores y crear iniciativas originales sin dejar de lado los programas de salud ocupacional, digitalización, y los planes de contingencia, hacer alianzas. (p.137)

- g) Tema de investigación: Análisis cualitativo del clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, de la Universidad Nacional y su relación con los principios humanistas implícitos en la política institucional, período 2017.

Según (Lezcano C, Ramírez R, Vega L, 2019) Considerando que la investigación implica profundizar en el conocimiento de una realidad para su entendimiento, es que se ha emprendido el presente estudio siguiendo el enfoque cualitativo. (p.49)

(Lezcano C, Ramírez R, Vega L, 2019) Determina la muestra de este estudio estuvo compuesta por un total de 70 % de funcionarios quienes se desempeñan en labores de tipo administrativo en las diversas categorías de puestos existentes en la institución, correspondiente al 80% del universo total. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista y el cuestionario. (p.10)

El enfoque metodológico aplicado en la selección y tratamiento de la muestra sugiere una intención clara de capturar percepciones directamente vinculadas con los procesos administrativos de la institución.

En la investigación de (Lezcano C, Ramírez R, Vega L, 2019) el conjunto de participantes en el estudio y específicamente en cada una de las técnicas se selecciona mediante un muestreo de tipo no probabilístico intencional, es decir, no se utilizará ningún instrumento para su selección, se realizará con base a la información proporcionada por los colaboradores de la FCTM. (p.53)

Después de revisar el análisis de resultados y los diferentes porcentajes que arrojaron las diferentes respuestas se demuestra que el ambiente físico sí influye en todas las áreas que componen una organización, así como en muchos otros aspectos, especialmente la comunicación y el liderazgo, en cuanto a los principios humanistas hay que mejorar la inclusión, la transparencia, la responsabilidad ambiental.

Principales recomendaciones de (Lezcano C, Ramírez R, Vega L, 2019):

1. Realizar reuniones periódicamente.
2. Comunicarse con los encargados de recursos humanos y salud laboral, para que realicen actividades de integración, trabajo en equipo, motivación y liderazgo.
3. Instar a las jefaturas de cada área para que emitan una orden, en la que se solicite a un especialista en ergonomía la respectiva revisión de las oficinas de los colaboradores. Además, de una valoración de los equipos tecnológicos.
4. Realizar capacitaciones de temáticas consideradas como importantes y que son sugeridas por el personal en donde se incluyan a todos por igual.

h) Tema de investigación: Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., para el periodo 2020-2021.

Según (Barrantes G, Castillo M, Rojas P, 2021) 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.

(Barrantes G, Castillo M, Rojas P, 2021) elige 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. (p.29)

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.

Se da a conocer parte de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Según (Barrantes G, Castillo M, Rojas P, 2021) 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. (p.127)

(Barrantes G, Castillo M, Rojas P, 2021) logra 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. (p.127)

El contraste entre una estructura laboral moderna y diversa, prácticas de liderazgo poco transparentes, pone en evidencia la necesidad de alinear los procesos de gestión del talento con los principios de equidad y meritocracia.

(Barrantes G, Castillo M, Rojas P, 2021) evidencia 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. (p.128)

Según (Barrantes G, Castillo M, Rojas P, 2021) 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 primera 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. (p.131)

Esta propuesta no solo apunta a una mejora operativa, sino que también abre la puerta a una relación laboral mas equitativa y motivadora.

(Barrantes G, Castillo M, Rojas P, 2021) 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 (poca 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. (p.132)

Lo planteado evidencia como la accesibilidad a la información es un componente clave para una comunicación organizacional efectiva.

- i) Tema de investigación: Estudio de la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense.

Según (Luis Loria, Cindy Carranza, 2021) presenta la investigación se enfoca en el método mixto, ya que se busca determinar cuál ha sido la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como una herramienta de competitividad para impulsar las exportaciones del sector alimentario costarricense. La medición se hará a través de los instrumentos de recolección de datos elegidos, los cuales corresponden al cuestionario, entrevista y recolección documental de datos. (p.34)

(Luis Loria, Cindy Carranza, 2021) define como población de estudio a las empresas exportadoras del sector alimentario que cuentan con la licencia para el uso de la marca país Esencial Costa Rica, esto con el fin de identificar de una forma más concreta la eficiencia del uso de la marca país. Según datos de Esencial Costa Rica (s.f.b), la totalidad de empresas del sector alimentario exportadoras licenciatarias en el uso de la marca país corresponde a 62 empresas. Para la muestra se extrae de la población de la investigación, la cual corresponde a las empresas exportadoras del sector alimentario que cuentan con el licenciamiento para el uso de la marca país Esencial Costa Rica. Da como resultado una muestra de 54 empresas. (p.38)

La delimitación precisa de la población y la muestra en este estudio no solo garantiza mayor claridad en los resultados, sino que también permite focalizar el análisis en un grupo estratégico para la proyección internacional del país.

Estos hallazgos reflejan como los valores promovidos por la marca país no solo actúan como criterios de diferenciación comercial, sino también impulsan a una transformación interna en las organizacionales.

(Luis Loria, Cindy Carranza, 2021) concluye que la eficiencia de marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense, durante el periodo 2013-2018, ha tenido una influencia positiva y tiene una excelente aceptación por parte de las empresas que formaron parte del presente estudio. Sin embargo, no es una herramienta de competitividad creada para las empresas de un sector específico; tampoco ha tenido protagonismo en la competitividad de las empresas exportadoras del sector alimentario,

sino que fue creada con el objetivo de posicionar y capitalizar a Costa Rica en el mercado internacional. Dicho posicionamiento se realiza por medio de los sectores de turismo, inversión y exportaciones, no obstante, la marca país no cuenta con herramientas para los sectores anteriormente mencionados. Las empresas exportadoras del sector alimentario cuentan con el apoyo de PROCOMER, el cual posee herramientas de competitividad que contribuyen de forma importante en el desarrollo de las empresas licenciatarias y que trabaja de la mano con marca país para optimizar los procesos ligados a los valores que representan a Esencial Costa Rica. (p.126)

Este análisis permite identificar la necesidad de fortalecer la articulación entre la marca país y las estrategias sectoriales específicas, para minimizar su impacto competitivo.

(Luis Loria, Cindy Carranza, 2021) Mencionan que como parte del apoyo que debe tener la comunidad licenciataria, se encuentra que Esencial Costa Rica pueda desarrollar más elementos de diferenciación como convenios o relaciones con entidades que sean estratégicas para las empresas y les permitan cumplir de buena forma con el desarrollo e implementación de cada uno de los valores de marca país en sus procesos o en áreas en que las empresas estén debilitadas (p.p.131-132)

Estas recomendaciones evidencian la importancia de que las iniciativas como marca país evolucionen hacia modelos de acompañamiento más dinámicos y adaptivos; esto al adoptar un enfoque más estratégico y orientado a la personalización, puede aumentar la efectividad de las acciones de apoyo y construir relaciones mas solidas.

- j) Según la tesis desarrollada por (Wells, 2020) con el tema de investigación Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste, seguidamente se determina el proceso de investigación que abarcó desde un enfoque experimental hasta uno no experimental, así como el cuantitativo y cualitativo. También abarca etapas, desde la concepción de una idea para investigarla, la elaboración del marco teórico

y el establecimiento de un problema, hasta la selección del diseño apropiado de investigación, la recolección de datos y la presentación de los resultados. (p.13)

(Wells, 2020) trabaja con una población de 18 funcionarios permite abarcar y tener claro un mayor impacto y definición del clima organizacional dentro de la institución. Los métodos de encuesta y entrevista, aplicados a las técnicas de muestreo estadístico y usado como instrumento de medición, los cuestionarios para evaluar la utilidad de la información. (p.16)

Se puede concluir que, el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la delegación y, en particular, de la calidad en la gestión llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Además, según (Wells, 2020), se pudo concluir que sí existe falta de comunicación entre los trabajadores de la institución en estudio y esto afecta, de cierta forma, el desempeño de estos en sus (Wells, 2020)brinda una serie de recomendaciones para mejorarlas:

- El clima organizacional juega un papel de vital importancia para el logro de los objetivos de la Delegación.
- El jefe de la Delegación debe reconocer el esfuerzo y buen trabajo del funcionario para lograr una motivación en ellos.
- Se debe crear actividades y talleres para fomentar el adecuado clima organizacional.
- Debe fomentarse la buena comunicación, tanto entre los compañeros como de los superiores a los funcionarios de la delegación.

Entre las recomendaciones que se hacen en esta investigación está la de que el jefe de la (Wells, 2020) Indica que la Delegación debe reconocer el esfuerzo y buen trabajo del funcionario para lograr una motivación en ellos, crear actividades y talleres para propiciar el adecuado clima organizacional, cultivar la buena comunicación, tanto entre los compañeros como de los superiores a los funcionarios de la delegación, brindar las herramientas necesarias para que los y las compañeras se desempeñen de la mejor manera, realizar un plan que tenga como objetivo lograr un adecuado plan organizacional, equiparar las cargas de trabajo entre el personal. (p.72)

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Delimitación del problema en aspecto temporal: Primer cuatrimestre del 2025

Delimitación del problema en aspecto geográfico: Turrialba

### **1.1.3 Justificación**

La presente investigación es relevante para el emprendimiento Amor&Sabor debido a la importancia de construir una cultura organizacional sólida que permita maximizar el desempeño y la eficiencia de sus colaboradores. Como negocio familiar nacido durante la pandemia del 2020, Amor&Sabor se enfrenta a desafíos únicos relacionados con su crecimiento, sostenibilidad y el desarrollo de un entorno de trabajo que fomente la productividad, el compromiso y el bienestar de sus empleados.

En comprensión de los factores que contribuyen a una cultura organizacional efectiva no solo permitirá a Amor&Sabor consolidar su posición en el mercado local, sino que también servirá como modelo para otros pequeños negocios en Turrialba que buscan equilibrar metas empresariales con el bienestar de sus colaboradores, además en esta investigación se busca aportar sobre cómo el diseño y la implementación de una cultura organizacional impactan directamente en el rendimiento y satisfacción de los empleados..

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores?

## **OBJETIVOS**

### **1.1.1. Objetivo general**

Analizar los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores necesarios para la construcción de una cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025.
- Relacionar los factores para la construcción de una cultura organizacional con el desempeño y eficiencia de los colaboradores del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025.
- Seleccionar recomendaciones, propuestas con relación a la implementación de una cultura organizacional enfocada en logros y resultados del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025.

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### **Definición de Cultura organizacional:**

Según estos autores (A Sanchez, T cabezas, H Huaranga, M Ninalaya, 2023) La cultura organizacional es la personalidad de la organización; esto quiere decir, que corresponde a todas aquellas características que le dan su identidad y la diferencian de otras instituciones, tal es el caso de su sistema de valores, hábitos, reglas, práctica y tradiciones que comparten los miembros de la empresa, también entran en juego las creencias, objetivos, procedimientos, misión, visión y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales. Al igual que en una persona, estos elementos también engloban las fortalezas y debilidades de la empresa. (p. 28)

#### **Características de la Cultura Organizacional:**

Algunas de las características más importantes que definen (A Sanchez, T cabezas, H Huaranga, M Ninalaya, 2023) para la cultura organizacional son las siguientes:

- **Carácter simbólico:** Está conformada por símbolos y costumbres que sirven de guía a los empleados de una entidad.
- **No es permanente, ni rígida:** La cultura es dependiente del entorno inmediato, así como del externo, puesto que debe adaptarse al medio en el que se maneje.
- **Organizada y objetiva:** No se adapta a cada uno de los miembros, al contrario, los miembros al apropiarse de la misma se adaptan; además es organizada sigue parámetros establecidos.
- **Influyen en el comportamiento de sus miembros de manera positiva y negativa.**
- **Interacción entre las características personales y el ambiente que rodea a los miembros**
- **Favorece el cambio.**

#### **Tipos de Cultura Organizacional:**

En el libro "La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario", realizado por los autores (A Sanchez, T cabezas, H Huaranga, M Ninalaya, 2023) Menciona que de acuerdo con los estudios realizados por el psicólogo Roger Harrison, logró identificar la existencia de cuatro (4) tipos de cultura organizacional según la mentalidad predominante en una empresa y que hoy en día permanece su vigencia, a continuación, se describen cada uno de ellos:

- 1. Orientación hacia el poder:** Son aquellas que quieren dominar todo lo que se encuentra a su alrededor y vencer cualquier obstáculo, por lo general no muestran ningún tipo de interés en ninguna ley externa; asimismo, aquellas personas que tienen el poder quieren tener el control total sobre los procesos, el contexto y sus subordinados.
- 2. Orientación hacia la persona:** Este tipo de instituciones procura atender las necesidades de los funcionarios. En este tipo de cultura organizacional, la valoración de los miembros es la base fundamental para construir los instrumentos de la empresa.
- 3. Orientación hacia las normas:** Los tipos de cultura organizacional orientados hacia las normas se apoyan en los procedimientos operativos establecidos. Las organizaciones crean reglas que deben ser llevadas a cabo con el objetivo de cumplir las estrategias impuestas por la organización.
- 4. Orientación hacia la resolución de problemas:** Ellos están basados en datos y en una correcta planificación, por lo general suelen responder a las situaciones mediante tareas complejas que implican la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la observación de los resultados es importante para dirigir las actividades hacia un lugar u otro.

Al mismo tiempo de los tipos de cultura organizacional planteados por Harrison, los autores Nirmal K. Sethia y Mary Ann Von Glinow definieron que existen cuatro (4) tipos más que vale la pena ser valorados y serán presentados seguidamente:

- 1. Cultura apática:** Es un tipo de cultura organizacional indeseable ya que se caracteriza por ambientes de indiferencia y cinismo.

2. **Cultura cuidadosa:** En este tipo de organizaciones sí tiene una significativa preocupación por las personas que forman parte de la empresa, aunque el desempeño de los colaboradores pasa a un segundo plano. Este tipo de cultura organizacional quiere que los colaboradores se sientan a gusto y fomenta un ambiente de trabajo agradable.
3. **Cultura exigente:** La cultura exigente es lo contrario de la cuidadosa, es decir, buscan resultados y un desempeño de alto rango, pero se le resta importancia al bienestar personal; suelen ser empresas agresivas que viven bajo la ideología de “la supervivencia del más apto.”
4. **Cultura integrativa:** El carácter de integración que tiene este tipo de organizaciones posiciona en el mismo orden de importancia tanto a las personas como su desempeño empresarial. Estas instituciones se enfocan en sus equipos y el éxito de la compañía como un todo, más que en el individual.

### **Elementos de la Cultura Organizacional:**

En el libro “La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario”, realizado por los autores (A Sanchez, T cabezas, H Huaranga, M Ninalaya, 2023) Menciona que de acuerdo con (QuestionPro, 2023), la cultura organizacional es un componente crucial en la gestión de recursos humanos, ya que influye en el comportamiento, las interacciones y la percepción de los empleados dentro de la organización. Los elementos de la cultura organizacional son variados, pero algunos de los más significativos incluyen:

- **Valores organizacionales:** principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de los empleados. Estos valores reflejan lo que la organización valora y prioriza.
- **Misión y visión:** la misión define el propósito fundamental de la organización, mientras que la visión establece la dirección a largo plazo y los objetivos aspiracionales.
- **Normas y reglas:** las expectativas claras sobre el comportamiento aceptable y las reglas que rigen la conducta en el lugar de trabajo, contribuyendo a la coherencia y la estabilidad.

- **Clima laboral:** la percepción general de los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo factores como la moral, la motivación y la satisfacción laboral.
- **Comunicación:** el estilo y la frecuencia de la comunicación interna. Una cultura de comunicación abierta y transparente fomenta la confianza y la colaboración.
- **Liderazgo:** la forma en que se ejerce el liderazgo en la organización. Los líderes modelan comportamientos y actitudes que influyen en la cultura.
- **Reconocimiento y recompensas:** la manera en que se reconoce y recompensa el desempeño excepcional. Esto puede incluir sistemas formales de recompensas, así como gestos más informales de reconocimiento.
- **Innovación y creatividad:** el grado en que se fomenta y celebra la innovación y la creatividad en la organización. Una cultura que valora la innovación puede impulsar la mejora continua.
- **Desarrollo profesional:** el énfasis en el crecimiento y desarrollo de los empleados. La cultura organizacional puede reflejar la importancia que se le da al aprendizaje y al desarrollo profesional.
- **Diversidad e inclusión:** el grado en que se valora y promueve la diversidad en la organización. Una cultura inclusiva busca la participación activa y la igualdad de oportunidades para todos.
- **Equilibrio entre trabajo y vida personal:** la importancia dada al equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- **Adaptabilidad y resiliencia:** la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y superar desafíos. Una cultura adaptable fomenta la resiliencia y la agilidad organizativa.

### **Definición de Cambio Organizacional:**

Según la investigación de (M Garcia, C Forero, 2020) el cambio organizacional es un proceso dinámico de transformación y adaptación que surge ante la necesidad de responder a las demandas del ambiente o de la misma organización, para mejorar su rentabilidad y competitividad, impulsando la

innovación y habilidad para producir soluciones cada vez más rápidas a nivel estructural, cultural y de comportamiento organizacional.

### **Tipos de Cambio Organizacional:**

Según la investigación realizada por (Arregui, 2023) menciona los tipos de cambio organizacional, son:

- **Cambio Estructural:** Implica cambios en la organización, como la reorganización de departamentos, la modificación de la cadena de mando o la redefinición de roles y responsabilidades.
- **Cambio de Procesos:** Se enfoca en la mejora de los procesos internos para aumentar la eficiencia y la calidad del trabajo.
- **Cambio de Cultura:** Busca cambiar los valores, las creencias y las normas de una organización para fomentar un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo.
- **Cambio Estratégico:** Implica ajustar la dirección estratégica de la organización para adaptarse a un entorno en constante cambio.
- **Cambio Tecnológico:** Incluye la implementación de nuevas tecnologías o sistemas para mejorar la productividad y la competitividad.

### **Características de Cambio Organizacional:**

En la investigación realizada por (Anta, 2022) se determinan las siguientes características:

1. Se trata de una estrategia y, como tal, puede incluirse dentro de un plan de negocio de una empresa.
2. Responde a una necesidad que tiene una empresa.
3. Va a suponer la modificación de aspectos concretos en una o varias áreas de la empresa.

Los cambios también pueden darse en el modelo de negocio de manera global.

4. Los cambios están dirigidos a mejorar el proceso de trabajo que se lleva a cabo en las áreas donde se van a aplicar.
5. En ocasiones los cambios organizacionales tienen buena acogida por parte de la empresa pero, en otras, los empleados pueden reflejar resistencia ese cambio.
6. Su implantación es más sencilla cuanto más resiliencia organizacional caracterice a la empresa, es decir, cuanto más capaz sea de adoptar los cambios que se plantean.

#### **Definición del Modelo de Cambio de Kurt Lewin:**

Es un proceso de tres etapas diseñado para ayudar a las organizaciones a gestionar el cambio con eficacia. En síntesis, se trata de un enfoque de Gestión de Cambio. (Graglia, 2024)

#### **Fases del Modelo de Cambio de Kurt Lewin:**

A continuación, se presenta las tres fases del Modelo de Kurt Lewin, según la investigación realizada por (Graglia, 2024).

1. **Fase de Descongelación:** es la instancia de preparación para el cambio y para quebrar el status quo existente.

En esta etapa las organizaciones deben concientizar a los empleados para romper las estructuras, mentalidades y hábitos que puedan obstaculizar el proceso.

#### **Pasos a seguir:**

- Comunicar la necesidad de la transición: argumentar en forma clara las razones y los beneficios potenciales.
- Abordar las preocupaciones: escuchar los temores de los empleados, tranquilizarlos y aclarar cualquier idea errónea.
- Crear una sensación de urgencia: destacar los riesgos de no ejecutar el proceso y, como contrapartida, los resultados positivos de llevarlo adelante.

**2. Fase del Cambio:** Es cuando efectivamente se implementa el proceso: se introducen nuevos procedimientos, comportamientos y formas de pensar.

**Pasos a seguir:**

- Impartir formación: dotar a los empleados de las habilidades y conocimientos requeridos para manejar las nuevas iniciativas.
- Involucrar a los trabajadores: fomentando su aporte y participación en el proceso.
- Mantener una comunicación clara: todos deben estar informados sobre el progreso del cambio y cualquier ajuste que se realice sobre la marcha.

**3. Fase de Recongelación:** Se consolidan los cambios en la cultura de la organización, por lo que se establece un nuevo status quo. Se trata de reforzar y mantener dichas transformaciones para que se conviertan en permanentes.

**Pasos a seguir:**

- Incorporar las nuevas prácticas: integrarlas en las operaciones cotidianas.
- Apoyar en forma continua: seguir ofreciendo sostén y recursos para ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios.
- Reconocer y celebrar los logros: destacar los esfuerzos y el éxito de los trabajadores en la adopción de lo nuevo.

**Modelos de Comportamiento Organizacional:**

Según (Ludeña, 2021) los cinco modelos más conocidos del comportamiento organizacional.

- Autocrático: En este tipo de modelo impera el poder y autoridad que poseen los altos rangos sobre los trabajadores.
- Custodia: Ofrece incentivos y sanciones económicas en función de cómo desempeñe el trabajador sus funciones. Es un modelo que ayuda a mejorar la productividad, pero no logra alcanzar una motivación efectiva.

- **Apoyo:** Consiste en que el empleado se sienta respaldado por la organización. De este modo, el trabajador se encontrará a gusto en su puesto de trabajo, motivándole a esforzarse por alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Colegiado:** Se basa en el espíritu de equipo. La gerencia transmite a los empleados lo importantes que son para la empresa, haciendo crecer su autoestima y motivación. Tiene gran relación con el modelo de apoyo, aunque su visión es general en vez de individual.
- **Sistemático:** Es un modelo flexible que estudia previamente el funcionamiento de la empresa y, posteriormente, adopta las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la organización.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **Desempeño laboral:**

Según (Rossmery Bautista Cuello, Rosita Cienfuegos Fructus, Elias Junior David Aguilar , 2020) El desempeño laboral en la primera etapa se le denominó descripción de puestos, posteriormente se ha convertido en una herramienta para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva y actualmente el desempeño laboral actúa como piedra angular para el desarrollo de la efectividad y éxito en las organizaciones. (p.24)

### **Indicadores de Desempeño Laboral:**

“Son métricas que evalúan el rendimiento de una empresa y sus equipos en comparación con un conjunto de objetivos preestablecidos o resultados esperados en un período de tiempo específico.” (Zendesk, 2023)

Según (Lapzo, 2024) los **indicadores de desempeño laboral que debes medir** son:

- Indicadores de productividad
- Indicadores de rendimiento
- Indicadores de calidad

- Indicadores de eficacia
- Indicadores de eficiencia

**Eficiencia:**

Según (Romani Alejo, GE Romani Alejo, Roque Barrios, 2023) La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo, el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. (p.89)

**Indicadores de Eficiencia:**

Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. (Romani Alejo, GE Romani Alejo, Roque Barrios, 2023)

Algunos indicadores serían los siguientes:

- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la organización y en el puesto que se desenvuelve cada colaborador.
- Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los colaboradores ocupa dentro de la organización en cuestión a sus destrezas y habilidades.

Las categorías reflejadas en la eficiencia laboral son las siguientes: la productividad en el trabajo, la eficiencia individual, eficiencia en el uso de recursos y la eficiencia en los procesos laborales.

**2.3. MARCO CONTEXTUAL**

El emprendimiento Amor&Sabor está ubicado en Turrialba Centro, actualmente se realiza de forma presencial únicamente la entrega de los pedidos, todo lo que tiene que ver con el proceso de

cotización, asesoría y ofrecimiento del producto se realiza de manera online, por las páginas oficiales del emprendimiento, también se cuenta con un numero de WhatsApp.

Amor&Sabor se fundó en abril del 2020 en medio de la pandemia, es uno de los emprendimientos que contribuye con el bienestar de las personas desde el enfoque alimenticio, Con los nuevos modelos de negocios online se ha generado la oportunidad de llegar a clientes de la zona de Turrialba, Cartago, San José y Guápiles, en donde días específicos Amor&Sabor se desplaza de su sede central de Turrialba y se dirige a los lugares anteriormente mencionados.

La empresa busca generar confiabilidad e innovación para proporcionar momentos de sabor y satisfacción, que cubran todas las necesidades de sus clientes. Teniendo claro el propósito de la compañía y hacia dónde se dirige.

El enfoque del modelo de negocio para el emprendimiento Amor&Sabor es de venta directa, ya que no hay intermediarios y la venta se realiza directamente al consumidor.

**Misión:**

Somos una empresa familiar que satisface las necesidades alimentarias de nuestros clientes, en el área de la repostería y elaboración de postres. Promovemos el bienestar, confiabilidad e innovación en el desarrollo de nuestros productos, con el fin de generar momentos de sabor y felicidad para nuestros consumidores.

**Visión:**

Ser la repostería preferida de nuestra comunidad, reconocida por la calidad excepcional de nuestros productos, la creatividad en nuestras recetas y un servicio al cliente inigualable, creando experiencias dulces memorables para cada ocasión.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. ENFOQUE

A decir de (Albornoz Zamora, E. J., & Guzmán, M. del C. , 2023) El enfoque de la investigación es la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar. El enfoque comprende todo el proceso investigativo y las etapas y elementos que lo conforman, lo cual implica que cada enfoque tenga características particulares respecto a diversos aspectos de la investigación. (p.44)

#### **Enfoque Cuantitativo:**

Se centran en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas y cuestionarios o mediante el uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos existentes. (p.47)

#### **Enfoque Cualitativo:**

La investigación cualitativa es metodológicamente un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio. Esto significa comprender la realidad en su contexto natural y cotidiano, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que le otorgan las personas implicadas. (p.48)

#### **Enfoque Mixto:**

Consiste en la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo, a partir de los elementos que integran la investigación. (p.45)

El enfoque de esta investigación es cualitativo porque se va a basar en experiencias, opiniones, pensamientos y sensaciones de las personas entrevistadas.

### 3.2. ALCANCE

Según (Albornoz Zamora, E. J., & Guzmán, M. del C. , 2023) Para delimitar nuestro problema de investigación es vital revisar el alcance de la investigación científica: explorativo, descriptivo, explicativo. Con los alcances definidos, nuestro proyecto de investigación se podrá desarrollar con disposición. (p.128)

**Alcance Explorativo:**

Es aquella investigación enfocada en temas novedosos o poco estudiados. Es de gran utilidad porque ayudará a profundizar la explicación sobre fenómenos poco conocidos, enfermedades nuevas. (p.128)

**Alcance Descriptivo:**

Este tipo de investigación es la más utilizada, porque tiene como prioridad describir cualidades, características de un fenómeno o grupo de personas. Su función principal es profundizar, describir o medir conceptos o situaciones. (p.128)

El alcance del estudio es descriptivo.

**3.3. DISEÑO**

Para (Albornoz Zamora, E. J., & Guzmán, M. del C. , 2023) El diseño cualitativo, se adapta especialmente bien a las teorías sustantivas, ya que facilita una recogida de datos empíricos que ofrecen descripciones complejas de acontecimientos, interacciones, comportamientos, pensamientos, entre otros,. A continuación, se describen los principales diseños genéricos para el enfoque cualitativo. (p.50)

**Teoría fundamentada:**

La TF se sustenta en la teoría del interaccionismo simbólico para comprender cómo definen los individuos un fenómeno o acontecimiento a través de su interacción social. El objetivo principal de la metodología es, a través del estudio de fenómenos sociales en contextos naturales, generar teorías que expliquen el fenómeno estudiado. (p.50)

**Etnográficos:**

El estudio de manera sistemática de las personas y las culturas, sobre todo a través de la observación de sus prácticas culturales y sociales, se la considera usualmente una rama de la antropología social. (p.50)

**Fenomenológicos:**

Su campo de investigación es el de los fenómenos tal como son dados a la conciencia, es decir, las vivencias y sus correlatos objetivos. Además, estudia las estructuras que reciben y dan forma a la experiencia subjetiva, así como las diversas operaciones que están en juego en el darse de los fenómenos y su recepción por parte de la conciencia. (p.50)

### **De investigación-acción:**

Es una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales.

### **Estudios de caso:**

Un estudio de caso es un estudio detallado de un tema específico. Los estudios de casos se utilizan habitualmente en la investigación social, educativa, clínica y empresarial.

### **Etnometodológicos:**

Trata como sujeto de estudio empírico a las actividades prácticas, a las circunstancias prácticas, al razonamiento sociológico práctico. La etnometodología es la investigación empírica de los métodos que utilizan los individuos para dar sentido y al mismo tiempo realizar sus acciones cotidianas: comunicar, tomar decisiones, razonar.

El diseño de este estudio es Investigación - Acción ya que primero vamos a investigar y luego se va a proponer una acción de recomendación o una propuesta de mejora.

Explicar el diseño de la investigación, según su enfoque (para lo cuantitativo: experimentales o no experimentales; para lo cualitativo: Teoría Fundamentada, Narrativo, Hermenéutico, Biográfico, Estudio de Casos, Fenomenológico, Etnográfico, Investigación-Acción, entre otros).

## **3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

Explicar los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

### 3.4.1. Población

La población es la suma de los colaboradores que trabajan para esta empresa y son 5 personas.

### 3.4.2. Tipo de muestra

No se utilizará muestra debido a que se trabajará con el 100% de la población.

### 3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

**Tabla 1** *Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Mayores de 18 años. Carnet de manipulación de alimentos. Residir en Turrialba Colaborador activo de la empresa.	No, menores de edad. Sin carnet de manipulación de alimentos. Residentes fuera de Turrialba. Colaboradores que hayan iniciado con la empresa tres meses o menos.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.4.4. Consideraciones éticas

(Albornoz Zamora, E. J., & Guzmán, M. del C. , 2023) expresan en su libro que la ética reflexiona acerca de las conductas morales del ser humano y sus efectos en la sociedad. También que la ética se ocupa de estudiar la moral, los juicios morales y las acciones humanas.

La ética de las profesiones tiene como finalidad ofrecer un discurso coherente y capaz de orientar la acción de las personas para ser buenos profesionales en el sentido completo del término. (p. 179)

(Albornoz Zamora, E. J., & Guzmán, M. del C. , 2023) Exponen los siguientes elementos de la misión de la ética

- Respeto a la confidencialidad de las informaciones del funcionario respecto a la institución del proveedor respecto a la institución del negociador respecto al exterior, etc.

- Sensibilidad de los conflictos de interés detectarlos; si es posible evitarlos si no, declararlos (transparencia) someterlos a arbitraje (jerárquico o exterior).
- Respeto a la regla del derecho en todos los países incluso si es una mala ley salvo casos extremos.
- Confidencialidad profesional; profesionalidad ejercer su profesión con consciencia y prudencia cultivar la competencia profesional: mantenerse al día no comprometerse más allá de su competencia.
- Actuar con lealtad y buena fe, no engañar o defraudar las expectativas razonables tener palabra: ser equitativo.
- Sentido de las responsabilidades, tener en cuenta las consecuencias prácticas de la decisión, asumir sus responsabilidades personales.
- Respetar el ejercicio de los derechos y libertades individuales de los demás, libertad de comportamiento, de opinión no discriminación a diversos títulos.

En esta investigación todos los colaboradores participaron de manera voluntaria, la información se manejó bajo criterios académicos y todos los participantes firmaron un consentimiento informado.

### 3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para esta investigación se utilizó la entrevista semiestructurada con preguntas abiertas dirigida a los colaboradores del emprendimiento. Este instrumento se seleccionó debido a que permite obtener información de manera más profunda y detallada, facilitando la expresión libre de las percepciones, opiniones y experiencias de los participantes.

Las entrevistas se realizaron de manera individual y se diseñaron con base en los objetivos de la investigación, garantizando que cada pregunta estuviera relacionada con los factores de cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

**Tabla 2** Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar los factores necesarios para la construcción de una cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.	Construcción de cultura organizacional.	La cultura organizacional es la personalidad de la organización; esto quiere decir, que corresponde a todas aquellas características que le dan su identidad y la diferencian de otras instituciones.	Se aplicó una entrevista con preguntas abiertas al personal de la empresa.	Valores organizacionales.  Clima laboral  Liderazgo.	Integridad, trabajo en equipo, responsabilidad, innovación, respeto, excelencia.  Satisfacción laboral, Comunicación interna, motivación, compromiso.  Comunicación, toma de decisiones, Compromiso, apoyo al talento.  Tipos de reconocimientos y	Entrevista con preguntas abiertas.

				Reconocimiento y recompensas.	recompensas.	
Relacionar los factores para la construcción de una cultura organizacional con el desempeño y eficiencia de los colaboradores del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025.	Desempeño y eficiencia.	<p><b>El desempeño:</b> en la primera etapa se le denominó descripción de puestos, posteriormente se ha convertido en una herramienta para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva y actualmente el desempeño laboral actúa como piedra angular para el desarrollo de la efectividad y éxito en las organizaciones.</p> <p><b>La eficiencia</b> es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el</p>	Se aplicó una entrevista con preguntas abiertas al personal de la empresa.	<p><b>Categorías del Desempeño:</b></p> <p>Rendimiento</p> <p>Calidad</p> <p>Eficacia</p> <p><b>Categorías de la Eficiencia.</b></p> <p>La productividad en el trabajo</p> <p>La eficiencia individual.</p> <p>Eficiencia en el uso de recursos.</p>	<p><b>Indicadores del desempeño.</b></p> <p>Objetivos personales y metas del puesto.</p> <p>Calidad en la atención al cliente.</p> <p>Metas alcanzadas a nivel laboral, impacto en iniciativas.</p> <p><b>Indicadores de la eficiencia:</b></p> <p>Autoevaluación obtenida.</p> <p>Recursos para cumplir sus tareas.</p> <p>Cómo gestionan materiales, herramientas y tecnologías durante su labor.</p>	Entrevista con preguntas abiertas.

		individuo, el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo.		La eficiencia en los procesos laborales.	Evaluación de fluidez y optimización de los procesos de trabajo	
Seleccionar recomendaciones, propuestas con relación a la implementación de una cultura organizacional enfocada en logros y resultados del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.	Cambio organizacional.	Es un proceso dinámico de transformación y adaptación que surge ante la necesidad de responder a las demandas del ambiente o de la misma organización, para mejorar su rentabilidad y competitividad, impulsando la innovación y habilidad para producir soluciones cada vez más rápidas a nivel estructural, cultural y de comportamiento organizacional.	Se aplicó una entrevista con preguntas abiertas al personal de la empresa.	Modelo de Lewin.  Modelos de comportamiento organizacional.	<b>Fases:</b> Descongelamiento. Cambio. Recongelamiento.  <b>Modelos:</b> Autocrático Custodia Apoyo Colegiado	Entrevista con preguntas abiertas.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos científicos, se aplicó una entrevista con preguntas abiertas a los colaboradores de Amor&sabor.

### **4.1. Identificar los factores necesarios para la construcción de una cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.**

#### **4.1.1. Integridad, trabajo en equipo, responsabilidad, innovación, respeto, excelencia.**

¿Bajo qué circunstancias se promueven y gestionan los valores organizacionales de la empresa Amor&Sabor, en el ámbito institucional interno?

Respuestas:

- En este negocio, lo que más me gusta es que trabajamos con valores de verdad. No se trata solo de cumplir, sino de hacerlo bien y con compromiso. Cada uno pone de su parte y nos echamos una mano cuando hace falta. Hay buena vibra, todos aportamos ideas y siempre estamos buscando cómo mejorar. Es un ambiente bonito, donde uno se siente parte de algo. (Zabud)
- Algo que me llama la atención es cómo los valores están presentes en todo lo que hacemos. Desde que se recibe un cliente más en mi área que soy la encargada de cotizarles y darles un buen servicio al cliente y ofrecerles personalización en nuestros productos. Hay mucho compañerismo, nos escuchamos, nos apoyamos y entre todos vamos sacando el trabajo. Además, hay espacio para ser creativos, no es solo seguir órdenes, también nos dejan proponer cosas nuevas. (Cindy)
- Cuando se trata de valores organizaciones, se reflejan principalmente en las actividades diarias, durante la atención al cliente, la producción de nuestros productos y la relación entre el equipo de trabajo. La integridad y la responsabilidad de parte de nosotros como colaboradores siento que se refuerzan al exigir prácticas honestas y comprometidas en cada pedido el trabajo en equipo se ve en la

colaboración constante entre las personas encargadas de la preparación, decoración y entrega. La innovación se fomenta al diseñar nuevas recetas o presentaciones que diferencien nuestros productos. Además, en reuniones internas y capacitaciones se refuerzan estos valores. (Kristel)

- En este emprendimiento los valores se notan en el día a día, ya que cuando nos relacionamos con clientes, hacemos los pedidos y trabajamos todos juntos en esos momentos lo tenemos que aplicar. Todos tratamos de ser responsables y hacer bien nuestro trabajo, siempre con todo el compromiso. Un punto muy importante es que todos somos un gran equipo y nos ayudamos entre todos, en ocasiones buscamos como innovar en recetas e ideas. (Karla)
- Aquí se nota mucho que los valores no son solo palabras, sino algo que realmente se vive. Cuando organizamos pedidos o cocinamos que en este caso es mi trabajo, siempre tratamos de hacerlo con responsabilidad y dedicación. Lo más bonito es que todos nos apoyamos, no hay competencia, sino trabajo en equipo. A veces hasta nos sentamos a inventar recetas nuevas o pensar ideas para mejorar. Esa unión se siente. (Ana)

#### **4.1.2. Satisfacción laboral, Comunicación interna, motivación, compromiso:**

¿En qué medida el clima de su trabajo empresarial impacta su satisfacción laboral respecto a factores de motivación, comunicación interna y compromiso?

Respuestas:

- El clima laboral en mi trabajo es bastante bueno, yo no permanezco tanto con mis compañeros, porque soy el encargado de que los pedidos lleguen bien hasta su casa o lugar establecido, pero en los ratos que los veo y me relaciono con ellos quedo más que satisfecho porque todos tenemos muy buena comunicación, entonces siento que mi motivación y compromiso siempre esta porque recibo un buen trato de mis compañeros y líder. (Zabud)

- Lo que más me gusta de trabajar aquí es que uno se siente parte del grupo. Hay mucho compañerismo, nos apoyamos entre todos y eso hace que el trabajo no se sienta pesado. La comunicación es muy abierta, no hay miedo de hablar o de proponer ideas. También es bonito ver que valoran lo que uno hace, aunque sea con un pequeño gesto. Eso da motivación y hace que uno quiera ponerle ganas, porque todos queremos que esto crezca. (Cindy)
- En Amor&Sabor, el clima laboral influye de manera significativa en mi satisfacción laboral, ya que considero que el ambiente es colaborativo y cercano, y esto favorece la comunicación interna, ya que existe apertura para compartir ideas, sugerencias o resolver dudas de forma inmediata. Mi motivación se mantiene gracias al reconocimiento constante del esfuerzo individual y grupal, ya sea por medio de palabras de agradecimiento, confianza en nuestras capacidades o al ver el resultado positivo de nuestro trabajo en la satisfacción de los clientes. El compromiso se fortalece porque cada integrante del equipo siente que su aporte es valioso para el crecimiento del emprendimiento. (Kristel)
- En Amor&Sabor el ambiente de trabajo es muy tuanis, y eso hace que uno se sienta a gusto trabajando. Todos nos llevamos bien, nos apoyamos y hay confianza para hablar, dar ideas o pedir ayuda si algo no está claro. Eso hace que la comunicación fluya fácil. A mí me motiva mucho que valoren lo que uno hace, ya sea con un “gracias”, con confianza o cuando vemos que los clientes quedan felices con lo que entregamos. También siento que cada uno en el equipo sabe que lo que hace importa, y eso hace que uno trabaje con más ganas, porque todos queremos que el emprendimiento crezca y salga bien. (Karla)
- Trabajar en Amor&Sabor es bastante cómodo porque el ambiente es muy relajado y se nota que hay buena relación entre todos. Soy la encargada de la cocina, pero

nunca dejo de aprender y siempre estoy dispuesta a recibir propuestas y si necesito ayuda, sé que puedo contar con mis compañeros. Además, uno siente que lo toman en cuenta, ya sea cuando proponen cosas nuevas o cuando simplemente te agradecen por el esfuerzo. Eso motiva un montón, porque uno siente que está haciendo algo que vale la pena y que aporta al crecimiento del negocio. (Ana)

#### **4.1.3. Compromiso, apoyo al talento**

¿Cómo es el tipo de liderazgo que gestiona la empresa Amor y Sabor sobre los trabajadores, y cuál es su efectividad en el desarrollo del negocio?

Respuestas:

- En este emprendimiento el liderazgo no es como mandón, más bien es cercano. Nos dan la oportunidad de hablar, preguntar, proponer y hasta tomar decisiones según lo que se nos da bien. Se nota que confían en nosotros, y eso motiva un montón. Uno siente que puede crecer y no solo hacer lo mismo siempre. (Zabud)
- Aquí el liderazgo es muy humano y colaborativo. No hay distancia entre quien dirige y el equipo, todo se habla con claridad y siempre hay disposición para escuchar nuestras ideas. Además, cada uno puede desarrollar lo que mejor sabe hacer y se nos anima a asumir responsabilidades. Eso da confianza y ganas de seguir mejorando. (Cindy)
- Considero que en Amor&Sabor se da un buen liderazgo ya que es participativo y cercano, basado en una comunicación abierta y constante. Se valora y apoya el talento de cada uno de nosotros como colaboradores, permitiendo desarrollar habilidades, proponer ideas y asumir responsabilidades de acuerdo con nuestras fortalezas. (Kristel)

- Yo siento que en Amor&Sabor hay un buen liderazgo porque todo se maneja de forma muy cercana. Siempre hay chance de hablar, proponer cosas y sentir que nos toman en cuenta. Nos apoyan bastante, confían en lo que cada uno sabe hacer y nos dejan crecer, probar cosas nuevas o asumir más responsabilidades según en lo que uno se sienta más fuerte. Es un trato muy humano y eso se nota en cómo trabajamos como equipo. (Karla)
- Yo siento que en Amor&Sabor hay un liderazgo bastante accesible. Siempre hay espacio para hablar, compartir ideas y proponer cosas nuevas. No se trata solo de que nos digan qué hacer, también nos toman en cuenta y confían en lo que cada uno puede aportar. Eso hace que uno se sienta más seguro, que quiera aprender y asumir retos. (Ana)

#### **4.1.4. Tipos de reconocimientos y recompensas.**

¿Cuáles son las formas de reconocimiento que recibe por parte de la empresa Amor y Sabor y hasta qué punto dicha remuneración afecta su desempeño laboral?

Respuestas:

- Nos pagan responsablemente y nos dan tarjetas de regalos para canjear en el mismo emprendimiento y tenemos un 33% de descuento en todos los productos de amor&sabor, aparte de eso la líder siempre nos chinea llevándonos detallitos pequeños, pero significativos que motivan hacer las cosas correctamente. (Zabud)
- Lo que más valoro del reconocimiento aquí es que va más allá del salario. Nos demuestran confianza, nos agradecen por el esfuerzo y nos dan chance de crecer dentro del equipo. Se siente ese aprecio por lo que uno hace. Y aunque no hay recursos como en una empresa grande, los pagos siempre llegan a tiempo y con lo

justo, y de vez en cuando hay bonificaciones que salen del mismo negocio. Eso sin duda motiva mucho. (Cindy)

- En Amor&Sabor el reconocimiento nos lo dan principalmente a través de gestos de confianza, agradecimiento por el esfuerzo, comentarios positivos sobre el trabajo bien hecho, y la oportunidad de participar en nuevas tareas o propuestas. En cuanto a la remuneración aunque es un emprendimiento en crecimiento y los recursos no son tan amplios, nosotros como colaboradores tenemos bonos del mismo emprendimiento y como empresa son justos y cumplen puntualmente con los pagos, lo cual impactada positivamente en mi rendimiento. (Kristel)
- Una de las formas de reconocimiento es que Amor&Sabor nos da algunos bonos del mismo emprendimiento los cuales podemos canjear cuando deseemos siempre y cuando avisemos con anticipación y lo más importante que nos dan como empleados es que nos dan el chance de participar en cosas nuevas, lo que uno agradece porque sentimos que confían en nosotros. Y aunque es un emprendimiento que todavía está creciendo nos pagan lo que es y a tiempo. (Karla)
- Amor&Sabor nos da el pago de ley, siempre son responsables con los días y extra de eso el emprendimiento se despoja de bonos que podemos utilizar a lo largo de un periodo y cajarlo con productos de Amor&Sabor, lo cual siento que para ser un emprendimiento en proceso de crecimiento está bastante bien y es una razón más que nos motiva hacer bien nuestro trabajo. (Ana)

**4.2. Relacionar los factores para la construcción de una cultura organizacional con el desempeño y eficiencia de los colaboradores del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.**

**4.2.1. Objetivos personales y metas del puesto.**

¿Cómo evalúas tu nivel de rendimiento en el trabajo y qué tipo de retroalimentación recibes al respecto?

Respuestas:

- Me esfuerzo bastante por hacer bien mi trabajo, ser puntual, cuidadoso y responsable en cada pedido que debo de llevar. Desde que llego hasta que termino, trato de estar al 100%. Por lo general, cuando algo sale bien, me lo dicen de una forma sencilla pero que motiva, como con palabras de agradecimiento o halagos por el buen trabajo. (Zabud)
- Considero que doy un buen rendimiento porque me tomo en serio mis tareas, trato de ser innovadora en la publicidad y de dar lo mejor de mi en cada minuto. Siempre busco hacer todo con orden y puntualidad. La retroalimentación suele ser directa y rápida, casi siempre en el momento, con comentarios positivos que me ayudan a seguir mejorando. (Cindy)
- Considero que mi nivel de rendimiento es bastante alto, ya que procuro cumplir con responsabilidad, puntualidad y atención en cada tarea, desde la preparación de los productos, hasta la atención al cliente. En cuanto a la retroalimentación, generalmente la recibo de manera directa y verbal, a través de comentarios positivos. (Kristel)
- Siento que mi rendimiento es bastante bueno y responsable, la retroalimentación que recibo es que constantemente nos están recordando lo bien que hacemos nuestro trabajo y lo felices que están los clientes. (Karla)

- Mi rendimiento considero que es excelente porque siempre trato de hacer todo con responsabilidad y cumplir a tiempo. Soy la encargada de cocina por lo que me fijo en los más mínimos detalles, cuando preparo los productos siempre lo hago con mucha responsabilidad. Normalmente me dan retroalimentación de forma verbal, con comentarios positivos que me hacen sentir que voy por buen camino. (Ana)

#### **4.2.2. Calidad en la atención al cliente:**

¿Cómo describiría usted la calidad de la atención al cliente que brinda en su puesto de trabajo y qué aspectos considera que podría mejorar?

Respuestas:

- En mi caso, como soy quien entrega los pedidos, siempre intento que el cliente se lleve una buena impresión al recibir su producto. Trato de ser amable, puntual y entregar con una sonrisa. Me gusta dar un trato respetuoso y que sientan que su pedido es importante. En momentos de mucho tráfico o si hay muchos pedidos juntos, a veces se complica llegar a tiempo, pero me esfuerzo por mantener buena comunicación y actitud. También estoy aprendiendo a manejar con más calma los reclamos si algo no sale perfecto, porque al final, lo que importa es que el cliente quede contento. (Zabud)
- Desde el área de publicidad, mi enfoque con los clientes es más digital, pero igual de importante. Siempre trato de responder los mensajes con respeto, buena vibra y de forma personalizada, ya sea por redes o WhatsApp. Creo que la calidad de la atención está en los detalles: contestar rápido, usar un tono amable y ser clara con la información. A veces, cuando hay muchos mensajes juntos, cuesta llevar el mismo ritmo, y también quiero seguir aprendiendo cómo reaccionar mejor ante críticas o quejas en línea para que la marca siempre se vea profesional. (Cindy)

- Para mí la atención al cliente es primordial en cualquier lugar de trabajo, por lo que en Amor&Sabor no ha sido la excepción para mí, considero que la calidad de la atención al cliente que brindo es cordial, respetuosa y personalizada. Sin embargo, reconozco que hay aspectos por mejorar, como agilizar la respuesta en momentos de alta demanda y fortalecer el manejo de situaciones difíciles o quejas, para que el cliente siempre se sienta bien atendido. (Kristel)
- En mi puesto no me relaciono tanto con los clientes directamente, sin embargo cuando me ha tocado hacerlo creo que lo hago con excelencia al igual que todos mis compañeros, siempre hay aspectos por mejorar como poder contestar más rápido, ser más eficientes e innovadores en redes sociales. (Karla)
- Aunque mi rol está más en la cocina, para mí la atención al cliente empieza desde lo que entregamos en cada pedido. Siempre preparo todo con cuidado, pensando en que el cliente reciba algo rico, fresco y bien presentado. Trato de ser cordial cuando me toca hablar directamente con ellos, por ejemplo, en ferias o entregas. A veces, en horas pico, cuesta un poco coordinar rápido, pero siempre busco que el cliente sienta que su pedido se hizo con cariño y dedicación. Me gustaría seguir mejorando en cómo manejar comentarios difíciles sin que afecte mi actitud. (Ana)

#### **4.2.3. Metas alcanzadas a nivel laboral, impacto en iniciativas:**

¿De qué manera consideras que el cumplimiento de tus metas contribuye al logro efectivo de tus objetivos y al impacto positivo en los resultados de tu equipo o área de trabajo?

Respuestas:

- Para mí, cumplir con las entregas a tiempo y con buena actitud es clave. Cada pedido que dejo puntual y completo me hace sentir que estoy haciendo bien mi trabajo, y eso me da confianza y orgullo. También sé que si yo fallo, afecta a todos, porque el

cliente no recibe bien el servicio. Por eso me esfuerzo en cumplir, porque cuando cada uno hace lo suyo como debe ser, todo funciona mejor y el equipo se siente más fuerte. (Zabud)

- Lograr mis metas, como publicar a tiempo, mantener bien activas las redes, contestar rápido a los clientes y crear contenido que conecte, me ha ayudado a ganar seguridad en lo que hago. También me permite seguir aprendiendo sobre cómo comunicar mejor el valor del negocio. Sé que cuando lo hago bien, más personas nos conocen, llegan más pedidos y eso beneficia a todo el equipo. Es un trabajo en cadena donde cada parte cuenta. (Cindy)
- Pienso que el cumplimiento de mis metas, como entregar pedidos a tiempo, mantener la calidad de los productos y ofrecer una buena atención al cliente, contribuye directamente al logro de mis objetivos personales dentro del negocio, como mejorar mis habilidades y generar confianza en mi trabajo. Al mismo tiempo, esto impacta de forma positiva en los resultados del equipo, ya que cuando una persona cumple con su parte, todo el proceso fluye mejor. (Kristel)
- Yo creo que cuando cumplo con mis metas, eso me ayuda a sentirme orgullosa con mi trabajo y por su puesto más que feliz de aportarle lo mejor de mí al lugar en el que trabajo. Además, cuando cada uno del equipo hace bien su parte, todo se mueve más fácil, hay menos complejos y el trabajo fluye mejor. Al final todos salimos ganando, porque el cliente queda feliz y el negocio sigue creciendo. (Karla)
- Para mí, cumplir con mis tareas en la cocina, como asegurar que los productos salgan bien preparados, a tiempo y con buena presentación, es algo que me ayuda a crecer en lo que hago. Cada vez que entrego un plato con calidad, siento que voy mejorando mis habilidades. Eso también le sirve al equipo, porque si la cocina está

bien coordinada, todo el proceso va más fluido y los demás pueden trabajar tranquilos, sabiendo que lo que se entrega al cliente cumple con lo prometido. (Ana)

#### **4.2.4. Autoevaluación obtenida:**

¿Cómo describiría su nivel de productividad diaria, considerando las herramientas o hábitos que emplea para mantenerse productivo(a)?

Respuestas:

- Yo siento que mi productividad es buena porque desde que llego me fijo bien en los pedidos que hay, las direcciones y la ruta que me conviene seguir. Eso me permite aprovechar el tiempo y hacer las entregas sin atrasos. Me gusta tener todo listo desde el inicio del día para evitar confusiones. Igual, si hay formas de mejorar la logística o usar herramientas que me ayuden a organizarme mejor, siempre estoy abierto a eso. (Zabud)
- Mi productividad diaria depende mucho de cómo me organice con las publicaciones, los mensajes y la creación de contenido. Por eso trato de planificar desde temprano lo que se va a subir, a qué hora y en qué red, y también dejo espacios para contestar dudas o tomar fotos si se necesita. Me ayuda tener mis tareas claras por orden de prioridad. Igual, si encuentro una manera más práctica o herramientas nuevas para organizarme mejor, feliz de aplicarlas. (Cindy)
- Mi nivel de productividad diaria es bueno, ya que procuro organizarme desde el inicio de la jornada, estableciendo un orden de tareas según prioridades, los hábitos que aplico, me ayudan a aprovechar bien el tiempo y cumplir con las entregas en forma y calidad. Aun así, siempre estoy abierta a mejorar mi organización si hay formas más prácticas de hacerlo. (Kristel)

- Mi nivel de productividad diaria creería que es muy buena, siempre trato de organizarme de una manera en la que sea bastante eficiente y el rendimiento de un buen resultado. (Karla)
- Yo trato de empezar el día con todo bien organizado: reviso qué pedidos hay, veo qué ingredientes necesito y en qué orden tengo que hacer las cosas para que todo esté listo a tiempo. Eso me ayuda a rendir bien durante el día y asegurar que los productos salgan con la calidad que se espera. Aun así, si hay formas nuevas de organizar mejor la cocina o ahorrar tiempo, siempre estoy dispuesta a aprender y probar. (Ana)

#### **4.2.5. Recursos para cumplir sus tareas.**

¿Cómo describes su forma de gestionar el tiempo y organizar tus tareas durante la jornada laboral, y qué consideras que podrías mejorar para aumentar tu eficiencia en el trabajo?

Respuestas:

- En mi caso, empiezo la jornada revisando las entregas del día y organizo la ruta según la ubicación de los clientes, para aprovechar mejor el tiempo y no dar tantas vueltas. Siempre priorizo los pedidos que tienen horarios fijos o están más lejos. A veces me pasa que calculo mal cuánto voy a tardar en ciertas zonas por el tráfico o por esperar en algunos lugares. Me gustaría llevar un control más claro de los tiempos de cada trayecto para mejorar la puntualidad y evitar retrasos. (Zabud)
- Durante mi jornada organizo el contenido y los mensajes por prioridad, por ejemplo: primero respondo consultas urgentes de clientes, luego programo las publicaciones y reviso si hay algo pendiente para los próximos días. Intento mantener todo al día, pero reconozco que a veces me toma más tiempo del que calculo crear cierto contenido o editar imágenes. Me gustaría llevar un control más exacto del tiempo que dedico a cada tarea para ser más eficiente y no atrasarme. (Cindy)

- Durante la jornada de Amor&Sabor, gestiono mi tiempo organizando las tareas por orden de prioridad. Empiezo con los pedidos con fechas de entrega más cercanas o los que requieran más tiempo de preparación, como los pasteles personalizados. Como puntos de mejora reconozco que puedo mejorar en la estimación de tiempo real que me toma cada tarea, específicamente cuando hay muchos pedidos. Me gustaría implementar un sistema más preciso para medir tiempos, y así agilizar cada etapa del proceso. (Kristel)
- En mi área de trabajo es muy importante gestionar bien el tiempo, ya que estoy en la cocina, por lo que empiezo preparando todos los ingredientes y materiales que se van a necesitar durante el día para los pedidos, en definitiva para aumentar la eficiencia en mi área de trabajo es poder equiparnos con algunas máquinas innovadoras que agilicen más el trabajo. (Karla)
- En mi día a día en Amor&Sabor, organizo las tareas según lo que más urge, empezando por los pedidos grandes o los que necesitan más tiempo en horno, como pasteles o postres especiales. Trato de dejar todo preparado con tiempo para no correr al final. Sin embargo, a veces me cuesta calcular con exactitud cuánto me va a tomar cada cosa, sobre todo cuando hay varios pedidos a la vez. Me gustaría tener un método más claro para medir mejor los tiempos y así evitar atrasos. (Ana)

#### **4.2.6. Como gestionan materiales, herramientas y tecnologías durante su labor.**

¿Cuentas con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con tu trabajo?

Respuestas:

- Para hacer las entregas tengo lo básico: el transporte y los pedidos listos, pero creo que sería muy útil tener herramientas tecnológicas como una app para organizar rutas, llevar registro de entregas o incluso contactar al cliente directamente desde

una plataforma. Eso ayudaría a hacer las entregas más rápido y eficientes, y nos permitiría manejar más pedidos sin complicaciones. (Zabud)

- Yo cuento con lo esencial para hacer mi trabajo, como el celular y acceso a redes, pero sé que podríamos sacarle más provecho a la parte digital si tuviéramos algunas herramientas tecnológicas extra, como apps para programar publicaciones o editar contenido más profesional. Eso nos permitiría ahorrar tiempo, mejorar la calidad visual y gestionar más campañas al mismo tiempo. (Cindy)
- Cuento con los materiales para hacer mi trabajo bien, pero considero que Amor&Sabor aún está falto de algunos instrumentos tecnológicos que pueden hacer más rápido el trabajo y de esta forma poder recibir más pedidos. (Kristel)
- Si cuento con la instrumentación para hacer mi trabajo, pero a futuro me encantaría trabajar con implementos más innovadores para que este negocio siga creciendo. (Karla)
- En la cocina tenemos los insumos y herramientas básicas para trabajar bien, pero siento que todavía nos hacen falta algunos equipos que agilicen ciertos procesos, como batidoras más potentes o un horno más grande. Con eso podríamos producir más rápido y aceptar más pedidos, sobre todo en días de alta demanda. Invertir en eso sería una gran mejora para el ritmo de trabajo. (Ana)

#### **4.2.7. Evaluación de fluidez y optimización de los procesos de trabajo:**

¿Cómo percibe la fluidez de los procesos de trabajo en su área y qué oportunidades de mejora u optimización considera que podrían implementarse para hacerlos más eficientes?

Respuestas:

- Desde mi lado, los procesos suelen fluir bien porque ya sé qué pedidos tengo que entregar y a dónde, y hay buena comunicación con el equipo. Aun así, creo que se

podría mejorar si hubiera una planificación más detallada por día, con horarios claros para cada entrega. También nos ayudaría tener una pizarra o algún lugar visible donde podamos ver todos los pedidos listos y pendientes, para organizarnos mejor y evitar confusiones. (Zabud)

- En mi área las tareas están claras y eso ayuda a que el trabajo fluya sin tanto enredo. Sin embargo, pienso que podríamos organizarnos mejor si tuviéramos un calendario visual donde podamos ver las campañas de la semana, las fechas importantes o promociones planeadas. Algo tipo pizarra o panel donde todo el equipo pueda ver lo que está en proceso y lo que viene, así se coordina mejor con producción y entregas. (Cindy)
- Percibo que en general los procesos de trabajo en mi área fluyen de forma organizada, creería que es porque cada uno tiene claro su rol. Considero que una oportunidad de mejorar sería implementar una planificación más detallada por días o por tiempo de producto, así como contar con unas pizarras para que todos veamos el avance de los pedidos. (Kristel)
- Son bastantes fluidos aun cuando somos un equipo de trabajo pequeño, pero ya sabemos cómo podemos organizarnos con los pedidos, como oportunidades de mejora creería que trabajar en un lugar más grande, con implementos más avanzados y seguir mejorando en la parte de redes sociales. (Karla)
- En la cocina, siento que todo se maneja de forma ordenada y que cada quien sabe bien qué le toca hacer, por eso los procesos fluyen bastante bien. Aun así, creo que podríamos mejorar si tuviéramos una planificación diaria más específica, sobre todo cuando hay varios tipos de productos. También sería súper útil tener una pizarra o algo visible donde podamos ir marcando el avance de los pedidos y organizarnos mejor entre todas. (Ana)

### **4.3. Seleccionar recomendaciones, propuestas con relación a la implementación de una cultura organizacional enfocada en logros y resultados.**

#### **4.3.1. Descongelamiento, Cambio, Re-congelamiento:**

¿Como viviste el proceso del último cambio organizacional, desde la comunicación inicial y la claridad sobre la necesidad del cambio, hasta el acompañamiento durante su implementación y la integración de sus resultados en su rutina laboral?

Respuestas:

- El cambio más reciente que experimentamos fue el uso de un sistema más claro para coordinar los pedidos, con ayuda de un calendario compartido donde todos podemos ver qué toca hacer y cuándo. Desde el primer momento nos explicaron bien por qué se iba a implementar, y nos tomaron en cuenta para opinar sobre cómo hacerlo más práctico. Aunque al principio fue un reto recordar revisar el calendario todo el tiempo, ahora ya lo tenemos como parte del trabajo diario. Ha hecho que se reduzcan los atrasos y que el trabajo se sienta más fluido. (Zabud)
- Recientemente, en Amor&Sabor se introdujo un cambio en la forma de organizar los pedidos: empezamos a usar un calendario compartido con toda la información clave. La razón del cambio fue que antes había desorden y eso nos afectaba con retrasos o confusiones. Nos explicaron la necesidad del cambio desde el inicio y siempre hubo espacio para aportar ideas. Durante la transición, se sintió el acompañamiento y poco a poco nos fuimos acostumbrando. Ahora ya es parte del día a día, y la verdad es que ha mejorado mucho nuestra eficiencia y comunicación interna. (Cindy)
- El último cambio que viví en Amor&Sabor fue la implementación de un sistema más ordenado para lo que son los pedidos, con fechas, horarios y detalles mejor organizados en un calendario compartido. Desde el inicio, se nos explicó claramente por qué era necesario: habíamos tenido algunos errores o retrasos por

falta de coordinación. La comunicación fue directa, y se nos permitió dar nuestra opinión sobre cómo hacerlo más práctico. Durante la implementación, hubo acompañamiento y apoyo para acostumbrarnos al nuevo método. Al principio costó un poco, pero creía que ya se volvió parte de nuestra rutina diaria. Hoy en día, gracias a ese cambio, trabajamos con más orden, evitamos confusiones y podemos cumplir con los pedidos de forma más eficiente. (Kristel)

- El último cambio que tuvimos en Amor&Sabor fue que empezamos a organizar los pedidos de una forma más ordenada, usando un calendario con fechas, horarios y detalles para que no se nos pasara nada. Desde el principio nos explicaron por qué era importante cambiar eso, y también nos dejaron opinar para ver cómo hacerlo más fácil para todos. Al principio fue raro porque era algo nuevo, pero nos ayudaron bastante y poco a poco nos fuimos acostumbrando. Ahora ya lo hacemos como parte del día a día. (Karla)
- Uno de los cambios recientes en Amor&Sabor fue organizar mejor el manejo de pedidos usando un calendario donde todo queda anotado con hora, fecha y detalles. Desde el inicio nos explicaron que era para evitar errores y mejorar la coordinación, ya que antes a veces se cruzaban los encargos o se nos olvidaban cosas. La verdad es que al principio costó un poco adaptarse, pero siempre hubo apoyo para entender bien cómo usarlo. Con el tiempo ya se volvió parte de la rutina, y hoy sentimos que todo funciona con más orden y menos estrés. (Ana)

#### **4.3.2. Autocrático**

¿Cómo percibes la manera en que se toman las decisiones en tu lugar de trabajo?

Respuestas:

- En mi caso, aunque no tomo decisiones grandes, sí siento que mi opinión cuenta. Cuando se habla de mejorar rutas de entrega o ajustar horarios, siempre nos

preguntan qué pensamos. El liderazgo en Amor&Sabor no se impone, más bien se construye en conjunto. (Zabud)

- Desde mi rol en publicidad, noto que, aunque hay una persona a cargo del emprendimiento, siempre nos consultan antes de tomar decisiones que impacten la imagen o la estrategia de comunicación. (Cindy)
- En Amor&Sabor aunque hay una persona encargada de liderar el emprendimiento, generalmente se nos escucha como equipo antes de tomar decisiones importantes, especialmente en temas como nuevos productos, distribución de tareas o mejora de procesos. En general, siento que hay un buen equilibrio entre liderazgo y colaboración, más que somos un equipo de trabajo pequeño. (Kristel)
- Considero que las decisiones que se toman en Amor&Sabor son bastante acertadas a las necesidades que en ese momento está atravesando la empresa. (Karla)
- En la cocina de Amor&Sabor, aunque contamos con alguien que lidera el emprendimiento, se valora mucho que podamos aportar nuestras ideas antes de tomar decisiones clave. Este enfoque colaborativo me hace sentir que, a pesar de nuestra estructura pequeña, nuestras opiniones realmente suman para lograr un trabajo más armonioso y de calidad. (Ana)

#### **4.3.3. Custodia**

¿De qué manera influye en su desempeño y motivación laboral el nivel de seguridad, estabilidad y beneficios que le brinda la organización, independientemente de su rendimiento individual?

Respuestas:

- Aunque el rendimiento personal es importante, el saber que estoy en un lugar donde hay estabilidad y me ofrecen apoyo constante hace una gran diferencia. En la pastelería hay días de mucho trabajo y presión, pero cuando sé que formo parte de un equipo que me respalda y que tengo beneficios aunque sean pequeños, me siento valorado. (Zabud)
- Para mí, estar en un ambiente donde hay seguridad y estabilidad influye directamente en cómo me siento y en cómo trabajo. A veces uno puede tener días difíciles, pero saber que la organización se preocupa por uno, que hay compañerismo y que se reconoce el esfuerzo, me da razones para seguir comprometida. Más allá de mi rendimiento individual, ese apoyo emocional y laboral me impulsa a seguir adelante con motivación. (Cindy)
- Sí se genera un ambiente de seguridad y estabilidad en el equipo. Saber que mi esfuerzo es valorado, que tengo un lugar dentro del negocio y que puedo contar con el apoyo de mis compañeros y líderes, me motiva a dar lo mejor de mí cada día. Ese sentido de pertenencia influye directamente en mi rendimiento, ya que me impulsa a ser responsable, cumplir con calidad y cuidar el emprendimiento como si fuera propio. Incluso sin grandes beneficios económicos, el reconocimiento, el trato justo y la estabilidad emocional que brinda el equipo tienen un gran impacto en mi motivación y compromiso. (Kristel)
- La verdad, en el equipo se siente un ambiente súper estable y seguro. Yo siento que mi trabajo se valora, que tengo mi espacio aquí y que puedo contar con mis compañeros y con quienes lideran. Eso me anima un montón a dar lo mejor de mí cada día. Me hacen sentir parte de algo, y por eso trato de ser responsable, hacer las cosas bien y cuidar el negocio. Los beneficios en Amor&Sabor no son

tan abundantes en la parte material, pero si en la lealtad y respeto que nos dan nuestro lideres. (Karla)

- Sentirme segura dentro del equipo me permite trabajar con más tranquilidad y confianza. Saber que cuento con estabilidad, que mis pagos llegan a tiempo y que hay un ambiente justo, hace que me motive a seguir dando lo mejor de mí, incluso en días complicados. Aunque mi desempeño dependa de mí, el respaldo que da la organización influye muchísimo en mis ganas de mejorar y en la manera en que me comprometo con cada pedido o tarea. (Ana)

#### 4.3.4. Apoyo

¿De qué manera sientes que tus líderes te brindan apoyo y motivación para desarrollar tu trabajo de forma efectiva y alcanzar tus objetivos laborales?

Respuestas:

- Lo que más me motiva del equipo de liderazgo es que están presentes y pendientes de cómo vamos. Si tengo dudas o necesito ayuda, sé que puedo contar con ellos. También reconocen el esfuerzo, aunque sea con un simple “¡qué rápido realizó la entrega!” o “gracias por sacar eso a tiempo”. (Zabud)
- Siento que mi líder me impulsa a superarme cada día, no solo con palabras de ánimo, sino también dándome oportunidades para aprender nuevas técnicas, asumir retos y mejorar. Me motivan al confiar en mí y al dejarme asumir responsabilidades que antes no tenía. (Cindy)
- Siento que tenemos un ambiente laboral bastante sano y recibimos muy buen apoyo y motivación de parte de nuestra líder Krissia, en Amor&Sabor nos ofrecen orientación, cuando existen dudas, además me dan la confianza para

proponer ideas y asumir nuevas responsabilidades, lo que me ayuda a desarrollar mis habilidades y a sentirme parte importante del equipo. (Kristel)

- Siento que la mayor motivación es tener a mi líder cerca y poder trabajar con ella, el hecho que ellos nos ofrezcan capacitación constante, que estemos aprendiendo diferentes cosas me hace sentirme importante dentro de mi trabajo. (Karla)
- Mi líder me apoya mucho al darme confianza para tomar decisiones dentro de mi área y permitirme proponer ideas, ya sea en recetas, decoración o formas de organización. Siempre está dispuesta a escuchar y dar retroalimentación positiva. Eso me hace sentir valorada y me motiva a mejorar día a día. Saber que tengo ese respaldo me ayuda a trabajar con más seguridad y a enfocarme en hacer las cosas bien. (Ana)

#### 4.3.5. Colegiado

¿Experimenta la colaboración y el trabajo en equipo en su entorno laboral, y siente que su participación es valorada como parte de un esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes?

Respuestas:

- Si se trabaja muy bien en equipo y personalmente, siento que mi trabajo es valorado, y que lo que hago aporta al resultado final, que es entregar los productos intactos. (Zabud)
- Sí, acá se vive mucho el trabajo en conjunto. Cada quien tiene su tarea, pero siempre hay disposición para ayudar si alguien lo necesita. Eso crea un ambiente bonito y solidario. Además, me hace sentir bien saber que mis compañeros y

líder reconocen lo que hago y que juntos construimos los logros del negocio, no de forma individual, sino como equipo. (Cindy)

- Al ser un equipo bastante pequeño creo que se nota aún más el trabajo en equipo y la colaboración de todos nosotros, cuando hay mucho trabajo, nos apoyamos mutuamente para cumplir con los pedidos, y si alguien necesita ayuda, siempre hay disposición para colaborarnos. (Kristel)
- La colaboración y el trabajo en equipo puedo decir que casi siempre está presente aun con nuestras diferencias ya que somos un equipo de trabajo pequeño y tratamos de que la unidad y el respeto siempre esté presente. (Karla)
- Sí, definitivamente siento que trabajamos en equipo. Desde que empieza la jornada, todos tenemos claro que si una parte falla, el resto se ve afectado, así que colaboramos entre todos. Me gusta que mis ideas y aportes se toman en cuenta, y que, aunque cada quien tenga su tarea, todos remamos hacia el mismo lado. Eso me hace sentir parte importante del emprendimiento. (Ana)

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El tema de este estudio sobre los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores ha dejado un conocimiento clave sobre el desarrollo que hay en esta organización para promover una cultura que incentive una afinidad clave en los colaboradores, donde se interpretan los resultados obtenidos y se discuten los hallazgos, en comparativa con lo identificado por los diversos autores consultados para este estudio.

### **5.1. Identificación de los factores necesarios para la construcción de una cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.**

#### **5.1.1. Valores organizacionales**

Excelencia y trabajo en equipo

Para este indicador se responde a la pregunta de investigación de la siguiente manera:

Tal como lo señalan los colaboradores de Amor&Sabor el compromiso no se limita a cumplir con las tareas, sino a ejecutarlas con calidad, dedicación y apoyo mutuo, por lo que esta teoría de trabajo impulsa e impacta a los colaboradores a asumir excelencia y responsabilidad, fortaleciendo tanto el rendimiento individual como el colectivo, por lo que en conjunto estos elementos han permitido que Amor&Sabor no solo mejore su desempeño operativo, sino que también fortalezca una cultura organizacional sólida, donde se caracteriza por el compromiso, la colaboración en equipo y la constancia hacia una mejora continua.

Dentro del marco de esta investigación para identificar los factores de una cultura organizacional de la empresa Amor&Sabor, se tomaron diferentes indicadores que dirigieron la investigación y las preguntas de investigación, en primer lugar la excelencia y el trabajo en equipo son factores predominantes para un buen rendimiento y una buena cultura colectiva de trabajo, el empleador (Obando, 2025) afirma que” Lo que más me gusta es que trabajamos con valores de verdad. No se trata solo de

cumplir, sino de hacerlo bien y con compromiso. Cada uno pone de su parte y nos echamos una mano cuando hace falta.” Podemos observar como el trabajo en equipo produce una mayor excelencia en el rendimiento laboral, ya que los empleados sienten que estar colectivamente haciendo las cosas juntos mejora el rendimiento.

Como se puede observar en las afirmaciones del empleado Obando se puede ver reflejado que un factor necesario para la cultura organizacional de la construcción de un emprendimiento es la excelencia y trabajo de equipo puesto que este factor es sumamente importante para poder construir un emprendimiento es buscar cada día excelencia en el servicio que se brinda a los clientes, excelencia en el producto que se realiza para la venta, buscar excelencia en comunicación y propaganda del servicio que se brinda.

Además de eso el trabajo en equipo entre los empleados genera que el ambiente laboral sea positivo lo cual hace más fácil poder lograr la excelencia, con ese trabajo equipo y excelencia en el emprendimiento Amor&Sabor es lo que está logrando la construcción de una cultura organizacional dentro del emprendimiento.

### Innovación

Como se observó en la pregunta de investigación, la innovación ha impactado positivamente en la cultura organizacional al impulsar un plus de seguridad y apertura a los colaboradores, también se ha fortalecido la identidad de la marca esto porque Amor&Sabor constantemente crea nuevas recetas presentaciones, adaptadas a las temporadas, edades, fruta de temporada y demás, también se ha consolidado un equipo más eficiente, capaz de enfrentar desafíos con soluciones radicales y originales.

Cambrero (2025)” Hay mucho compañerismo, nos escuchamos, nos apoyamos y entre todos vamos sacando el trabajo. Además, hay espacio para ser creativos, no es solo seguir órdenes, también nos dejan proponer cosas nuevas.” (Cindy)

Salguero (2025) “La innovación se fomenta al diseñar nuevas recetas o presentaciones que diferencian nuestros productos.”

La innovación es parte fundamental en la construcción de Amor&Sabor en su búsqueda de crear una cultura organizacional de su emprendimiento, esto se ve reflejado en los comentarios de Cambronero y Salguero, la empleada Cambronero nos menciona que se les permite ser creativos y buscar crear nuevos productos lo cual genera una diversificación de los productos que se vende y mantiene en tendencia el emprendimiento, mientras que la empleada Salguero indica que se les presentan nuevas recetas para el emprendimiento lo cual demuestra la gran importancia que ha tenido la innovación en la construcción de la cultura organizacional debido a que es la innovación la que ha hecho que el emprendimiento Amor&Sabor tenga una organización y una cultura que lleva a Amor&Sabor a seguir estableciéndose como emprendimiento fuerte y con cultura organizacional que lo impulsa a seguir fortaleciéndose.

#### La integridad y la responsabilidad

Las respuestas apuntan a que la integridad y responsabilidad impactan de manera significativa para la cultura organizacional ya que se trata de un compromiso ético, capaz de trabajar de manera coordinada y en conjunto como lo son estos valores que permiten que el emprendimiento mantenga un funcionamiento interno eficiente, leal y también la responsabilidad pueda consolidar posicionamiento en el mercado, asegurando un crecimiento sostenido y una cultura organizacional sólida.

Estos elementos son de los más claves para la construcción de una cultura organizacional sólida, siendo la integridad un valor ético que implica actuar con honestidad, rectitud y coherencia incluso cuando nadie está observando y la responsabilidad que consiste en cumplir con los deberes asignados, según nos expresa (Salguero 2025) “De parte de nosotros como colaboradores siento que se refuerzan al exigir prácticas honestas y comprometidas en cada pedido, el trabajo en equipo se ve en la colaboración constante entre las personas encargadas de la preparación, decoración y entrega.”

Podemos ver que la integridad y la Responsabilidad se convierten un factor importante en la creación de la cultura organizacional, puesto que al poner en práctica la integridad y la responsabilidad en práctica dentro un emprendimiento esto lleva a un crecimiento dentro de su mercado, estos factores han llevado a Amor&Sabor a convertirse en emprendimiento fuerte y ha logrado crear una cultura

organizacional que le permite competir y crecer dentro de un mercado que es difícil pero han logrado irlo conquistando.

En las respuestas analizadas por parte de los participantes de esta investigación denota que en esta organización se promueven valores como la integridad, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la innovación, el respeto y la excelencia, de forma plena. Sánchez et al. (2023) consideran que estos son componentes claves para promover una cultura organizacional de calidad y se puede ver que en este caso es una realidad.

### **5.1.2 Clima laboral**

Se responde a la pregunta de investigación que los factores para la construcción de la cultura organizacional en este indicador de clima laboral incluye la satisfacción laboral que impacta de manera positiva en el emprendimiento ya que los colaboradores expresaron que existe apertura para dar ideas, también que es un ambiente sano, colaborativo y cercano por lo que estos factores hacen una cultura organizacional más comfortable, otro de los puntos que incluye este indicador es la comunicación esta ha fortalecido la relación entre los compañeros, garantizando un flujo constante de información y retroalimentación, también se incluye la motivación esto impacta directamente con el bienestar del emprendimiento, mejorando la calidad de servicio y satisfacción del cliente, finalmente el compromiso esto consolida una cultura organizacional flexible, solidaria y orientada al logro de objetivos.

Satisfacción laboral:

Salguero (2025) El clima laboral influye de manera significativa en mi satisfacción laboral, ya que considero que el ambiente es colaborativo y cercano, y esto favorece la comunicación interna, ya que existe apertura para compartir ideas, sugerencias o resolver dudas de forma inmediata.

Los participantes que fueron entrevistados en esta investigación están de acuerdo en que se sienten a gusto en el clima de esta organización por lo que se ve que hay una plena satisfacción laboral, como menciona la empleada Salguero hay un ambiente colaborativo, que genera una buena sinergia lo

cual genera que exista confianza para poder compartir ideas, sugerencias o encontrar respuestas a problemas en conjunto lo cual ha generado una construcción organizacional en la cual existe una satisfacción laboral que permite que los empleados sigan buscando formas para poder llevar este emprendimiento Amor&Sabor a un buen punto de competencia en mercado debido a que son los empleados los que logran crear esta cultura dentro del emprendimiento.

Se puede ver como en esta organización se considera un clima de alta calidad en el que hay un buen trabajo en equipo y el que fluye de forma satisfactoria para los colaboradores.

Comunicación:

Cambronero (2025) La comunicación es muy abierta, no hay miedo de hablar o de proponer ideas.

Machado (2025) Todos nos llevamos bien, nos apoyamos y hay confianza para hablar, dar ideas o pedir ayuda si algo no está claro. Eso hace que la comunicación fluya fácil. (Karla)

La comunicación interna entre los colaboradores entre sí y con la jefatura es de buena calidad, esto lo vemos reflejado en lo manifestado por las empleadas Cambronero y Machado que la comunicación es muy importante y ha sido totalmente abierta y siempre una buena comunicación es sumamente relevante para poder crear una cultura organizacional que le permita generar un emprendimiento fuerte en la zona de Turrialba.

Motivación:

Machado (2025) A mí me motiva mucho que valoren lo que uno hace, ya sea con un “gracias”, con confianza o cuando vemos que los clientes quedan felices con lo que entregamos. También siento que cada uno en el equipo sabe que lo que hace importa, y eso hace que uno trabaje con más ganas.

Dentro de esta investigación se determinó que en el clima laboral un factor primordial para poder crear la cultura de organización que genere un crecimiento al emprendimiento es la motivación lo cual como menciona la empleada Machado esta motivación hace sentir al empleado feliz y confiado y esa confianza, esto hace que se brinde un buen servicio y esto hace que el cliente sea beneficiado lo cual genera que el emprendimiento siga creciendo y este crecimiento en base a la motivación crea una cultura

organizacional positiva.

Compromiso:

Aguirre (2025) Soy la encargada de la cocina, pero nunca dejo de aprender y siempre estoy dispuesta a recibir propuestas y si necesito ayuda, sé que puedo contar con mis compañeros.

El compromiso como menciona la encargada de cocina hace que cada uno de los empleados esté anuente a poder crecer, aceptar sugerencia e inclusive a cambiar la manera de pensar o trabajar para el beneficio del emprendimiento, estas actitudes hacen que se pueda crear la cultura organizacional que se necesita para poder lograr un emprendimiento que pueda triunfar.

Según recomiendan autores como Lezcano et al. (2019) es importante que predomine la motivación y el compromiso, y en este caso concreto se puede ver que hay un fomento adecuado de una cultura a mediano y largo plazo de alta calidad.

Con base esto mencionado se puede ver la gran importancia que tiene el clima laboral dentro de la cultura organizacional de un emprendimiento que desea triunfar.

### **5.1.3 Liderazgo**

El liderazgo ha tenido un impacto determinante en la construcción de su cultura organizacional, impulsando de forma directa el desempeño y la eficiencia de los colaboradores, el liderazgo participativo ha permitido que los colaboradores propongan ideas, tomen decisiones y se involucran activamente esto generando compromiso con el crecimiento de la empresa, el liderazgo cercano fomenta la confianza eliminando barreras que afecten la comunicación y creando un ambiente laboral de excelencia, finalmente se refleja el apoyo al talento este es respaldado, ya que se potencian las habilidades individuales y esto se traduce en un equipo más consolidado, en conjunto estos tres elementos de liderazgo han consolidado una buena cultura organizacional.

Participativo

Obando (2025) “Nos dan la oportunidad de hablar, preguntar, proponer y hasta tomar decisiones

según lo que se nos da bien. Se nota que confían en nosotros, y eso motiva un montón. Uno siente que puede crecer y no solo hacer lo mismo siempre.”

En esta empresa se reconoce que el líder no es una persona que solo manda, sino que es una persona que dirige de forma sensata a sus colaboradores y les da la oportunidad de poder participar en el desarrollo de iniciativas que enriquecen el desempeño del emprendimiento lo cual les permite sentirse parte de este emprendimiento con lo cual el trabajador quiere que el emprendimiento crezca porque él se siente parte de este crecimiento con lo cual cada empleado participa de la creación de la cultura organizacional que llevará al emprendimiento a crecer y triunfar eventualmente debido a ese liderazgo participativo que existe.

Cercano, con una jerarquía horizontal

Cambroner (2025) “Aquí el liderazgo es muy humano y colaborativo. No hay distancia entre quien dirige y el equipo, todo se habla con claridad y siempre hay disposición para escuchar nuestras ideas. Además, cada uno puede desarrollar lo que mejor sabe hacer y se anima a asumir responsabilidades. Eso da confianza y ganas de seguir mejorando”

En esta organización los trabajadores tienen la oportunidad de tener voz y voto sobre las diferentes situaciones en las que quieren participar, lo cual hace como menciona la empleada Cambroner que el liderazgo se sienta cercano y con una jerarquía horizontal donde cada uno de los participantes se siente parte del emprendimiento y no solo empleados del emprendimiento.

Como destacan Sánchez et al. (2023) la forma en que se ejerce el liderazgo en la organización es vital, pues los líderes modelan comportamientos y actitudes que influyen en la cultura y en este caso se ve que hay un liderazgo compartido, por lo que la cultura se ve fortalecida por todos.

Apoyo al talento

Machado (2025) “Nos apoyan bastante, confían en lo que cada uno sabe hacer y nos dejan crecer, probar cosas nuevas o asumir más responsabilidades según en lo que uno se sienta más fuerte. Es un trato muy humano y eso se nota en cómo trabajamos como equipo.”

El liderazgo es altamente colaborativo y las diferentes ideas de los trabajadores se valoran de forma razonable. Denota que hay un empoderamiento de los trabajadores según sus responsabilidades. Con esto se descubre también que hay una buena praxis en las acciones cotidianas de los colaboradores según le corresponde a su ámbito laboral y se les apoya en las ideas que tienen de forma que esto genera una cultura organizacional muy positiva.

Como destacan Sánchez et al. (2023) la forma en que se ejerce el liderazgo en la organización es vital, pues los líderes modelan comportamientos y actitudes que influyen en la cultura y en este caso se ve que hay un liderazgo compartido, por lo que la cultura se ve fortalecida por todos.

#### **5.1.4 Reconocimiento y recompensa**

Para este indicador se responde a la pregunta de investigación en que el impacto que se identifica en el reconocimiento y recompensa como factores para la construcción de la cultura organizacional de Amor&Sabor en relación con el desempeño y la eficiencia de los colaboradores contribuyendo de manera positiva ya que impulsa a los colaboradores a mantener altos niveles de rendimiento y de eficiencia, generando un entorno laboral estable, productivo y alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Tipos de reconocimiento:

Cambronero (2025) Nos demuestran confianza, nos agradecen por el esfuerzo y nos dan chance de crecer dentro del equipo.

Los trabajadores reciben recompensas que no son monetarias, como lo son los gestos de confianza, el agradecimiento por el esfuerzo que hacen, comentarios positivos sobre el trabajo realizado y también tienen oportunidad de participar en nuevas tareas de la organización. Lo cual termina siendo aún más importante que un salario porque genera una satisfacción en el empleado que se siente reconocido que su trabajo es importante en el emprendimiento y que puede generar un impacto en crecimiento de este mismo emprendimiento lo cual genera esa cultura organizacional que llevará al cambio y al triunfo a este emprendimiento.

Recompensas:

Obando(2025) Nos dan tarjetas de regalos para canjear en el mismo emprendimiento y tenemos un 33% de descuento en todos los productos de Amor&Sabor.

En esta empresa se ha descubierto que el reconocimiento salarial es el adecuado, pues consideran que se les paga de forma responsable. Pero yendo más allá de solo pagar un salario, a los trabajadores se le dan bonos de las utilidades que genera el emprendimiento y también reciben regalos en diferentes situaciones. Estas recompensas los hacen sentirse motivados lo cual crea un gran ambiente laboral que ayuda en gran manera a crear una cultura organizacional de gran impacto que es sumamente importante dentro del impacto que busca generar este emprendimiento

Como ha quedado claro en la investigación bibliográfica, el reconocimiento y las recompensas son elementos claves para generar satisfacción laboral y con ello promover una cultura organizacional estable a largo plazo. Se ha visto como autores como Sánchez et al. (2023) creen que la manera en que se reconoce y recompensa el desempeño excepcional es vital para lograr trabajadores satisfechos y por ende, un clima y una cultura mejor.

## **5.2 Relación de los factores para la construcción de una cultura organizacional con el desempeño y eficiencia de los colaboradores en el emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.**

### **5.2.1. Categorías de desempeño**

El impacto radica en los factores que se identifican en las categorías de desempeño como factores para la construcción de la cultura organizacional, influyendo directamente en el desempeño y la eficiencia de los colaboradores, estas tres categorías son claves en temas de puntualidad, responsabilidad, atención a los detalles fomentando un alto rendimiento laboral, asegurando que las tareas se cumplan a cabalidad. Asimismo, la orientación hacia la calidad impacta en la búsqueda de cumplimiento, garantiza la satisfacción al cliente y fortalece la reputación del emprendimiento. Finalmente, la eficacia se ve reflejada en el cumplimiento de objetivos, por lo que este conjunto de factores, consolidan una cultura

organizacional orientada a la excelencia.

#### Rendimiento en el trabajo

La eficacia y la calidad a menudo están interrelacionadas. Una alta calidad puede contribuir a la eficacia al reducir la necesidad de retrabajos y aumentar la satisfacción del cliente, lo que a su vez puede ayudar a alcanzar los objetivos.

#### Calidad (excelencia o cumplimiento de los estándares del servicio)

Obando (2025) “Me esfuerzo bastante por hacer bien mi trabajo, ser puntual, cuidadoso y responsable en cada pedido que debo de llevar. Desde que llegó hasta que terminó, trato de estar al 100%.”

En función del segundo objetivo del estudio que buscó relacionar los factores para la construcción de una cultura organizacional según el desempeño la eficiencia de los colaboradores se ha descubierto, primeramente, que por parte de los colaboradores consideran que se esfuerzan bastante por hacer su trabajo.

#### Eficacia (lograr objetivos deseados)

Salguero (2025) “Considero que mi nivel de rendimiento es bastante alto, ya que procuro cumplir con responsabilidad, puntualidad y atención en cada tarea, desde la preparación de los productos, hasta la atención al cliente. En cuanto a la retroalimentación, generalmente la recibo de manera directa y verbal, a través de comentarios positivos.

Ellos dicen ser puntuales, cuidadosos, responsables, se toman con seriedad sus tareas, les brindan atención a los detalles, aceptan la retroalimentación que se les brinda, y, sobre todo, buscan cumplir a tiempo con su trabajo.

En cuanto a la calidad de la atención al cliente señalan que lo hacen de la mejor forma posible, siempre buscando la satisfacción de los clientes para que así sean redituables para la empresa.

También se revela que, se esmeran por cumplir sus metas de la mejor forma los pedidos se entregan a tiempo y los objetivos organizacionales van fluyendo de la mejor forma. Con esto se puede ver que su trabajo busca ser de calidad, se esmeran por hacerlo con eficacia, y tener el rendimiento que se

espera de ellos.

### **5.2.2 Categorías de eficiencia**

Como se observó en la pregunta de investigación el impacto radica en que permite identificar que la productividad laboral en Amor&Sabor se sustenta principalmente en la organización, priorizando las tareas y el cumplimiento eficiente. Los colaboradores han demostrado un alto compromiso con el cumplimiento de funciones de manera ordenada, evitando retrasos y asegurando la satisfacción del cliente. Esta eficiencia individual se ve reflejada en las acciones de cada colaborador. No obstante, el análisis realizado revela que, aunque Amor&Sabor cuenta con las herramientas esenciales para realizar el trabajo, es necesario la incorporación de tecnología avanzada y equipos más modernos para que el resultado del trabajo sea mucho mejor. Por lo tanto, este análisis refleja la solidez en la cultura organizacional basada en la responsabilidad y compromiso, sino que también promueve a la incorporación de equipos para la mejora del emprendimiento.

Productividad laboral (Se refiere a lograr el objetivo utilizando la menor cantidad de recursos posibles)

Obando (2025) “Yo siento que mi productividad es buena porque desde que llego me fijo bien en los pedidos que hay, las direcciones y la ruta que me conviene seguir. Eso me permite aprovechar el tiempo y hacer las entregas sin atraso.”

Eficiencia individual

Cambroner (2025)

“Mi productividad diaria depende mucho de cómo me organice con las publicaciones, los mensajes y la creación de contenido. Me ayuda tener mis tareas claras por orden de prioridad. Igual, si encuentro una manera más práctica o herramientas nuevas para organizarme mejor, feliz de aplicarlas.”

Salguero (2025) “Mi nivel de productividad diaria es bueno, ya que procuro organizarme desde el inicio de la jornada, estableciendo un orden de tareas según prioridades, los hábitos que aplico, me

ayudan a aprovechar bien el tiempo y cumplir con las entregas en forma y calidad”

En relación con la temática de la eficiencia se encuentra el hallazgo que los colaboradores de este emprendimiento consideran su nivel de productividad diaria como uno de alta calidad. Los trabajadores se esfuerzan para aprovechar el tiempo de la mejor forma y hacer las entregas sin atrasos para así tener la mayor satisfacción del cliente.

Ellos buscan ser planificados de forma estricta atendiendo por orden de prioridad a las diferentes labores que tienen que hacer.

Buscan tener un nivel de productividad alto y para ello priorizan las tareas de la forma más adecuada.

#### Eficiencia en el uso de recursos

Yo cuento con lo esencial para hacer mi trabajo, como el celular y acceso a redes, pero sé que podríamos sacarle más provecho a la parte digital si tuviéramos algunas herramientas tecnológicas extra, como apps para programar publicaciones o editar contenido más profesional. Eso nos permitiría ahorrar tiempo, mejorar la calidad visual y gestionar más campañas al mismo tiempo.

Cuento con los materiales para hacer mi trabajo bien, pero considero que Amor&Sabor aún está falto de algunos instrumentos tecnológicos que pueden hacer más rápido el trabajo y de esta forma poder recibir más pedidos.

En la cocina tenemos los insumos y herramientas básicas para trabajar bien, pero siento que todavía nos hacen falta algunos equipos que agilicen ciertos procesos, como batidoras más potentes o un horno más grande.

Sobre el tema de los recursos que tienen para cumplir sus diferentes obligaciones se encuentra que los colaboradores de este emprendimiento organizan su tiempo de forma en que puedan aumentar la eficiencia en el trabajo de forma diaria.

Cada día inician realizando las entregas que tienen que hacer y priorizando tareas para que se pueda hacer todo de la mejor forma. Tanto para las labores de publicidad la logística de repartición y la

confección de los productos que laboran todo parte de la priorización de actividades en busca de cumplir metas diarias.

En el tema de la gestión de materiales herramientas y tecnologías durante las labores los trabajadores dicen que se esfuerzan diariamente por ser rápidos y eficientes, pero siempre manteniendo la seguridad en su área laboral. Sin embargo, en este tema se determina que hay importantes mejoras que pueden llevarse a cabo por los colaboradores mencionan que si tuvieran mayor acceso tecnológico podrían aumentar su eficiencia.

Ellos consideran que sería importante modernizar la maquinaria que utilizan en la producción y valerse más de la digitalización para aumentar su productividad.

Finalmente, en cuanto a la evaluación de la fluidez y optimización de los procesos de trabajo los colaboradores dicen que hacen bien sus labores pues ya conocen cada cosa que tienen que hacer.

Tienen claro lo que tienen que hacer buscan ser ordenadas para hacerlo de la mejor forma. Sin embargo, consideran que algunas ayudas les serían útiles para mejorar, como tener una pizarra donde puedan ver todos los pedidos que tienen listos y pendientes para organizarse mejor forma. Les gustaría tener implementos más avanzados y seguir mejorando en la parte de las redes sociales.

### **5.3 Selección de recomendaciones, propuestas con relación a la implementación de una cultura organizacional enfocada en logros y resultados en el emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.**

#### **5.3.1. Modelo de Lewin**

Como se observó en la pregunta de investigación el descongelamiento, cambio y re-congelamiento son factores de la cultura organizacional en Amor&Sabor que impactan de manera positiva ya que se han implementado técnicas beneficiosas para la mejora de la empresa, que ha llevado un acompañamiento constante, la oportunidad de que los colaboradores aprendan algo nuevo, favoreciendo la participación activa, el compromiso y la adaptación a nuevas formas de trabajo.

Finalmente este proceso ha consolidado hábitos de orden y coordinación, reduciendo errores operativos y sentando bases sólidas para una cultura organizacional orientada a buenos resultados.

Descongelamiento, Cambio, Re-congelamiento:

Salguero (2025) El último cambio que viví en Amor&Sabor fue la implementación de un sistema más ordenado para lo que son los pedidos, con fechas, horarios y detalles mejor organizados en un calendario compartido. Desde el inicio, se nos explicó claramente por qué era necesario: habíamos tenido algunos errores o retrasos por falta de coordinación. La comunicación fue directa, y nos permitió dar nuestra opinión sobre cómo hacerlo más práctico. Durante la implementación, hubo acompañamiento y apoyo para acostumbrarnos al nuevo método. Al principio costó un poco, pero creería que ya se volvió parte de nuestra rutina diaria. Hoy en día, gracias a ese cambio, trabajamos con más orden, evitamos confusiones y podemos cumplir con los pedidos de forma más eficiente.

Respecto al tercer y último objetivo que buscó seleccionar la recomendaciones y propuestas para la implementación de una cultura organizacional enfocada en logros y resultados se determina primeramente que en relación al modelo de Lewin, que según Graglia (2024) consiste en ese proceso de dejar de hacer lo que se ha estado haciendo por mucho tiempo y no funciona, se organiza un cambio y después se establece una rutina clara en base a ese cambio, los colaboradores dicen que los cambios recientes que han experimentado ha sido bien implementado pues se les ha explicado bien por qué se hizo y como debía hacerse. Estos mencionan que cada cambio que se ha hecho últimamente ha sido para beneficio y ellos se adaptan, pues comprenden que todo se hace para mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional.

### **5.3.2 Modelo del comportamiento organizacional**

Según la pregunta de investigación en conjunto, estos modelos de comportamiento organizacional construyen una cultura organizacional sólida que impulsa al desempeño eficiente, sostenido de los colaboradores y alineado con los objetivos del emprendimiento, por lo que impactan de

forma positiva para el bienestar laboral, continuidad de aprendizaje, también un liderazgo que transmite el cuidado y compromiso para el emprendimiento y la buena toma de decisiones para evitar el estancamiento laboral.

#### Autocrático:

Salguero (2025) Aunque hay una persona encargada de liderar el emprendimiento, generalmente se nos escucha como equipo antes de tomar decisiones importantes, especialmente en temas como nuevos productos, distribución de tareas o mejora de procesos. En general, siento que hay un buen equilibrio entre liderazgo y colaboración, más que somos un equipo de trabajo pequeño.

No consideran que el modelo autocrático prevalezca en la organización. Cómo se ha destacado anteriormente el liderazgo en esta organización es compartido por ello cada uno puede tomar decisiones propias en su área de trabajo.

Dentro del modelo de comportamiento que debe tener un emprendimiento para crear una cultura organizacional que puede generar un ambiente de crecimiento y fortalecimiento en la vida de un emprendimiento en Amor&Sabor la colaboración es sumamente importante para que la organización del emprendimiento pueda corregir errores o situación que lleven al estancamiento del emprendimiento, pero como bien menciona la empleada Salguero existe un equilibrio en este emprendimiento que lleva a que sean un equipo y además en base a ese equipo se puede tomar las mejoras decisiones lo que lleva a que no sea un modelo autocrático, sino un equilibrio que busca crear la cultura organizacional.

#### Custodia:

Machado (2025) La verdad, en el equipo se siente un ambiente súper estable y seguro. Yo siento que mi trabajo se valora, que tengo mi espacio aquí y que puedo contar con mis compañeros y con quienes lideran. Eso me anima un montón a dar lo mejor de mí cada día. Me hacen sentir parte de algo, y por eso trato de ser responsable, hacer las cosas bien y cuidar el negocio. Los beneficios en Amor&Sabor no son tan abundantes en la parte material, pero si en la lealtad y respeto que nos dan nuestro líder.

#### Apoyo:

Machado (2025) Siento que la mayor motivación es tener a mi líder cerca y poder trabajar con ella, el hecho que ellos nos ofrezcan capacitación constante, que estemos aprendiendo diferentes cosas me hace sentirme importante dentro de mi trabajo.

Por otro lado, creen que hay estabilidad en esta organización y se les ofrece apoyo indiferentemente de rendimiento que puedan dar en determinados momentos. Ellos mencionan que la pastelería trabaja por pedidos y por ello suelen enfrentar presión constante, pero esta se busca administrar de forma sensata para que no les afecte de forma grave. Creen que hay un apoyo organizacional correcto y con ello pueden desarrollarse de la mejor forma. Esto se ve reflejado en lo que menciona la empleada Machado donde ella se siente apoyada por la organización del emprendimiento y esto la lleva a seguir aprendiendo y creciendo esto es lo que ha hecho que la cultura organizacional de este emprendimiento sea un éxito por que se apoya a sus empleados.

Colegiado:

Cambronero (2025) Aquí se vive mucho el trabajo en conjunto. Cada quien tiene su tarea, pero siempre hay disposición para ayudar si alguien lo necesita. Eso crea un ambiente bonito y solidario. Además, me hace sentir bien saber que mis compañeros y líder reconocen lo que hago y que juntos construimos los logros del negocio, no de forma individual, sino como equipo.

Se descubre a través de lo mencionado por la empleada Cambronero que el trabajo colaborativo es muy importante en esta organización y todos los trabajadores están dispuestos a apoyarse en conjunto para lograr los objetivos que tiene la empresa en general.

Es este modelo colaborativo y colegiado que hace marcar una diferencia al emprendimiento Amor&Sabor puesto que ese trabajo colaborativo lleva a crear una cultura organizacional que hace que Amor&Sabor sea diferente a otros emprendimientos lo que hace que el público busque comprar en este emprendimiento porque en base a estos factores lo hacen ser atractivo para el mercado.

Como tema final, en función de la pregunta de investigación de este estudio sobre ¿Cuáles son los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los

colaboradores? Se determina que hay diferentes elementos que se dan de forma plena en esta organización, como los valores organizacionales, fomento de un buen clima laboral, un liderazgo participativo, un adecuado reconocimiento de logros y recompensas; también todos aportan un gran rendimiento en su trabajo, de la mejor calidad, con eficiencia y eficacia. Todos buscan ser productivos en su trabajo y se tratan de adaptar de la mejor forma a los cambios organizacionales.

Cuando se juntan todos estos factores se puede entender por qué Amor&Sabor es un emprendimiento insignia en Turrialba puesto que ha logrado que sus empleado los cuales se han entrevistado logren entender la importancia del fomento de un buen clima laboral, un liderazgo participativo, un adecuado reconocimiento de logros y recompensas; también todos aportan un gran rendimiento en su trabajo, de la mejor calidad, con eficiencia y eficacia y con esto la cultura organizacional de Amor&Sabor es fuerte y con base a esto puede seguir creciendo y convirtiéndose en un emprendimiento el cual es digno de imitar por su cultura organizacional.

# CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1 Conclusiones

En este apartado se expone las ideas resultantes del capítulo anterior, en el cual se ha realizado un análisis adecuado para esclarecer las conclusiones más importantes con respecto a los parámetros que inciden en el contexto de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores. A partir del análisis este capítulo se orienta al establecimiento de conclusiones en función de los objetivos específicos y, además se presentarán una serie de recomendaciones vinculadas con las conclusiones.

Las conclusiones y recomendaciones se estructurarán en función de cada objetivo y sus indicadores, por lo que se ordenan en una tabla de dos columnas, la primera será con las conclusiones y la segunda reflejaran las recomendaciones de este trabajo de investigación.

### 6.1.1. Primer Objetivo Específico.

El primer objetivo específico señala:

- Identificar los factores necesarios para la construcción de una cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior.

#### **Tabla 3**

*Conclusiones y recomendaciones*

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

### INDICADOR:

Valores organizacionales.

El análisis permitió identificar que los factores esenciales para la construcción de la cultura organizacional en este emprendimiento se fundamentan en la excelencia, trabajo en equipo, innovación, integridad y responsabilidad, estos elementos fortalecen el rendimiento individual y colectivo, genera un ambiente laboral sano.

En conjunto estos factores logran que la cultura organizacional de este emprendimiento no se limite únicamente en el cumplimiento de funciones operativas, sino que se proyecta como un modelo de gestión que fomenta principios y valores, lo cual genera confianza e innovación. Esto ha permitido consolidar al emprendimiento como una empresa sólida y con un buen posicionamiento en el cantón de Turrialba.

Implementar talleres y espacios formativos que refuercen los valores organizacionales, esto con el fin de mantener a los colaboradores en constante aprendizaje sobre un tema esencial en cualquier organización.

Establecer un sistema formal de incentivos que premie el trabajo en equipo, el compromiso y la creatividad, esto reforzando la motivación en los colaboradores.

Desarrollar un código de ética y lineamientos internos donde se refuerce la transparencia, el respeto y la responsabilidad.

Implementar evaluaciones periódicas que permitan medir la satisfacción laboral y el desempeño en los colaboradores.

### INDICADOR:

Clima laboral.

La satisfacción laboral se evidencia en la apertura de compartir ideas, el fomento de un ambiente colaborativo, cercano y sano; la comunicación que fortalece la relación entre los colaboradores y asegura la fluidez de información y retroalimentación; y el compromiso ha consolidado una cultura solidaria, flexible y orientada a los objetivos propuestos. En conjunto estos factores contribuyen a un clima laboral positivo y refuerzan la eficiencia y sostenibilidad de la

Se recomienda la implementación de programas de reconocimiento y motivación, mediante los colaboradores puedan identificar y potenciar sus fortalezas a través de reconocimientos formales, mediante incentivos y beneficios de parte de la empresa, de esta manera se fomenta la continuidad de buenas prácticas y al mismo tiempo se brinda el beneficio de mejora en áreas de oportunidad.

Establecer canales de comunicación más estructurados donde se fomente la participación

empresa, permitiendo proyectar una cultura organizacional alineada con el crecimiento y coherente con sus objetivos

activa, así como la promoción de actividades de capacitación donde fortalezcan el compromiso de los colaboradores.

### **INDICADOR:**

#### Liderazgo.

El liderazgo se cumple con el objetivo para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento, se constituye un elemento esencial en este proceso, dando su impacto directo en el desempeño y la eficiencia de los colaboradores. El liderazgo participativo ha promovido compromiso, mediante la apertura de nuevas propuestas, en la toma de decisiones e involucrarse activamente en el crecimiento de Amor&Sabor. El liderazgo cercano se ha favorecido con relaciones laborales sanas, llenas de confianza y consolidando un ambiente laboral de excelencia; finalmente se destaca un buen apoyo al talento lo cual ha potenciado las habilidades individuales trayendo solidez y fortalecimiento a la cultura organizacional de este emprendimiento.

Implementar programas de capacitación en liderazgo organizacional, que se orienten a mantener y perfeccionar las habilidades de gestión y toma de decisiones, de esta manera se asegura la continuidad en el compromiso y eficiencia de los colaboradores.

Establecer estrategias de gestión de talento en los que se incluyan planes de formación, oportunidades de crecimiento profesional y programas de reconocimiento.

Diseñar políticas internas que refuercen la cultura organizacional, garantizando la comunicación efectiva y retroalimentación constante, estas acciones contribuyen a un clima laboral sano y orientado al logro de objetivos.

### **INDICADOR:**

#### Reconocimiento y recompensas.

En cumplimiento con el objetivo de identificar los factores necesarios para la construcción de una cultura organizacional, se determina que el reconocimiento y recompensa son factores fundamentales en Amor&Sabor, impactan de manera directa en el desempeño y eficiencia de los colaboradores. El reconocimiento expresado

Implementar políticas internas orientadas a la sostenibilidad de la cultura organizacional, mediante la combinación equilibrada de reconocimiento y recompensa, con prácticas de participación activa, formación, recompensas monetarias y no monetarias.

a través de gestos de agradecimiento, comentarios positivos, confianza y la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades, ha fortalecido y genera sentido de pertenencia en los colaboradores; también las recompensas monetarias y no monetarias, refuerzan la motivación de los colaboradores, creando un ambiente laboral estable, en línea a los objetivos y productivo. En conjunto logran crear una cultura organizacional sólida, en crecimiento y generando compromiso en los colaboradores.

### **6.1.2. Segundo objetivo específico:**

El segundo objetivo específico señala:

Relacionar los factores para la construcción de una cultura organizacional con el desempeño y eficiencia de los colaboradores del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior.

#### **Tabla 4**

*Conclusiones y recomendaciones*

#### **CONCLUSIONES**

#### **RECOMENDACIONES**

#### **INDICADOR:**

Categorías de desempeño.

Los factores vinculados al desempeño constituyen la base para consolidar una cultura organizacional más sólida y orientada al cumplimiento de objetivos.

Implementar un sistema de gestión de calidad que estandarice los procesos productivos y de atención al cliente, esto para la garantía de que cada tarea se ejecute con eficacia y cumpla con

Después del análisis realizado se revela que la puntualidad, la responsabilidad y la atención detallada son prácticas constantes con las que deben de contar los colaboradores para generar un alto rendimiento laboral y asegurando que las tareas se cumplan a cabalidad, orientado siempre a la calidad y eficacia, esto garantiza satisfacción del cliente, fortalece la reputación del emprendimiento y se enfoca en el cumplimiento de metas.

los estándares establecidos.

Promover programas de formación continua dirigidos en fortalecer las habilidades blandas y técnicas relacionadas disciplina laboral, la calidad y eficacia.

Establecer protocolos internos de control y seguimiento en donde se refuerce cada proceso de desempeño.

### **INDICADOR:**

#### Categorías de eficiencia

La productividad laboral se encuentra vinculada a la organización, la priorización de tareas y el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas. En Amor&Sabor los colaboradores han demostrado un alto nivel de compromiso y responsabilidad por lo que esto ha generado un buen desempeño laboral, ordenado, sin atrasos y garantizando la satisfacción en los clientes. Sin embargo, el análisis también arroja la necesidad de fortalecer esta cultura mediante la incorporación de equipos modernos para agilizar la demanda y tecnología avanzada para optimizar los procesos y mejorar la calidad de los resultados. Por lo que este necesario proyectarse hacia la innovación y la mejora continua para alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado.

Incorporación a la adquisición e implementación de tecnología avanzada y equipos modernos esto con el fin de agilizar los procesos de producción, la atención de la demanda y elevar la calidad de los resultados.

Establecer estrategias de innovación constante, que incluya evaluación periódica de herramientas tecnológicas y metodología de trabajo.

Programas de formación y capacitación en el uso de las nuevas tecnologías, asegurando que los colaboradores adquieran el conocimiento.

#### **6.1.1 Tercer objetivo específico**

El tercer objetivo específico señala:

Seleccionar recomendaciones, propuestas con relación a la implementación de una cultura organizacional enfocada en logros y resultados del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en primer cuatrimestre del año 2025.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior.

**Tabla 5**

*Conclusiones y recomendaciones*

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**INDICADOR:**

Modelo de Lewin

Los procesos de descongelamiento, cambio y Re congelamiento, planteados en el modelo de Lewin, han tenido un impacto bastante positivo y sostenible para el emprendimiento, los resultados evidencian que un buen acompañamiento, la comunicación clara y la nueva oportunidad brindada a los colaboradores han favorecido el compromiso, la adaptación y la implementación de nuevas habilidades.

La implementación de estas nuevas habilidades ha permitido establecer hábitos de orden, comunicación efectiva y coordinación, los cuales han reducido errores operativos, ha garantizado una mayor eficiencia en el cumplimiento de metas, Además con este tipo de cambios los colaboradores se orientan a que es un cambio para la mejora de los procesos y de los resultados, lo que permite el fortalecimiento de confianza y una cultura organizacional consolidada y enfocada a la satisfacción del cliente y de la eficiencia.

Mantener un sistema de acompañamiento continuo para cada transformación organizacional que se realice en la organización, asegurando que los colaboradores cuenten con buena capacitación y espacios de retroalimentación donde se facilite la adaptación de las nuevas habilidades.

Establecer canales de comunicación efectivos, como reuniones periódicas, herramientas digitales compartidas, esto para que cada colaborador comprenda el propósito del cambio.

Generar campos abiertos en donde se hable de estrategias organizacionales que incentiven a los colaboradores a identificar oportunidades de innovación y cambio en los procesos.

## INDICADOR:

### Modelo del comportamiento organizacional.

<p>Los hallazgos logran evidenciar que los modelos de comportamiento organizacional se han articulado de manera equilibrada, favoreciendo una cultura sólida que promueve a la confianza e innovación del emprendimiento.</p> <p>El liderazgo autocrático no predomina, pero se observa un estilo participativo donde las decisiones se construyen en equipo, generando sentido de pertenencia. De igual manera, los modelos de custodia y apoyo se basan en aportar seguridad, estabilidad, motivación y confianza, mientras que el modelo colegiado se encarga de fortalecer el trabajo en equipo y las metas compartidas.</p> <p>Puede afirmarse que la cultura organizacional en Amor&amp;Sabor constituye un elemento diferenciador donde no solo asegura el soporte del emprendimiento, si no que se proyecta como modelo de referencia en el cantón. El emprendimiento se ha posicionado como un ejemplo digno de ser fuertemente competitivo en el mercado.</p>	<p>Implementar programas de formación orientadas al desarrollo de habilidades técnicas y blandas, lo que permitirá consolidar competencias para sostener la cultura organizacional y aumentar la competitividad.</p> <p>Crear espacios creativos e innovadores donde se de la iniciativa de mejora continua, que les permita a los colaboradores proponer sabores diferentes en los productos, estrategias para atraer a los clientes, como mejorar la atención al cliente, nuevos productos, reforzando siempre la diferenciación de Amor&amp;Sabor para la competencia.</p> <p>Como parte de la identidad del emprendimiento, que se difundan los valores y buenas prácticas internas haciéndolas parte de la identificación de la marca, de manera que la cultura organizacional sea percibida por los clientes como un atributo diferenciador que respalda la calidad y confianza.</p> <p>Reforzar y mantener el liderazgo compartido y todos los modelos de comportamiento organizacional.</p>
---	---

## 6.2 LIMITACIONES

Este trabajo no contiene ningún tipo de limitaciones.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

### **7.1 Nombre de la propuesta**

Construcción de una cultura organizacional en el emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, para mejorar el desempeño y la eficiencia de los colaboradores.

### **7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará**

Emprendimiento Amor&Sabor, ubicado en Turrialba, Cartago, Costa Rica

### **7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Fortalecer la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba durante el primer cuatrimestre del 202, con el fin de optimizar el desempeño y la eficiencia de los colaboradores.

#### **Objetivos específicos**

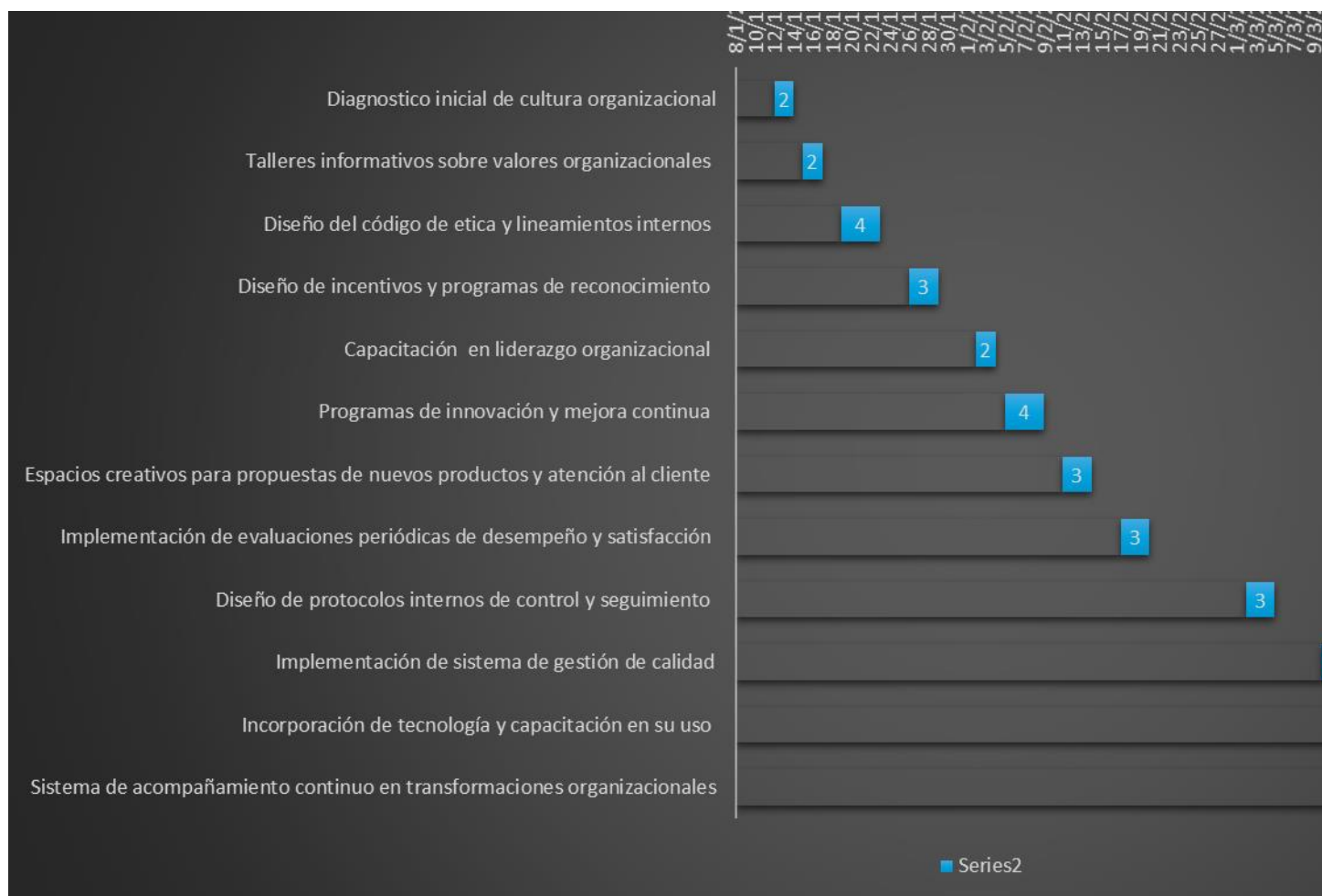
- Identificar factores esenciales que incidan en la construcción de la cultura organizacional en Amor&Sabor.
- Diseñar estrategias que promuevan la integración de dichos factores en las prácticas laborales diarias, favoreciendo la motivación e innovación de los colaboradores.
- Implementar mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y la eficiencia de los colaboradores.

## 7.4 Cronograma de actividades y responsables

**Ilustración 1** Cronograma de actividades

Actividades	Responsable	Inicio	Final	Días
Diagnostico inicial de cultura organizacional	Gerente general	12/1/2026	14/1/2026	2
Talleres informativos sobre valores organizacionales	Invitado	15/1/2026	17/1/2026	2
Diseño del código de etica y lineamientos internos	Gerente general	19/1/2026	23/1/2026	4
Diseño de incentivos y programas de reconocimiento	Gerente general	26/1/2026	30/1/2026	3
Capacitación en liderazgo organizacional	Invitado	2/2/2026	4/2/2026	2
Programas de innovación y mejora continua	Gerente general	5/2/2026	10/2/2026	4
Espacios creativos para propuestas de nuevos productos y atención al cliente	Gerente general	11/2/2026	14/2/2026	3
Implementación de evaluaciones periódicas de desempeño y satisfacción	Gerente general	17/2/2026	20/2/2026	3
Diseño de protocolos internos de control y seguimiento	Gerente general	2/3/2026	5/3/2026	3
Implementación de sistema de gestión de calidad	Gerente general	10/3/2026	13/2/2026	3
Incorporación de tecnología y capacitación en su uso	Invitado	20/4/2026	22/4/2026	2
Sistema de acompañamiento continuo en transformaciones organizacionales	Gerente general	4/5/2026	7/5/2026	3

## Ilustración 2 Cronograma de actividades



### 7.5 Presupuesto necesario para su implementación

**Tabla 3** Presupuesto necesario para implementación

Talleres informativos sobre valores organizacionales	87000
Capacitación en liderazgo organizacional	115000
Incorporación de tecnología y capacitación en su uso	2600000
<b>Total de presupuesto:</b>	<b>2802000</b>

El presupuesto está calculado en colones.

## **7.6 Fases de la propuesta**

Se amplía el detalle de las tareas a realizar para el cumplimiento de los objetivos específicos.

### **7.6.1 Identificar factores esenciales que incidan en la construcción de la cultura organizacional en Amor&Sabor.**

#### **7.6.1.1 Diagnóstico inicial de cultura organizacional:**

Objetivo de la actividad: Identificar el estado actual de la cultura organizacional en Amor&Sabor, mediante la recolección de datos y el análisis de información interna, esto con el fin de reconocer las fortalezas, debilidades y oportunidades y puntos de vista de los colaboradores respecto a los valores organizacionales.

Se evaluará la cultura organizacional bajo la recolecta de información mediante entrevistas y encuestas a los colaboradores, esto para la identificación de fortalezas, debilidades y necesidades en la cultura laboral, también habrá apertura para analizar los resultados, clasificando la información en categorías, también identificando las brechas entre los valores organizacionales propuestos y las actividades actuales.

#### **7.6.1.2 Talleres informativos sobre valores organizacionales**

Objetivo de la actividad: Fortalecer la apropiación de los valores organizacionales en los colaboradores de Amor&Sabor, esto con el fin de promover los valores como pilares fundamentales de la cultura organizacional.

Se programarán dos sesiones formativas con un expositor especializado en el tema, explicara la importancia de la excelencia, trabajo en equipo, innovación, integridad y responsabilidad, haciendo dinámicas participativas que refuercen la apropiación de los valores; finalmente se documentarán los resultados para utilizarlos como base de estrategias futuras para la organización Amor&Sabor.

Primera sesión: Introducción a los valores organizacionales, explicación de su importancia en el entorno laboral, con énfasis en los valores organizacionales de la empresa Amor&Sabor.

Segunda sesión: Abordaje de la integridad y la responsabilidad como valores centrales que sostienen la confianza interna y externa, también se aplicaran dinámicas participativas para reforzar la comprensión.

#### **7.6.1.3 Diseño del código de ética y lineamientos internos:**

Objetivo de la actividad: Promover la apropiación y la adopción del código de ética y lineamientos internos, mediante un proceso de validación, socialización y actividades de refuerzo que fortalezcan Amor&Sabor.

La implementación de un código de ética requiere no solo su redacción, sino también un proceso de implementación, validación participativa, seguidamente su aplicación en la práctica diaria.

Se tomarán varios días para que los colaboradores socialicen y se propague el documento en todo el equipo, seguidamente que puedan validar el código, luego se realizarán actividades que refuercen la transparencia, respeto y responsabilidad en cada uno de los colaboradores.

#### **7.6.2 Diseñar estrategias que promuevan la integración de dichos factores en las prácticas laborales diarias, favoreciendo la motivación e innovación de los colaboradores.**

##### **7.6.2.1 Diseño de incentivos y programas de reconocimiento:**

Objetivo de la actividad: Fortalecer y motivar el compromiso de los colaboradores del emprendimiento, mediante la implementación de un sistema formal de incentivo y programas de reconocimiento que promuevan la innovación, trabajo en equipo, la satisfacción al cliente y la alineación con los valores organizacionales.

Se establece un sistema de incentivos y programas de reconocimiento claves para reforzar la motivación en los colaboradores y fomentar un clima laboral más sano.

Se mostrará el nuevo establecimiento de un calendario de premiaciones y reconocimientos que irá de la mano con la definición de criterios de reconocimiento como el trabajo en equipo, el compromiso, la satisfacción que muestre el cliente, también la innovación que se muestre bajo los lineamientos de la empresa, trayendo esto incentivos monetarios y no monetarios.

#### **7.6.2.2 Capacitación en liderazgo organizacional:**

Objetivo de la actividad: Fortalecer las competencias de liderazgo en los colaboradores y responsables del emprendimiento, mediante un taller especializado que promueva la gestión efectiva de equipos, la toma de decisiones estratégicas y la adopción de un estilo de liderazgo transformacional.

Se traerá un expositor con el conocimiento del tema, para desarrollar un taller sobre la gestión de equipos, la importancia de la toma de decisiones, el desarrollo de un liderazgo transformacional.

Como parte de las actividades se les pedirá a los colaboradores que redacten en relación con comunicación efectiva, la retroalimentación que existe en la empresa y que evalúen como se mide la gestión de talento de parte de su líder, esto para hacer una evaluación de resultados al finalizar y de esta forma valorar que cambios se pueden hacer para la mejora de Amor&Sabor.

#### **7.6.2.3 Programas de innovación y mejora continua:**

Objetivo de la actividad: Fomentar una cultura de innovación y mejora continua para el emprendimiento Amor&Sabor, mediante la creación de espacios participativos en donde los colaboradores evalúen, propongan e implementen ideas que fortalezcan los procesos.

Esta actividad se orienta a convertir a los colaboradores en agentes activos de transformación, generando un entorno participativo y creativo que se oriente a la competitividad en Amor&Sabor.

Se establecerán espacios creativos donde los colaboradores propondrán ideas de mejora para la empresa, seguidamente se seleccionarán las propuestas más viables para de esta forma hacer el plan de implementación.

Dentro de este mismo programa se implementará evaluaciones periódicas de herramientas tecnológicas y metodologías de trabajo por los colaboradores.

#### **7.6.2.4 Espacios creativos para propuestas de nuevos productos y atención al cliente:**

Objetivo de la actividad: Impulsar la creatividad e innovación del emprendimiento, mediante espacios participativos, donde se generen estrategias diferenciadoras que fortalezcan la identidad y competitividad de Amor&Sabor.

Se trabajará con dinámicas participativas donde se desarrollará una lluvia de ideas innovadoras, como, por ejemplo sabores nuevos, empaques más llamativos, productos tendencia, etc.

En dos de estas sesiones que se tendrá un prototipo y pruebas piloto, seguidamente se seleccionarán las propuestas más diferenciadoras para reforzar la identidad de Amor&Sabor.

### **7.6.3 Implementar mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y la eficiencia de los colaboradores.**

#### **7.6.3.1 Implementación de evaluaciones periódicas de desempeño y satisfacción:**

Objetivo de la actividad: Establecer un sistema de evaluación continua, que permita medir el desempeño de los colaboradores y la satisfacción general de la empresa, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y garantizar un clima organizacional positivo.

Las evaluaciones periódicas buscan consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la retroalimentación y mejora continua.

Bajo el diseño de instrumentos de evaluación que serán explicados en estas tres sesiones que se desarrollarán, se programa aplicación trimestral de evaluaciones, se hará el respectivo análisis de resultados y se harán los ajustes necesarios para la mejora del funcionamiento de la empresa.

#### **7.6.3.2 Diseño de protocolos internos de control y seguimiento:**

Objetivo de actividad: Implementar protocolos internos que permitan establecer un sistema de control y seguimiento basado en indicadores clave, con el fin de monitorear de manera continua el desempeño organizacional y asegurar la mejora continua.

En las sesiones se explicará el diseño en el cual se trabajarán estos indicadores de productividad, calidad, eficiencia y eficacia, también se crearán registros y reportes periódicos para de esta manera mantener un monitoreo continuo de los avances.

#### **7.6.3.3 Implementación de sistema de gestión de calidad:**

Objetivo de actividad: Implementar un sistema de gestión de calidad en Amor&Sabor que permita estandarizar los procesos productivos y de atención al cliente, garantizando consistencia, eficiencia y satisfacción en cada servicio brindado, alineado siempre a las necesidades de la población.

Se reforzará bajo espacios de capacitación por el gerente general la estandarización de los procesos productivos y de atención al cliente, teniendo en cuenta las necesidades de la población. Se definirá los estándares de calidad y se capacitará para el cumplimiento de los protocolos establecidos.

#### **7.6.3.4 Incorporación de tecnología y capacitación en su uso:**

Objetivo de actividad: Fortalecer las competencias digitales de los colaboradores mediante la incorporación de herramientas tecnológicas modernas, promoviendo su correcta utilización.

Se realizó un pequeño presupuesto en el cual se cotizaron adquisiciones digitales y herramientas modernas para la facilidad de nuestros colaboradores, y también para que incremente la demanda de pedidos; para esas sesiones de dos días se tendrá un expositor explicando el impacto que puede traer la innovación y la implementación de herramientas tecnológicas.

#### **7.6.3.5 Sistema de acompañamiento continuo en transformaciones organizacionales:**

Objetivo de la actividad: Garantizar la correcta implementación de las transformaciones organizacionales, mediante un sistema de acompañamiento continuo, que facilite la adaptación de los colaboradores a los cambios, promueva la retroalimentación, fortalezca la eficiencia y el desempeño en los procesos internos.

Estas sesiones serán de retroalimentación de lo aprendido por el expositor y el gerente general dará un seguimiento constante con los procesos de cambio, reuniones de ajuste y acompañamiento con los colaboradores, también se tendrán espacios de escucha para resolver dudas y garantizar adaptación.

## 7.7 Referencias

- 1) (Cursos, 2025) RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, Cursos CICR,  
[https://cicr.or.cr/producto/retencion-del-talento-humano/?utm\\_source=chatgpt.com](https://cicr.or.cr/producto/retencion-del-talento-humano/?utm_source=chatgpt.com)
- 2) (Robot, 2020) Taller de Creatividad e Innovación, En alianza con Contru Robot  
[https://www.mcj.go.cr/agenda/taller-de-creatividad-e-innovacion-parque-la-libertad?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mcj.go.cr/agenda/taller-de-creatividad-e-innovacion-parque-la-libertad?utm_source=chatgpt.com)

## REFERENCIAS

A Sanchez, T cabezas, H Huaranga, M Ninalaya. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano* . Guayaquil.

[https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacional\\_VF.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacional_VF.pdf)

Albornoz Zamora, E. J., & Guzmán, M. del C. . (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación*. Ecuador. <https://mawil.us/wp-content/uploads/2023/08/metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Anta, G. (2022). *Gestión del cambio organizacional*. España. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion\\_DuarteHablutz\\_el\\_Milenka.pdf?sequence](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutz_el_Milenka.pdf?sequence)

Arregui, M. d. (2023). *Cambio Organizacional: Qué es y cómo implementarlo*. Barcelona .

<https://www.obsbusiness.school/blog/cambio-organizacional-que-es-y-como-implementarlo>

Barrantes G, Castillo M, Rojas P. (2021). *Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos*. Heredia, Costa Rica.

<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/6c4843f2-c7e2-4e6f-a6a7-a7677a1e0a6b/content>

Castro, A. C. (2021). *Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica* .

[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12428/TFG%20ANA%20CATALINA%20MORALES\\_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12428/TFG%20ANA%20CATALINA%20MORALES_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cruz, P. M. (2024). *PLAN DE EFICIENCIA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS* . Bolivia.

<http://repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/20.500.14624/1476/2/TE-329.pdf>

FLORES, J. F. (2018). *COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA PASTELERÍA* . LIMA, PERÚ.

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1027/Jorge%20Flores%2c%20Judmir%20Felicitas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GARCÍA, J. M. (2016). *CARACTERIZACIÓN DE “LA CULTURA ORGANIZACIONAL” DE UNA UNIDAD PRODUCTORA DE ALIMENTOS LÁCTEOS Y DERIVADOS*. GRANADA, ESPAÑA.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87971043/26125055libre.pdf?1656121504=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3DCaracterizacion%20de%20la%20cultura%20organizaci.pdf&Expires=1739230577&Signature=afZdO7llbEGGczjgP7ZTfPiwhYeBf-bhvtPRFYaXINLmBCqpNfzYhTOEZw~aBsn5YmDYDUTexWVLs9j0J1cNEmFwgDPi6jsvKMNX5MsH~7bOkNWcUB4wodnGfNmI01Yrx4KaJOoDu3SxHi9gKXVisKy6XhZXVmH07Zbhd66d3UvANixow5nEebMUfcFgEC2oKQ3jFitLorsHP~FF4hL3FJpvSseTGk~Nm8nAWFNEkKDhejytjPFPiOWwbLaDaifT5mhbmef2eIcqH3RjLBovlWgRFPiW3fzVkj9KxdwongxgwsIEwhFIinWUKaqSSF1takv-R3HCAUJZfidWw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87971043/26125055libre.pdf?1656121504=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3DCaracterizacion%20de%20la%20cultura%20organizaci.pdf&Expires=1739230577&Signature=afZdO7llbEGGczjgP7ZTfPiwhYeBf-bhvtPRFYaXINLmBCqpNfzYhTOEZw~aBsn5YmDYDUTexWVLs9j0J1cNEmFwgDPi6jsvKMNX5MsH~7bOkNWcUB4wodnGfNmI01Yrx4KaJOoDu3SxHi9gKXVisKy6XhZXVmH07Zbhd66d3UvANixow5nEebMUfcFgEC2oKQ3jFitLorsHP~FF4hL3FJpvSseTGk~Nm8nAWFNEkKDhejytjPFPiOWwbLaDaifT5mhbmef2eIcqH3RjLBovlWgRFPiW3fzVkj9KxdwongxgwsIEwhFIinWUKaqSSF1takv-R3HCAUJZfidWw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Gómez, S. S. (2024). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA ESCUELA DE PANADERÍA Y PASTELERÍA “MUNDO HARINA”*. Manabí, Ecuador.  
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6489/1/Baque%20G%C3%B3mez%20Sara%20alom%C3%A9.pdf>

Graglia, I. (2024). *Modelo de Cambio de Kurt Lewin: guía para una eficaz transformación organizacional*.  
<https://blog.invgate.com/es/modelo-de-cambio-de-kurt-lewin#:~:text=4.5%20Gartner-.%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Modelo%20de%20Cambio%20de%20Kurt%20Lewin?.aborda%20diferentes%20aspectos%20del%20proceso.>

JANETA, M. N. (2023). *PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA EL DORADO*. Riobamba – Ecuador.  
<http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/20127/1/12T01742.pdf>

Lapzo. (2024). *5 indicadores de desempeño laboral que debes considerar*. Monterrey.  
<https://www.lapzo.com/blog/evaluaciones/cuales-son-indicadores-desempeno-laboral>

Lezcano C, Ramírez R, Vega L. (2019). *Análisis cualitativo del clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, de la Universidad Nacional y su relación con los principios humanistas implícitos en la política institucional, período 2017*. Heredia, Costa Rica

<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/2135f969-23c0-425c-ac16-17cc15d0a4a1/content>

Ludeña, J. A. (2021). *Comportamiento organizacional*.

<https://economipedia.com/definiciones/comportamiento-organizacional.html>

Luis Loria, Cindy Carranza. (2021). *Estudio de la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense* . Alajuela, Costa Rica.

<https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/75c7ee47-84f2-4301-b278-cea9bd02f256/content>

M Garcia, C Forero. (2020). *CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA* . Colombia .

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/2cf24e5c-2417-4396-b793-dd5721f03d33/content>

Romani Alejo, GE Romani Alejo, Roque Barrios. (2023). *La eficiencia de la calidad de servicio al cliente de la entidades financieras*. Lambayeque - Perú.

[https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2392/1/2Libro%20La%20Eficiencia.VF\\_24\\_5\\_2023pdf.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2392/1/2Libro%20La%20Eficiencia.VF_24_5_2023pdf.pdf)

Rosmery Bautista Cuello, Rosita Cienfuegos Fructus, Elias Junior David Aguilar . (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica* . Lima, Perú.

<file:///C:/Users/alber/Downloads/valoragregado,+109-121.pdf>

Wells, O. Q. (2020). *Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito* . Liberia, Guanacaste.

<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/38bb9f95-be73-4872-bee6-cf4f32243b22/content>

Zendesk. (2023). *9 tipos de indicadores de desempeño y medición de la productividad*. Tailandia.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-indicadores-desempeno/>

# **ANEXOS**

## Lista de Anexos

### a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Guía de entrevista para los colaboradores de Amor&Sabor.

- a. ¿Bajo qué circunstancias se promueven y gestionan los valores organizacionales de la empresa Amor&Sabor, en el ámbito institucional interno?
- b. ¿En qué medida el clima de su trabajo empresarial impacta su satisfacción laboral respecto a factores de motivación, comunicación interna y compromiso?
- c. ¿Cómo es el tipo de liderazgo que gestiona la empresa Amor y Sabor sobre los trabajadores, y cuál es su efectividad en el desarrollo del negocio?
- d. ¿Cuáles son las formas de reconocimiento que recibe por parte de la empresa Amor y Sabor y hasta qué punto dicha remuneración afecta su desempeño laboral?
- e. ¿Cómo evalúas tu nivel de rendimiento en el trabajo y qué tipo de retroalimentación recibes al respecto?
- f. ¿Cómo describiría usted la calidad de la atención al cliente que brinda en su puesto de trabajo y qué aspectos considera que podría mejorar?
- g. ¿De qué manera consideras que el cumplimiento de tus metas contribuye al logro efectivo de tus objetivos y al impacto positivo en los resultados de tu equipo o área de trabajo?
- h. ¿Cómo describiría su nivel de productividad diaria, considerando las herramientas o hábitos que emplea para mantenerse productivo(a)?
- i. ¿Cómo describes su forma de gestionar el tiempo y organizar tus tareas durante la jornada laboral, y qué consideras que podrías mejorar para aumentar tu eficiencia en el trabajo?

- j. ¿Cuentas con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con tu trabajo?
- k. ¿Cómo percibe la fluidez de los procesos de trabajo en su área y qué oportunidades de mejora u optimización considera que podrían implementarse para hacerlos más eficientes?
- l. ¿Como viviste el proceso del último cambio organizacional, desde la comunicación inicial y la claridad sobre la necesidad del cambio, hasta el acompañamiento durante su implementación y la integración de sus resultados en su rutina laboral?
- m. ¿Cómo percibes la manera en que se toman las decisiones en tu lugar de trabajo?
- n. ¿De qué manera influye en su desempeño y motivación laboral el nivel de seguridad, estabilidad y beneficios que le brinda la organización, independientemente de su rendimiento individual?
- o. ¿De qué manera sientes que tus líderes te brindan apoyo y motivación para desarrollar tu trabajo de forma efectiva y alcanzar tus objetivos laborales?
- p. ¿Experimenta la colaboración y el trabajo en equipo en su entorno laboral, y siente que su participación es valorada como parte de un esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes?

## Anexo 2. Respuestas obtenidas de entrevista.

### a. Entrevista por Karla.

- ¿Bajo qué circunstancias se promueven y gestionan los valores organizacionales de la empresa Amor&Sabor, en el ámbito institucional interno?

En este emprendimiento los valores se notan en el día a día, ya que cuando nos relacionamos con clientes, hacemos los pedidos y trabajamos todos juntos en esos momentos lo tenemos

que aplicar. Todos tratamos de ser responsables y hacer bien nuestro trabajo, siempre con todo el compromiso. Un punto muy importante es que todos somos un gran equipo y nos ayudamos entre todos, en ocasiones buscamos como innovar en recetas e ideas.

- ¿En qué medida el clima de su trabajo empresarial impacta su satisfacción laboral respecto a factores de motivación, comunicación interna y compromiso?

En Amor&Sabor el ambiente de trabajo es muy tuanis, y eso hace que uno se sienta a gusto trabajando. Todos nos llevamos bien, nos apoyamos y hay confianza para hablar, dar ideas o pedir ayuda si algo no está claro. Eso hace que la comunicación fluya fácil. A mí me motiva mucho que valoren lo que uno hace, ya sea con un “gracias”, con confianza o cuando vemos que los clientes quedan felices con lo que entregamos. También siento que cada uno en el equipo sabe que lo que hace importa, y eso hace que uno trabaje con más ganas, porque todos queremos que el emprendimiento crezca y salga bien.

- ¿Cómo es el tipo de liderazgo que gestiona la empresa Amor y Sabor sobre los trabajadores, y cuál es su efectividad en el desarrollo del negocio?

Yo siento que en Amor&Sabor hay un buen liderazgo porque todo se maneja de forma muy cercana. Siempre hay chance de hablar, proponer cosas y sentir que nos toman en cuenta. Nos apoyan bastante, confían en lo que cada uno sabe hacer y nos dejan crecer, probar cosas nuevas o asumir más responsabilidades según en lo que uno se sienta más fuerte. Es un trato muy humano y eso se nota en cómo trabajamos como equipo.

- ¿Cuáles son las formas de reconocimiento que recibe por parte de la empresa Amor y Sabor y hasta qué punto dicha remuneración afecta su desempeño laboral?

Una de las formas de reconocimiento es que amor&sabor nos da algunos bonos del mismo emprendimiento los cuales podemos canjear cuando deseemos siempre y cuando avisemos con anticipación y lo más importante que nos dan como empleados es que nos dan el chance de participar en cosas nuevas, lo que uno agradece porque sentimos que confían en nosotros. Y aunque es un emprendimiento que todavía está creciendo nos pagan lo que es y a tiempo.

- ¿Cómo evalúas tu nivel de rendimiento en el trabajo y qué tipo de retroalimentación recibes al respecto?

Siento que mi rendimiento es bastante bueno y responsable, la retroalimentación que recibo es que constantemente nos están recordando lo bien que hacemos nuestro trabajo y lo felices que están los clientes.

- ¿Cómo describiría usted la calidad de la atención al cliente que brinda en su puesto de trabajo y qué aspectos considera que podría mejorar?

En mi puesto no me relaciono tanto con los clientes directamente, sin embargo cuando me ha tocado hacerlo creo que lo hago con excelencia al igual que todos mis compañeros, siempre hay aspectos por mejorar como poder contestar más rápido, ser más eficientes e innovadores en redes sociales.

- ¿De qué manera consideras que el cumplimiento de tus metas contribuye al logro efectivo de tus objetivos y al impacto positivo en los resultados de tu equipo o área de trabajo?

Yo creo que cuando cumplo con mis metas, eso me ayuda a sentirme orgullosa con mi trabajo y por su puesto más que feliz de aportarle lo mejor de mí al lugar en el que trabajo. Además, cuando cada uno del equipo hace bien su parte, todo se mueve más fácil, hay menos

complejos y el trabajo fluye mejor. Al final todos salimos ganando, porque el cliente queda feliz y el negocio sigue creciendo.

- ¿Cómo describiría su nivel de productividad diaria, considerando las herramientas o hábitos que emplea para mantenerse productivo(a)?

Mi nivel de productividad diaria creería que es muy buena, siempre trato de organizarme de una manera en la que sea bastante eficiente y el rendimiento de un buen resultado.

- ¿Cómo describes su forma de gestionar el tiempo y organizar tus tareas durante la jornada laboral, y qué consideras que podrías mejorar para aumentar tu eficiencia en el trabajo?

En mi área de trabajo es muy importante gestionar bien el tiempo, ya que estoy en la cocina, por lo que empiezo preparando todos los ingredientes y materiales que se van a necesitar durante el día para los pedidos, en definitiva para aumentar la eficiencia en mi área de trabajo es poder equiparnos con algunas maquinas innovadoras que agilicen más el trabajo.

- ¿Cuentas con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con tu trabajo?

Si cuento con la instrumentación para hacer mi trabajo, pero a futuro me encantaría trabajar con implementos más innovadores para que este negocio siga creciendo.

- ¿Cómo percibe la fluidez de los procesos de trabajo en su área y qué oportunidades de mejora u optimización considera que podrían implementarse para hacerlos más eficientes?

Son bastantes fluidos aun cuando somos un equipo de trabajo pequeño, pero ya sabemos cómo podemos organizarnos con los pedidos, como oportunidades de mejora creería que

trabajar en un lugar más grande, con implementos más avanzados y seguir mejorando en la parte de redes sociales.

- ¿Como viviste el proceso del último cambio organizacional, desde la comunicación inicial y la claridad sobre la necesidad del cambio, hasta el acompañamiento durante su implementación y la integración de sus resultados en su rutina laboral?

El último cambio que tuvimos en Amor&Sabor fue que empezamos a organizar los pedidos de una forma más ordenada, usando un calendario con fechas, horarios y detalles para que no se nos pasara nada. Desde el principio nos explicaron por qué era importante cambiar eso, y también nos dejaron opinar para ver cómo hacerlo más fácil para todos. Al principio fue raro porque era algo nuevo, pero nos ayudaron bastante y poco a poco nos fuimos acostumbrando. Ahora ya lo hacemos como parte del día a día.

- ¿Cómo percibes la manera en que se toman las decisiones en tu lugar de trabajo?

Considero que las decisiones que se toman en amor&sabor son bastante acertadas a las necesidades que en ese momento está atravesando la empresa.

- ¿De qué manera influye en su desempeño y motivación laboral el nivel de seguridad, estabilidad y beneficios que le brinda la organización, independientemente de su rendimiento individual?

La verdad, en el equipo se siente un ambiente súper estable y seguro. Yo siento que mi trabajo se valora, que tengo mi espacio aquí y que puedo contar con mis compañeros y con quienes lideran. Eso me anima un montón a dar lo mejor de mí cada día. Me hacen sentir parte de algo, y por eso trato de ser responsable, hacer las cosas bien y cuidar el negocio. Los beneficios en amor&sabor no son tan abundantes en la parte material, pero si en la lealtad y respeto que nos dan nuestro lideres.

- ¿De qué manera sientes que tus líderes te brindan apoyo y motivación para desarrollar tu trabajo de forma efectiva y alcanzar tus objetivos laborales?

Siento que la mayor motivación es tener a mi líder cerca y poder trabajar con ella, el hecho que ellos nos ofrezcan capacitación constante, que estemos aprendiendo diferentes cosas me hace sentirme importante dentro de mi trabajo.

- ¿Experimenta la colaboración y el trabajo en equipo en su entorno laboral, y siente que su participación es valorada como parte de un esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes?

La colaboración y el trabajo en equipo puedo decir que casi siempre está presente aun con nuestras diferencias ya que somos un equipo de trabajo pequeño y tratamos de que la unidad y el respeto siempre este presente.

#### **b. Entrevista de Kristel.**

- ¿Bajo qué circunstancias se promueven y gestionan los valores organizacionales de la empresa Amor&Sabor, en el ámbito institucional interno?

Cuando se trata de valores organizaciones, se reflejan principalmente en las actividades diarias, durante la atención al cliente, la producción de nuestros productos y la relación entre el equipo de trabajo. La integridad y la responsabilidad de parte de nosotros como colaboradores siento que se refuerzan al exigir prácticas honestas y comprometidas en cada pedido, el trabajo en equipo se ve en la colaboración constante entre las personas encargadas de la preparación, decoración y entrega. La innovación se fomenta al diseñar nuevas recetas o presentaciones que diferencien nuestros productos. Además, en reuniones internas y capacitaciones se refuerzan estos valores.

- ¿En qué medida el clima de su trabajo empresarial impacta su satisfacción laboral respecto a factores de motivación, comunicación interna y compromiso?

En Amor&Sabor, el clima laboral influye de manera significativa en mi satisfacción laboral, ya que considero que el ambiente es colaborativo y cercano, y esto favorece la comunicación interna, ya que existe apertura para compartir ideas, sugerencias o resolver dudas de forma inmediata. Mi motivación se mantiene gracias al reconocimiento constante del esfuerzo individual y grupal, ya sea por medio de palabras de agradecimiento, confianza en nuestras capacidades o al ver el resultado positivo de nuestro trabajo en la satisfacción de los clientes. El compromiso se fortalece porque cada integrante del equipo siente que su aporte es valioso para el crecimiento del emprendimiento.

- ¿Cómo es el tipo de liderazgo que gestiona la empresa Amor y Sabor sobre los trabajadores, y cuál es su efectividad en el desarrollo del negocio?

Considero que en Amor&Sabor se da un buen liderazgo ya que es participativo y cercano, basado en una comunicación abierta y constante. Se valora y apoya el talento de cada uno de nosotros como colaboradores, permitiendo desarrollar habilidades, proponer ideas y asumir responsabilidades de acuerdo con nuestras fortalezas.

- ¿Cuáles son las formas de reconocimiento que recibe por parte de la empresa Amor y Sabor y hasta qué punto dicha remuneración afecta su desempeño laboral?

En Amor&Sabor el reconocimiento nos lo dan principalmente a través de gestos de confianza, agradecimiento por el esfuerzo, comentarios positivos sobre el trabajo bien hecho, y la oportunidad de participar en nuevas tareas o propuestas. En cuanto a la remuneración, aunque es un emprendimiento en crecimiento y los recursos no son tan

amplios, nosotros como colaboradores tenemos bonos del mismo emprendimiento y como empresa son justos y cumplen puntualmente con los pagos, lo cual impactada positivamente en mi rendimiento.

- ¿Cómo evalúas tu nivel de rendimiento en el trabajo y qué tipo de retroalimentación recibes al respecto?

Considero que mi nivel de rendimiento es bastante alto, ya que procuro cumplir con responsabilidad, puntualidad y atención en cada tarea, desde la preparación de los productos, hasta la atención al cliente. En cuanto a la retroalimentación, generalmente la recibo de manera directa y verbal, a través de comentarios positivos.

- ¿Cómo describiría usted la calidad de la atención al cliente que brinda en su puesto de trabajo y qué aspectos considera que podría mejorar?

Para mí la atención al cliente es primordial en cualquier lugar de trabajo, por lo que en Amor&Sabor no ha sido la excepción para mí, considero que la calidad de la atención al cliente que brindo es cordial, respetuosa y personalizada. Sin embargo, reconozco que hay aspectos por mejorar, como agilizar la respuesta en momentos de alta demanda y fortalecer el manejo de situaciones difíciles o quejas, para que el cliente siempre se sienta bien atendido.

- ¿De qué manera consideras que el cumplimiento de tus metas contribuye al logro efectivo de tus objetivos y al impacto positivo en los resultados de tu equipo o área de trabajo?

Pienso que el cumplimiento de mis metas, como entregar pedidos a tiempo, mantener la calidad de los productos y ofrecer una buena atención al cliente, contribuye directamente al logro de mis objetivos personales dentro del negocio, como mejorar mis habilidades y

generar confianza en mi trabajo. Al mismo tiempo, esto impacta de forma positiva en los resultados del equipo, ya que cuando una persona cumple con su parte, todo el proceso fluye mejor.

- ¿Cómo describiría su nivel de productividad diaria, considerando las herramientas o hábitos que emplea para mantenerse productivo(a)?

Mi nivel de productividad diaria es bueno, ya que procuro organizarme desde el inicio de la jornada, estableciendo un orden de tareas según prioridades, los hábitos que aplico, me ayudan a aprovechar bien el tiempo y cumplir con las entregas en forma y calidad. Aun así, siempre estoy abierta a mejorar mi organización si hay formas más prácticas de hacerlo.

- ¿Cómo describes su forma de gestionar el tiempo y organizar tus tareas durante la jornada laboral, y qué consideras que podrías mejorar para aumentar tu eficiencia en el trabajo?

Durante la jornada de Amor&Sabor, gestiono mi tiempo organizando las tareas por orden de prioridad. Empiezo con los pedidos con fechas de entrega más cercanas o los que requieran más tiempo de preparación, como los pasteles personalizados. Como puntos de mejora reconozco que puedo mejorar en la estimación de tiempo real que me toma cada tarea, específicamente cuando hay muchos pedidos. Me gustaría implementar un sistema más preciso para medir tiempos, y así agilizar cada etapa del proceso.

- ¿Cuentas con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con tu trabajo?

Cuento con los materiales para hacer mi trabajo bien, pero considero que Amor&Sabor aun esta falto de algunos instrumentos tecnológicos que pueden hacer más rápido el trabajo y de esta forma poder recibir más pedidos.

- ¿Cómo percibe la fluidez de los procesos de trabajo en su área y qué oportunidades de mejora u optimización considera que podrían implementarse para hacerlos más eficientes?

Percibo que en general los procesos de trabajo en mi área fluyen de forma organizada, creería que es porque cada uno tiene claro su rol. Considero que una oportunidad de mejorar sería implementar una planificación más detallada por días o por tiempo de producto, así como contar con unas pizarras para que todos veamos el avance de los pedidos.

- ¿Como viviste el proceso del último cambio organizacional, desde la comunicación inicial y la claridad sobre la necesidad del cambio, hasta el acompañamiento durante su implementación y la integración de sus resultados en su rutina laboral?

El último cambio que viví en Amor&Sabor fue la implementación de un sistema más ordenado para lo que son los pedidos, con fechas, horarios y detalles mejor organizados en un calendario compartido. Desde el inicio, se nos explicó claramente por qué era necesario: habíamos tenido algunos errores o retrasos por falta de coordinación. La comunicación fue directa, y se nos permitió dar nuestra opinión sobre cómo hacerlo más práctico. Durante la implementación, hubo acompañamiento y apoyo para acostumbrarnos al nuevo método. Al principio costó un poco, pero creería que ya se volvió parte de nuestra rutina diaria. Hoy en día, gracias a ese cambio, trabajamos con

más orden, evitamos confusiones y podemos cumplir con los pedidos de forma más eficiente.

- ¿Cómo percibes la manera en que se toman las decisiones en tu lugar de trabajo?

En amor&sabor aunque hay una persona encargada de liderar el emprendimiento, generalmente se nos escucha como equipo antes de tomar decisiones importantes, especialmente en temas como nuevos productos, distribución de tareas o mejora de procesos. En general, siento que hay un buen equilibrio entre liderazgo y colaboración, mas que somos un equipo de trabajo pequeño.

- ¿De qué manera influye en su desempeño y motivación laboral el nivel de seguridad, estabilidad y beneficios que le brinda la organización, independientemente de su rendimiento individual?

Sí se genera un ambiente de seguridad y estabilidad en el equipo. Saber que mi esfuerzo es valorado, que tengo un lugar dentro del negocio y que puedo contar con el apoyo de mis compañeros y líderes, me motiva a dar lo mejor de mí cada día. Ese sentido de pertenencia influye directamente en mi rendimiento, ya que me impulsa a ser responsable, cumplir con calidad y cuidar el emprendimiento como si fuera propio. Incluso sin grandes beneficios económicos, el reconocimiento, el trato justo y la estabilidad emocional que brinda el equipo tienen un gran impacto en mi motivación y compromiso.

- ¿De qué manera sientes que tus líderes te brindan apoyo y motivación para desarrollar tu trabajo de forma efectiva y alcanzar tus objetivos laborales?

Siento que tenemos un ambiente laboral bastante sano y recibimos muy buen apoyo y motivación de parte de nuestra líder Krissia, en amor&sabor nos ofrecen orientación, cuando existen dudas, a demás me dan la confianza para proponer ideas y asumir nuevas responsabilidades, lo que me ayuda a desarrollar mis habilidades y a sentirme parte importante del equipo.

- ¿Experimenta la colaboración y el trabajo en equipo en su entorno laboral, y siente que su participación es valorada como parte de un esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes?

Al ser un equipo bastante pequeño creo que se nota aún más el trabajo en equipo y la colaboración de todos nosotros, cuando hay mucho trabajo, nos apoyamos mutuamente para cumplir con los pedidos, y si alguien necesita ayuda, siempre hay disposición para colaborarnos.

### **c. Entrevista de Cindy.**

- ¿Bajo qué circunstancias se promueven y gestionan los valores organizacionales de la empresa Amor&Sabor, en el ámbito institucional interno?

Algo que me llama la atención es cómo los valores están presentes en todo lo que hacemos. Desde que se recibe un cliente más en mi área que soy la encargada de cotizarles y darles un buen servicio al cliente y ofrecerles personalización en nuestros productos. Hay mucho compañerismo, nos escuchamos, nos apoyamos y entre todos vamos sacando el trabajo. Además, hay espacio para ser creativos, no es solo seguir órdenes, también nos dejan proponer cosas nuevas.

- ¿En qué medida el clima de su trabajo empresarial impacta su satisfacción laboral respecto a factores de motivación, comunicación interna y compromiso?

Lo que más me gusta de trabajar aquí es que uno se siente parte del grupo. Hay mucho compañerismo, nos apoyamos entre todos y eso hace que el trabajo no se sienta pesado. La comunicación es muy abierta, no hay miedo de hablar o de proponer ideas. También es bonito ver que valoran lo que uno hace, aunque sea con un pequeño gesto. Eso da motivación y hace que uno quiera ponerle ganas, porque todos queremos que esto crezca.

- ¿Cómo es el tipo de liderazgo que gestiona la empresa Amor y Sabor sobre los trabajadores, y cuál es su efectividad en el desarrollo del negocio?

Aquí el liderazgo es muy humano y colaborativo. No hay distancia entre quien dirige y el equipo, todo se habla con claridad y siempre hay disposición para escuchar nuestras ideas. Además, cada uno puede desarrollar lo que mejor sabe hacer y se nos anima a asumir responsabilidades. Eso da confianza y ganas de seguir mejorando.

- ¿Cuáles son las formas de reconocimiento que recibe por parte de la empresa Amor y Sabor y hasta qué punto dicha remuneración afecta su desempeño laboral?

Lo que más valoro del reconocimiento aquí es que va más allá del salario. Nos demuestran confianza, nos agradecen por el esfuerzo y nos dan chance de crecer dentro del equipo. Se siente ese aprecio por lo que uno hace. Y aunque no hay recursos como en una empresa grande, los pagos siempre llegan a tiempo y con lo justo, y de vez en cuando hay bonificaciones que salen del mismo negocio. Eso sin duda motiva mucho.

- ¿Cómo evalúas tu nivel de rendimiento en el trabajo y qué tipo de retroalimentación recibes al respecto?

Considero que doy un buen rendimiento porque me tomo en serio mis tareas, trato de ser innovadora en la publicidad del negocio y dar una excelente atención al cliente. Siempre

busco hacer todo con orden y puntualidad. La retroalimentación suele ser directa y rápida, casi siempre en el momento, con comentarios positivos que me ayudan a seguir mejorando.

- ¿Cómo describiría usted la calidad de la atención al cliente que brinda en su puesto de trabajo y qué aspectos considera que podría mejorar?

Desde el área de publicidad, mi enfoque con los clientes es más digital, pero igual de importante. Siempre trato de responder los mensajes con respeto, buena vibra y de forma personalizada, ya sea por redes o WhatsApp. Creo que la calidad de la atención está en los detalles: contestar rápido, usar un tono amable y ser clara con la información. A veces, cuando hay muchos mensajes juntos, cuesta llevar el mismo ritmo, y también quiero seguir aprendiendo cómo reaccionar mejor ante críticas o quejas en línea para que la marca siempre se vea profesional.

- ¿De qué manera consideras que el cumplimiento de tus metas contribuye al logro efectivo de tus objetivos y al impacto positivo en los resultados de tu equipo o área de trabajo?

Lograr mis metas, como publicar a tiempo, mantener bien activas las redes, contestar rápido a los clientes y crear contenido que conecte, me ha ayudado a ganar seguridad en lo que hago. También me permite seguir aprendiendo sobre cómo comunicar mejor el valor del negocio. Sé que cuando lo hago bien, más personas nos conocen, llegan más pedidos y eso beneficia a todo el equipo. Es un trabajo en cadena donde cada parte cuenta.

- ¿Cómo describiría su nivel de productividad diaria, considerando las herramientas o hábitos que emplea para mantenerse productivo(a)?

Mi productividad diaria depende mucho de cómo me organice con las publicaciones, los mensajes y la creación de contenido. Por eso trato de planificar desde temprano lo que se va a

subir, a qué hora y en qué red, y también dejo espacios para contestar dudas o tomar fotos si se necesita. Me ayuda tener mis tareas claras por orden de prioridad. Igual, si encuentro una manera más práctica o herramientas nuevas para organizarme mejor, feliz de aplicarlas.

- ¿Cómo describes su forma de gestionar el tiempo y organizar tus tareas durante la jornada laboral, y qué consideras que podrías mejorar para aumentar tu eficiencia en el trabajo?

Durante mi jornada organizo el contenido y los mensajes por prioridad, por ejemplo: primero respondo consultas urgentes de clientes, luego programo las publicaciones y reviso si hay algo pendiente para los próximos días. Intento mantener todo al día, pero reconozco que a veces me toma más tiempo del que calculo crear cierto contenido o editar imágenes. Me gustaría llevar un control más exacto del tiempo que dedico a cada tarea para ser más eficiente y no atrasarme.

- ¿Cuentas con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con tu trabajo?

Yo cuento con lo esencial para hacer mi trabajo, como el celular y acceso a redes, pero sé que podríamos sacarle más provecho a la parte digital si tuviéramos algunas herramientas tecnológicas extra, como apps para programar publicaciones o editar contenido más profesional. Eso nos permitiría ahorrar tiempo, mejorar la calidad visual y gestionar más campañas al mismo tiempo.

- ¿Cómo percibe la fluidez de los procesos de trabajo en su área y qué oportunidades de mejora u optimización considera que podrían implementarse para hacerlos más eficientes?

En mi área las tareas están claras y eso ayuda a que el trabajo fluya sin tanto enredo. Sin embargo, pienso que podríamos organizarnos mejor si tuviéramos un calendario visual donde podamos ver las campañas de la semana, las fechas importantes o promociones planeadas. Algo tipo pizarra o panel donde todo el equipo pueda ver lo que está en proceso y lo que viene, así se coordina mejor con producción y entregas.

- ¿Como viviste el proceso del último cambio organizacional, desde la comunicación inicial y la claridad sobre la necesidad del cambio, hasta el acompañamiento durante su implementación y la integración de sus resultados en su rutina laboral?

Recientemente, en Amor&Sabor se introdujo un cambio en la forma de organizar los pedidos: empezamos a usar un calendario compartido con toda la información clave. La razón del cambio fue que antes había desorden y eso nos afectaba con retrasos o confusiones. Nos explicaron la necesidad del cambio desde el inicio y siempre hubo espacio para aportar ideas. Durante la transición, se sintió el acompañamiento y poco a poco nos fuimos acostumbrando. Ahora ya es parte del día a día, y la verdad es que ha mejorado mucho nuestra eficiencia y comunicación interna.

- ¿Cómo percibes la manera en que se toman las decisiones en tu lugar de trabajo?

Desde mi rol en publicidad, noto que aunque hay una persona a cargo del emprendimiento, siempre nos consultan antes de tomar decisiones que impacten la imagen o la estrategia de comunicación.

- ¿De qué manera influye en su desempeño y motivación laboral el nivel de seguridad, estabilidad y beneficios que le brinda la organización, independientemente de su rendimiento individual?

Para mí, estar en un ambiente donde hay seguridad y estabilidad influye directamente en cómo me siento y en cómo trabajo. A veces uno puede tener días difíciles, pero saber que la organización se preocupa por uno, que hay compañerismo y que se reconoce el esfuerzo, me da razones para seguir comprometida. Más allá de mi rendimiento individual, ese apoyo emocional y laboral me impulsa a seguir adelante con motivación.

- ¿De qué manera sientes que tus líderes te brindan apoyo y motivación para desarrollar tu trabajo de forma efectiva y alcanzar tus objetivos laborales?

Siento que mi líder me impulsa a superarme cada día, no solo con palabras de ánimo, sino también dándome oportunidades para aprender nuevas técnicas, asumir retos y mejorar. Me motivan al confiar en mí y al dejarme asumir responsabilidades que antes no tenía.

- ¿Experimenta la colaboración y el trabajo en equipo en su entorno laboral, y siente que su participación es valorada como parte de un esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes?

Sí, acá se vive mucho el trabajo en conjunto. Cada quien tiene su tarea, pero siempre hay disposición para ayudar si alguien lo necesita. Eso crea un ambiente bonito y solidario. Además, me hace sentir bien saber que mis compañeros y líder reconocen lo que hago y que juntos construimos los logros del negocio, no de forma individual, sino como equipo.

#### **d. Entrevista de Ana.**

- ¿Bajo qué circunstancias se promueven y gestionan los valores organizacionales de la empresa Amor&Sabor, en el ámbito institucional interno?

Aquí se nota mucho que los valores no son solo palabras, sino algo que realmente se vive. Cuando organizamos pedidos o cocinamos que en este caso es mi trabajo, siempre tratamos de hacerlo con responsabilidad y dedicación. Lo más bonito es que todos nos apoyamos, no

hay competencia, sino trabajo en equipo. A veces hasta nos sentamos a inventar recetas nuevas o pensar ideas para mejorar. Esa unión se siente.

- ¿En qué medida el clima de su trabajo empresarial impacta su satisfacción laboral respecto a factores de motivación, comunicación interna y compromiso?

Trabajar en Amor&Sabor es bastante cómodo porque el ambiente es muy relajado y se nota que hay buena relación entre todos. Soy la encargada de la cocina, pero nunca dejo de aprender y siempre estoy dispuesta a recibir propuestas y si necesito ayuda, sé que puedo contar con mis compañeros. Además, uno siente que lo toman en cuenta, ya sea cuando proponen cosas nuevas o cuando simplemente te agradecen por el esfuerzo. Eso motiva un montón, porque uno siente que está haciendo algo que vale la pena y que aporta al crecimiento del negocio.

- ¿Cómo es el tipo de liderazgo que gestiona la empresa Amor y Sabor sobre los trabajadores, y cuál es su efectividad en el desarrollo del negocio?

Yo siento que en Amor&Sabor hay un liderazgo bastante accesible. Siempre hay espacio para hablar, compartir ideas y proponer cosas nuevas. No se trata solo de que nos digan qué hacer, también nos toman en cuenta y confían en lo que cada uno puede aportar. Eso hace que uno se sienta más seguro, que quiera aprender y asumir retos.

- ¿Cuáles son las formas de reconocimiento que recibe por parte de la empresa Amor y Sabor y hasta qué punto dicha remuneración afecta su desempeño laboral?

Amor&sabor nos da el pago de ley, siempre son responsables con los días y extra de eso el emprendimiento se despoja de bonos que podemos utilizar a lo largo de un periodo y cajarlo con productos de amor&sabor, lo cual siento que para ser un emprendimiento en proceso de crecimiento esta bastante bien y es una razón mas que nos motiva hacer bien nuestro trabajo.

- ¿Cómo evalúas tu nivel de rendimiento en el trabajo y qué tipo de retroalimentación recibes al respecto?

Mi rendimiento considero que es excelente porque siempre trato de hacer todo con responsabilidad y cumplir a tiempo. Soy la encargada de cocina por lo que me fijo en los más mínimos detalles, cuando preparo los productos siempre lo hago con mucha responsabilidad. Normalmente me dan retroalimentación de forma verbal, con comentarios positivos que me hacen sentir que voy por buen camino.

- ¿Cómo describiría usted la calidad de la atención al cliente que brinda en su puesto de trabajo y qué aspectos considera que podría mejorar?

Aunque mi rol está más en la cocina, para mí la atención al cliente empieza desde lo que entregamos en cada pedido. Siempre preparo todo con cuidado, pensando en que el cliente reciba algo rico, fresco y bien presentado. Trato de ser cordial cuando me toca hablar directamente con ellos, por ejemplo, en ferias o entregas. A veces, en horas pico, cuesta un poco coordinar rápido, pero siempre busco que el cliente sienta que su pedido se hizo con cariño y dedicación. Me gustaría seguir mejorando en cómo manejar comentarios difíciles sin que afecte mi actitud.

- ¿De qué manera consideras que el cumplimiento de tus metas contribuye al logro efectivo de tus objetivos y al impacto positivo en los resultados de tu equipo o área de trabajo?

Para mí, cumplir con mis tareas en la cocina, como asegurar que los productos salgan bien preparados, a tiempo y con buena presentación, es algo que me ayuda a crecer en lo que hago. Cada vez que entrego un plato con calidad, siento que voy mejorando mis habilidades. Eso también le sirve al equipo, porque si la cocina está bien coordinada, todo el proceso va

más fluido y los demás pueden trabajar tranquilos, sabiendo que lo que se entrega al cliente cumple con lo prometido.

- ¿Cómo describiría su nivel de productividad diaria, considerando las herramientas o hábitos que emplea para mantenerse productivo(a)?

Yo trato de empezar el día con todo bien organizado: reviso qué pedidos hay, veo qué ingredientes necesito y en qué orden tengo que hacer las cosas para que todo esté listo a tiempo. Eso me ayuda a rendir bien durante el día y asegurar que los productos salgan con la calidad que se espera. Aun así, si hay formas nuevas de organizar mejor la cocina o ahorrar tiempo, siempre estoy dispuesta a aprender y probar.

- ¿Cómo describes su forma de gestionar el tiempo y organizar tus tareas durante la jornada laboral, y qué consideras que podrías mejorar para aumentar tu eficiencia en el trabajo?

En mi día a día en Amor&Sabor, organizo las tareas según lo que más urge, empezando por los pedidos grandes o los que necesitan más tiempo en horno, como pasteles o postres especiales. Trato de dejar todo preparado con tiempo para no correr al final. Sin embargo, a veces me cuesta calcular con exactitud cuánto me va a tomar cada cosa, sobre todo cuando hay varios pedidos a la vez. Me gustaría tener un método más claro para medir mejor los tiempos y así evitar atrasos.

- ¿Cuentas con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con tu trabajo?

En la cocina tenemos los insumos y herramientas básicas para trabajar bien, pero siento que todavía nos hacen falta algunos equipos que agilicen ciertos procesos, como batidoras más potentes o un horno más grande. Con eso podríamos producir más rápido y aceptar más

pedidos, sobre todo en días de alta demanda. Invertir en eso sería una gran mejora para el ritmo de trabajo.

- ¿Cómo percibe la fluidez de los procesos de trabajo en su área y qué oportunidades de mejora u optimización considera que podrían implementarse para hacerlos más eficientes?

En la cocina, siento que todo se maneja de forma ordenada y que cada quien sabe bien qué le toca hacer, por eso los procesos fluyen bastante bien. Aun así, creo que podríamos mejorar si tuviéramos una planificación diaria más específica, sobre todo cuando hay varios tipos de productos. También sería súper útil tener una pizarra o algo visible donde podamos ir marcando el avance de los pedidos y organizarnos mejor entre todas.

- ¿Como viviste el proceso del último cambio organizacional, desde la comunicación inicial y la claridad sobre la necesidad del cambio, hasta el acompañamiento durante su implementación y la integración de sus resultados en su rutina laboral?

Uno de los cambios recientes en Amor&Sabor fue organizar mejor el manejo de pedidos usando un calendario donde todo queda anotado con hora, fecha y detalles. Desde el inicio nos explicaron que era para evitar errores y mejorar la coordinación, ya que antes a veces se cruzaban los encargos o se nos olvidaban cosas. La verdad es que al principio costó un poco adaptarse, pero siempre hubo apoyo para entender bien cómo usarlo. Con el tiempo ya se volvió parte de la rutina, y hoy sentimos que todo funciona con más orden y menos estrés.

- ¿Cómo percibes la manera en que se toman las decisiones en tu lugar de trabajo?

En la cocina de Amor&Sabor, aunque contamos con alguien que lidera el emprendimiento, se valora mucho que podamos aportar nuestras ideas antes de tomar decisiones clave. Este

enfoque colaborativo me hace sentir que, a pesar de nuestra estructura pequeña, nuestras opiniones realmente suman para lograr un trabajo más armonioso y de calidad.

- ¿De qué manera influye en su desempeño y motivación laboral el nivel de seguridad, estabilidad y beneficios que le brinda la organización, independientemente de su rendimiento individual?

Sentirme segura dentro del equipo me permite trabajar con más tranquilidad y confianza. Saber que cuento con estabilidad, que mis pagos llegan a tiempo y que hay un ambiente justo, hace que me motive a seguir dando lo mejor de mí, incluso en días complicados. Aunque mi desempeño dependa de mí, el respaldo que da la organización influye muchísimo en mis ganas de mejorar y en la manera en que me comprometo con cada pedido o tarea.

- ¿De qué manera sientes que tus líderes te brindan apoyo y motivación para desarrollar tu trabajo de forma efectiva y alcanzar tus objetivos laborales?

Mi líder me apoya mucho al darme confianza para tomar decisiones dentro de mi área y permitirme proponer ideas, ya sea en recetas, decoración o formas de organización. Siempre está dispuesta a escuchar y dar retroalimentación positiva. Eso me hace sentir valorada y me motiva a mejorar día a día. Saber que tengo ese respaldo me ayuda a trabajar con más seguridad y a enfocarme en hacer las cosas bien.

- ¿Experimenta la colaboración y el trabajo en equipo en su entorno laboral, y siente que su participación es valorada como parte de un esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes?

Sí, definitivamente siento que trabajamos en equipo. Desde que empieza la jornada, todos tenemos claro que, si una parte falla, el resto se ve afectado, así que colaboramos entre todos. Me gusta que mis ideas y aportes se toman en cuenta, y que, aunque cada quien tenga su

tarea, todos remamos hacia el mismo lado. Eso me hace sentir parte importante del emprendimiento.

**e. Entrevista de Zabud.**

- ¿Bajo qué circunstancias se promueven y gestionan los valores organizacionales de la empresa Amor&Sabor, en el ámbito institucional interno?

En este negocio, lo que más me gusta es que trabajamos con valores de verdad. No se trata solo de cumplir, sino de hacerlo bien y con compromiso. Cada uno pone de su parte y nos echamos una mano cuando hace falta. Hay buena vibra, todos aportamos ideas y siempre estamos buscando cómo mejorar. Es un ambiente bonito, donde uno se siente parte de algo.

- ¿En qué medida el clima de su trabajo empresarial impacta su satisfacción laboral respecto a factores de motivación, comunicación interna y compromiso?

El clima laboral en mi trabajo es bastante bueno, yo no permanezco tanto con mis compañeros, porque soy el encargado de que los pedidos lleguen bien hasta su casa o lugar establecido, pero en los ratos que los veo y me relaciono con ellos quedo más que satisfecho porque todos tenemos muy buena comunicación, entonces siento que mi motivación y compromiso siempre está porque recibo un buen trato de mis compañeros y líder.

- ¿Cómo es el tipo de liderazgo que gestiona la empresa Amor y Sabor sobre los trabajadores, y cuál es su efectividad en el desarrollo del negocio?

En este emprendimiento el liderazgo no es como mandón, más bien es cercano. Nos dan la oportunidad de hablar, preguntar, proponer y hasta tomar decisiones según lo que se nos da bien. Se nota que confían en nosotros, y eso motiva un montón. Uno siente que puede crecer y no solo hacer lo mismo siempre.

- ¿Cuáles son las formas de reconocimiento que recibe por parte de la empresa Amor y Sabor y hasta qué punto dicha remuneración afecta su desempeño laboral?

Nos pagan responsablemente y nos dan bonos del mismo emprendimiento, a parte de eso la líder siempre nos chinea llevándonos detallitos pequeños, pero significativos que motivan hacer las cosas correctamente.

- ¿Cómo evalúas tu nivel de rendimiento en el trabajo y qué tipo de retroalimentación recibes al respecto?

Me esfuerzo bastante por hacer bien mi trabajo, ser puntual, cuidadoso y responsable en cada pedido que debo de llevar. Desde que llego hasta que termino, trato de estar al 100%. Por lo general, cuando algo sale bien, me lo dicen de una forma sencilla pero que motiva, como con palabras de agradecimiento o halagos por el buen trabajo.

- ¿Cómo describiría usted la calidad de la atención al cliente que brinda en su puesto de trabajo y qué aspectos considera que podría mejorar?

En mi caso, como soy quien entrega los pedidos, siempre intento que el cliente se lleve una buena impresión al recibir su producto. Trato de ser amable, puntual y entregar con una sonrisa. Me gusta dar un trato respetuoso y que sientan que su pedido es importante. En momentos de mucho tráfico o si hay muchos pedidos juntos, a veces se complica llegar a tiempo, pero me esfuerzo por mantener buena comunicación y actitud. También estoy aprendiendo a manejar con más calma los reclamos si algo no sale perfecto, porque al final, lo que importa es que el cliente quede contento.

- ¿De qué manera consideras que el cumplimiento de tus metas contribuye al logro efectivo de tus objetivos y al impacto positivo en los resultados de tu equipo o área de trabajo?

Para mí, cumplir con las entregas a tiempo y con buena actitud es clave. Cada pedido que dejo puntual y completo me hace sentir que estoy haciendo bien mi trabajo, y eso me da confianza y orgullo. También sé que si yo fallo, afecta a todos, porque el cliente no recibe bien el servicio. Por eso me esfuerzo en cumplir, porque cuando cada uno hace lo suyo como debe ser, todo funciona mejor y el equipo se siente más fuerte.

- ¿Cómo describiría su nivel de productividad diaria, considerando las herramientas o hábitos que emplea para mantenerse productivo(a)?

Yo siento que mi productividad es buena porque desde que llego me fijo bien en los pedidos que hay, las direcciones y la ruta que me conviene seguir. Eso me permite aprovechar el tiempo y hacer las entregas sin atrasos. Me gusta tener todo listo desde el inicio del día para evitar confusiones. Igual, si hay formas de mejorar la logística o usar herramientas que me ayuden a organizarme mejor, siempre estoy abierto a eso.

- ¿Cómo describes su forma de gestionar el tiempo y organizar tus tareas durante la jornada laboral, y qué consideras que podrías mejorar para aumentar tu eficiencia en el trabajo?

En mi caso, empiezo la jornada revisando las entregas del día y organizo la ruta según la ubicación de los clientes, para aprovechar mejor el tiempo y no dar tantas vueltas. Siempre priorizo los pedidos que tienen horarios fijos o están más lejos. A veces me pasa que calculo mal cuánto voy a tardar en ciertas zonas por el tráfico o por esperar en algunos lugares. Me gustaría llevar un control más claro de los tiempos de cada trayecto para mejorar la puntualidad y evitar retrasos.

- ¿Cuentas con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con tu trabajo?

Para hacer las entregas tengo lo básico: el transporte y los pedidos listos, pero creo que sería muy útil tener herramientas tecnológicas como una app para organizar rutas, llevar registro de entregas o incluso contactar al cliente directamente desde una plataforma. Eso ayudaría a hacer las entregas más rápido y eficientes, y nos permitiría manejar más pedidos sin complicaciones.

- ¿Cómo percibe la fluidez de los procesos de trabajo en su área y qué oportunidades de mejora u optimización considera que podrían implementarse para hacerlos más eficientes?

Desde mi lado, los procesos suelen fluir bien porque ya sé qué pedidos tengo que entregar y a dónde, y hay buena comunicación con el equipo. Aun así, creo que se podría mejorar si hubiera una planificación más detallada por día, con horarios claros para cada entrega. También nos ayudaría tener una pizarra o algún lugar visible donde podamos ver todos los pedidos listos y pendientes, para organizarnos mejor y evitar confusiones.

- ¿Como viviste el proceso del último cambio organizacional, desde la comunicación inicial y la claridad sobre la necesidad del cambio, hasta el acompañamiento durante su implementación y la integración de sus resultados en su rutina laboral?

El cambio más reciente que experimentamos fue el uso de un sistema más claro para coordinar los pedidos, con ayuda de un calendario compartido donde todos podemos ver qué toca hacer y cuándo. Desde el primer momento nos explicaron bien por qué se iba a implementar, y nos tomaron en cuenta para opinar sobre cómo hacerlo más práctico. Aunque al principio fue un reto recordar revisar el calendario todo el tiempo, ahora ya lo tenemos como parte del trabajo diario. Ha hecho que se reduzcan los atrasos y que el trabajo se sienta más fluido.

- ¿Cómo percibes la manera en que se toman las decisiones en tu lugar de trabajo?

En mi caso, aunque no tomo decisiones grandes, sí siento que mi opinión cuenta. Cuando se habla de mejorar rutas de entrega o ajustar horarios, siempre nos preguntan qué pensamos. El liderazgo en Amor&Sabor no se impone, más bien se construye en conjunto.

- ¿De qué manera influye en su desempeño y motivación laboral el nivel de seguridad, estabilidad y beneficios que le brinda la organización, independientemente de su rendimiento individual?

Aunque el rendimiento personal es importante, el saber que estoy en un lugar donde hay estabilidad y me ofrecen apoyo constante hace una gran diferencia. En la pastelería hay días de mucho trabajo y presión, pero cuando sé que formo parte de un equipo que me respalda y que tengo beneficios aunque sean pequeños, me siento valorado.

- ¿De qué manera sientes que tus líderes te brindan apoyo y motivación para desarrollar tu trabajo de forma efectiva y alcanzar tus objetivos laborales?

Lo que más me motiva del equipo de liderazgo es que están presentes y pendientes de cómo vamos. Si tengo dudas o necesito ayuda, sé que puedo contar con ellos. También reconocen el esfuerzo, aunque sea con un simple “¡qué rápido realizó la entrega!” o “gracias por sacar eso a tiempo”.

- ¿Experimenta la colaboración y el trabajo en equipo en su entorno laboral, y siente que su participación es valorada como parte de un esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes?

Si se trabaja muy bien en equipo y personalmente, siento que mi trabajo es valorado, y que lo que hago aporta al resultado final, que es entregar los productos intactos

### Anexo 3. Fotografías de la empresa

**Fotografía A**



**Fotografía B**



**Fotografía C**



**Fotografía D**



**b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

Anexo 4. Declaración Jurada

### Anexo 1. Declaración Jurada

[ Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado. ]

Yo, **Krissia Obando Aguirre**, mayor de edad, cédula de identidad número **1-1818-0750**, en condición de egresado(a) de la carrera de **Administración de negocios con énfasis en recursos humanos** de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de **\_Bachillerato/Licenciatura**, mi trabajo de graduación titulado **"Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores."** es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente, el **10 de (septiembre)** del año dos mil veinticinco (**2025**).

**Krissia Obando Aguirre**

(FIRMA)



Cédula de identidad: **1-1818-0750**

Anexo 5. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

a. Consentimiento por Zabud Obando Aguirre.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Seir Obando Aguirre

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante:   
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:  \_\_\_\_\_  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

## b. Consentimiento por Cristel Salguero Tenorio

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: *Cristel Salguero Tenorio*

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### **CONFIDENCIALIDAD**

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)



c. Consentimiento por Karla Machado Umaña.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Karlo Machado Umaña

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: Karla Machado

(copiar esta línea de firma al final de cada página)

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: Karla Machado  
*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

## d. Consentimiento por Cindy Cambronero Chacón.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Cindy Cambronero Chacón.

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: Cindy Cambronero Ch.

(copiar esta línea de firma al final de cada página)  
**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: Cindy Cambresio Ch.  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

e. Consentimiento por Ana Aguirre Arias.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Ana Aguirre Arias

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: Ana Aguirre Arias

(copiar esta línea de firma al final de cada página)

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: Ana Aguirre Ariza  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

f. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

1 de 2

Turrialba, 10 de septiembre de 2025

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Propietaria en/de Amor&Sabor, brindo autorización para que el/la estudiante **Krissia Obando Aguirre**, cédula de identidad **1-1818-0750**, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: **“Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores”**.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa Amor&Sabor.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico **a.aguirre1975otmail.com**, o al teléfono **8946-7999**.

Atentamente,

Firma: *Ana Aguirre Arias*

**Ana Aguirre Arias**

**Propietaria**

**Amor&Sabor**

- g. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Tutor(a)

## CARTA DEL TUTOR

San José, 11 de setiembre de 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante **Krissia Merari Obando Aguirre**, cédula de identidad número 1-1818-0750, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores.** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, SEIR FRANCISCO  
 CHACON ACHI  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente  
 por SEIR FRANCISCO  
 CHACON ACHI (FIRMA)  
 Fecha: 2025.09.11  
 11:09:33 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achí**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

- h. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)



## CARTA DE LECTOR

**16 de septiembre de 2025**

**Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana**

**Estimado señor**

La estudiante **Krissia Merari Obando Aguirre** cédula de identidad **0X** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor & Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)** Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2025.09.16 20:43:33 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

- i. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Profesional en Filología
- j. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,  
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 11 de Septiembre de 2025.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Krissia Obando Aguirre**, con número de identificación **1-1818-0750**, autora del trabajo de graduación titulado **“Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores”**, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de **Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos**; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Firma   
**Krissia Obando Aguirre**  
Cédula **1-1818-0750**

## Anexo 1. Declaración Jurada

[ Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado. ]

Yo, Krissia Obando Aguirre, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1818-0750, en condición de egresado(a) de la carrera de Administración de negocios con énfasis en recursos humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato/Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado “Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores.” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente, el (10) de (Septiembre) del año dos mil veinticinco (2025).

Krissia Obando Aguirre (FIRMA)

Cédula de identidad: 1-1818-0750

## Anexo 1. Declaración Jurada

[ Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado. ]

Yo, **Krissia Obando Aguirre**, mayor de edad, cédula de identidad número **1-1818-0750**, en condición de egresado(a) de la carrera de **Administración de negocios con énfasis en recursos humanos** de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato/Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado **"Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores."** es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente, el **10 de (septiembre)** del año dos mil veinticinco (**2025**).

**Krissia Obando Aguirre**

(FIRMA)

Cédula de identidad: **1-1818-0750**

## Anexo 2. Consentimiento Informado

[ Este es el modelo. Pegar las imágenes del documento debidamente completado y firmado por todas las partes. ]

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de negocios con énfasis  
en Recursos Humanos.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores.**

Nombre de la persona participante:

Nombre de la persona investigadora:

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Nombre de la persona Tutora del trabajo:

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como

emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### **CONFIDENCIALIDAD**

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Seir Obando Aguirre

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante:   
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: *Cristel Salguero Tenorio*

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante:   
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Karla Machado Umaña

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: Karla Machado

*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: Carla Machado  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Cindy Camboreño Chacón.

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: Cindy Camboreño Ch.  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: Cindy Cambromo Ch.  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de negocios con  
énfasis en Recursos humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y desempeño de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Ana Aguirre Arias

Nombre de la persona investigadora: Krissia Merari Obando Aguirre

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8717-8392 / krissia.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: Ana Aguirre Arias  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: Ana Aguirre Ariza  
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

---

Nombre, firma y cédula de la persona participante

---

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

---

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

---

Nombre, firma y cédula del testigo

---

Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

## Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

[ Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado. ]

Turrialba, 10 de septiembre de 2025

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Propietaria en/de Amor&Sabor, brindo autorización para que la estudiante Krissia Obando Aguirre, cédula de identidad 1-1818-0750, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: “Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores.”.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

**O (seleccionar una de las dos opciones, a preferencia de la entidad):**

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa/organización/institución se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico a.aguirre1975@hotmail.com, o al teléfono 8946-7999.

Atentamente,

Firma  
**Ana Aguirre Arias**  
**Propietaria**  
**Amor&Sabor**

### Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

[ Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado. ]

Turrialba, 10 de septiembre de 2025

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de **\_Propietaria de Amor&Sabor**, brindo autorización para que la estudiante **Krissia Obando Aguirre**, cédula de identidad **1-1818-0750**, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: **"Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores."**.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico **a.aguirre1975@hotmail.com**, o al teléfono **8946-7999**.

Atentamente,

Firma *Ana Aguirre Arias*

**Ana Aguirre Arias**

**Propietaria**

**Amor&Sabor**

## Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora

[ Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado. ]

Ciudad, xx de Mes de 202x.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El/La estudiante Nombre Apellido Apellido, cédula de identidad número **0-0000-0000**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “**Nombre del trabajo**”, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato/Licenciatura en Nombre de la Carrera.

En mi calidad de Tutor(a), he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el/la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a) Original del tema	<b>10%</b>	
b) Cumplimiento de entrega de avances	<b>20%</b>	
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	<b>30%</b>	
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	<b>20%</b>	
e) Calidad, detalle del marco teórico	<b>20%</b>	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Firma

**Nombre Apellido Apellido**

Cédula de identidad **0-0000-0000**

Carné Colegio Profesional N° **0000**

## CARTA DEL TUTOR

San José, 11 de setiembre de 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante **Krissia Merari Obando Aguirre**, cédula de identidad número 1-1818-0750, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores**. la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, **SEIR FRANCISCO** Firmado digitalmente  
**CHACON ACHI** por SEIR FRANCISCO  
(FIRMA) **CHACON ACHI (FIRMA)**  
Fecha: 2025.09.11  
11:09:33 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achí**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

## Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora

[ Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado. ]

Ciudad, xx de Mes de 202x.

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Servicios Estudiantiles

Universidad Hispanoamericana

Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El/La estudiante Nombre Apellido Apellido, cédula de identidad **0-0000-0000**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “**Nombre del trabajo**”, el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato/Licenciatura en Nombre de la Carrera.

He revisado y he hecho las observaciones al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la correspondencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

Firma

**Nombre Apellido Apellido**

Cédula de identidad: 0-0000-0000

Carné Profesional: 0000



## CARTA DE LECTOR

**16 de septiembre de 2025**

**Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana**

**Estimado señor**

La estudiante **Krissia Merari Obando Aguirre** cédula de identidad **0X** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor & Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)** Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2025.09.16 20:43:33 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 6. Carta de aprobación **del/la** profesional en Filología

[ Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado. ]

Ciudad, **xx** de **Mes** de 202**x**.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito/La suscrita, en mi condición de profesional en Filología, hago constar que he revisado la tesis/tesina titulada “**Nombre del trabajo**”, la cual fue elaborada por **el/la** estudiante **Nombre Apellido Apellido**, cédula de identidad **0-0000-0000**.

El documento responde a los requisitos exigidos para estos casos. Por tanto, apruebo que **el/la** sustentante presente su trabajo final de graduación ante el Tribunal Calificador nombrado para tales efectos.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [correo@correo.com](mailto:correo@correo.com), o al teléfono **xxxx-xxxx**.

Atentamente,

Firma  
**Nombre Apellido Apellido**  
Filólogo/Filóloga  
Cédula **0-0000-0000**

## Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

[ Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado. ]

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 11 de Septiembre de 2025.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Krissia Obando Aguirre**, con número de identificación 1-1818-0750, autora del trabajo de graduación titulado “Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores”, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Firma  
**Krissia Obando Aguirre**  
Cédula 1-1818-0750

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,  
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 11 de Septiembre de 2025.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Krissia Obando Aguirre**, con número de identificación **1-1818-0750**, autora del trabajo de graduación titulado “**Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores**”, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de **Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos**; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Firma   
**Krissia Obando Aguirre**  
Cédula **1-1818-0750**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,  
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 11 de Septiembre de 2025.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Krissia Obando Aguirre**, con número de identificación **1-1818-0750**, autora del trabajo de graduación titulado “**Los factores para la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento Amor&Sabor en Turrialba, en el primer cuatrimestre del año 2025 con relación al desempeño y eficiencia de los colaboradores**”, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de **Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos**; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Firma   
**Krissia Obando Aguirre**  
Cédula **1-1818-0750**

**ANEXO 1**  
**LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA**  
**PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) **El autor/La autora** acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) **El autor/La autora** manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es **él/ella** quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), **EL AUTOR/LA AUTORA** GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.