

1. UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



ARTÍCULO ACADÉMICO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“ESTRATEGIAS PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA FONT VELLA MANTA”**

AUTOR: Intriago Loayza Carlos Emmanuel

**Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Administración de Empresas**

TUTOR: Ing. Otto Macias Catagua, phd.

Manta – Manabí – Ecuador

Manta, 10/05/2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	REVISIÓN: 1
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administraivas, contables y Comercio de Manta de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular en la modalidad de artículo científico bajo la autoría de el estudiante Carlos Emmanuel Intriago Loayza, legalmente matriculado en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2025 (2), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es "estrategias para la medición de desempeño de los trabajadores de la empresa font vella manta".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 22 de Enero de 2026.

Lo certifico,


Ing. PhD. Macias Calagua Otto
Wagner. Docente Tutor(a)
Área: Administración de
empresas

ARTICULO CIENTIFICO CARLOS

3%
Textos sospechosos

100% Similitudes (ignorado)
 2 % similitudes entre comillas
 < 1 % entre las fuentes mencionadas

3% Idiomas no reconocidos

25% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: ARTICULO CIENTIFICO CARLOS.pdf
 ID del documento: 27fee95b5063d20fbf894716c91a4e900d8a5450
 Tamaño del documento original: 123,01 kB

Depositante: Otto Macias Catagua
 Fecha de depósito: 27/1/2026
 Tipo de carga: interface
 fecha de fin de análisis: 27/1/2026

Número de palabras: 7333
 Número de caracteres: 55.333

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuente considerada como idéntica

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 ARTICULO CIENTIFICO CARLOS.pdf ARTICULO CIENTIFICO CARLOS #417c4d Viene de de mi biblioteca	100%		 Palabras idénticas: 100% (7333 palabras)

Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 ARTICULO CIENTIFICO MIRKO GONZALEZ (1).pdf ARTICULO CIENTIFIC... #bbdeb1 Viene de de mi biblioteca 2 fuentes similares	8%		 Palabras idénticas: 8% (301 palabras)
2	 repositorio.uleam.edu.ec https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/8540/1/ULEAM-ADM-0527.pdf 2 fuentes similares	7%		 Palabras idénticas: 7% (306 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 repositorio.uasb.edu.ec UASB-Digital: La evaluación del desempeño y su relaci... https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7316	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
2	 Documento de otro usuario #3ce126 Viene de de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
3	 doi.org Influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo a la ... https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n4/28	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (13 palabras)
4	 dialnet.unirioja.es Gestión del Talento Humano y Productividad Académica en ... https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8499685	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
5	 apps.utel.edu.mx https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24006w/Administracion de recursos humano...	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

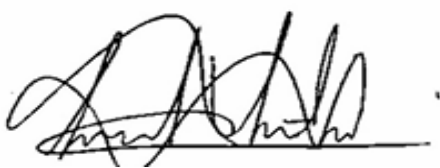
1	 https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science
2	 http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0
3	 https://orcid.org/0009-0003-4154-8590
4	 https://orcid.org/0000-0003-0238-7790
5	 https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/32abcc76-2322-4938-b3cb

Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Yo, INTRIAGO LOAYZA CARLOS EMMANUEL, con cédula de identidad **N°1351612583**, declaro que el presente trabajo de titulación: “ESTRATEGIAS PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FONT VELLA MANTA” cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



INTRIAGO LOAYZA CARLOS EMMANUEL

C.I.: 1351612583

E-mail: intriagoloayzacarlosemmanuel@gmail.com

Telf: 0964006167

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación el tema: **“estrategias para la medición de desempeño de los trabajadores de la empresa Font vella manta”**. Elaborado por la egresado Intriago Loayza Carlos Emmanuel, el mismo que cumple con el estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Facultad de Ciencias Administrativa Contables y Comercio de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:



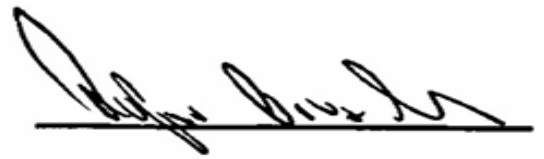
Presidente del tribunal

Ing. Jessica Guadamud



Miembro del tribunal

Ing, Audrey Holguín



Miembro del tribunal

Ing, Rafer Cruz

**“ESTRATEGIAS PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE
LA EMPRESA FONT VELLA MANTA”**

**“STRATEGIES FOR MEASURING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT THE FONT
VELLA MANTA COMPANY”**

INTRIAGO LOAYZA CARLOS EMMANUEL¹

Ing. PhD. MACIAS CATAGUA OTTO WAGNER²

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

e1351612583@live.uleam.edu.ec¹

otto.macias@uleam.edu.ec²

Intriago Loayza Carlos Emmanuel¹ <https://orcid.org/0009-0003-4154-8590>

Ing. PhD. Macias Catagua Otto Wagner² <https://orcid.org/0000-0003-0238-7790>

Código Clasificación JEL: M12, D24, M10, L2

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar los criterios y estrategias para la medición objetiva y sistemática del desempeño de los trabajadores de la empresa Font Vella Manta, orientados a la mejora de la productividad y el desarrollo del talento humano. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y descriptivo. El instrumento empleado fue la entrevista semiestructurada, aplicada al gerente general, lo que permitió identificar percepciones clave sobre la productividad, el cumplimiento de metas, competencias y calidad del trabajo. El estudio evidenció que la empresa carece de un sistema formal de evaluación de desempeño, lo cual limita la gestión técnica del talento humano. Finalmente, se identificó la necesidad y disposición gerencial para adoptar un modelo basado en indicadores y herramientas tecnológicas que se ajuste a la realidad operativa de la organización.

PALABRAS CLAVES: Evaluación del desempeño, gestión del talento humano, productividad laboral, indicadores de desempeño, microempresas.

ABSTRACT

This research aims to analyze the criteria and strategies for the objective and systematic measurement of employee performance at the Font Vella Manta company, oriented toward improving productivity and human talent development. The research was conducted using a qualitative and descriptive approach. The instrument employed was a semi-structured interview, conducted with the general manager, which allowed for the identification of key perceptions regarding productivity, goal, achievement, competencies, and work quality. The study revealed that the company lacks a formal performance evaluation system, which limits the technical management of human talent. Finally, the research identified the managerial need and willingness to adopt a model based on indicators and technology-oriented tools that fit the organization's operational reality.

KEY WORDS: Performance evaluation, human talent management, labor productivity, performance indicators, micro-enterprises.

INTRODUCCIÓN

En el entorno comercial contemporáneo, la administración efectiva del talento humano es crucial para el éxito de las organizaciones. La microempresa Font Vella Manta, dedicada a la producción y distribución de agua embotellada, enfrenta el reto de comprender el rendimiento de sus empleados para elevar su competitividad. En este sentido, el análisis de los criterios y estrategias para la medición del desempeño laboral se convierte en una necesidad académica y profesional.

La literatura académica proporciona una base sólida para este estudio. Como primer antecedente relevante, se destaca el trabajo de Nolasco (2020) sostiene que la evaluación del desempeño es una herramienta clave que incide directamente en la satisfacción laboral y en la eficiencia organizacional. Por su parte, un segundo estudio fundamental realizado por Zea Barahona & Pico Ponce (2024) identificó que una gestión administrativa eficiente, fundamentada en la evaluación constante, incide positivamente en el rendimiento del talento humano, subrayando la importancia de la mejora continua en pequeñas empresas.

Un tercer antecedente clave es el trabajo de Jaramillo & Silva (2022), quienes expresan que la evaluación del desempeño debe ser vista como un proceso constante y evolutivo, en lugar de una acción asilada. Esta perspectiva formativa facilita el establecimiento de planes de desarrollo que unen las metas del trabajador

con las de la empresa. Bajo estas premisas, en el caso particular de Font Vella Manta, la falta de un mecanismo ordenado para evaluar el desempeño podría restringir el crecimiento de su personal.

Por esta razón, este estudio se centra analizar y describir las dimensiones necesarias para medir el desempeño laboral que se ajusten a las características de la organización. En este contexto, diversas entidades han integrado indicadores clave de desempeño (KPI); Proaño et al. (2023) declara que estos facilitan la definición de criterios objetivos y medibles. Asimismo, Gonzales (2020) enfatiza que cuando los trabajadores conocen los criterios de evaluación, existe una mayor disposición al compromiso.

Finalmente, el factor tecnológico no puede ser ignorado. Gras (2019) menciona que el uso de plataformas digitales permite automatizar procedimientos y reducir errores. Para Font Vella, identificar soluciones tecnológicas de bajo costo es una alternativa viable. En consecuencia, la presente investigación busca identificar los requerimientos y estrategias que permitan una medición objetiva del desempeño, aportando un análisis teórico que pueda ser referenciado por otras microempresas del sector en el contexto ecuatoriano.

El objetivo central de este trabajo es, por tanto, analizar los criterios y estrategias para la medición objetiva y sistemática del desempeño de los trabajadores de la empresa Font Vella Manta, aportando a la mejora de la productividad y al desarrollo del talento humano.

MARCO TEÓRICO.

La medición del desempeño laboral constituye una función esencial dentro de la gestión del talento humano, ya que permite valorar el aporte individual y colectivo de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el contexto de la empresa Font Vella, la evaluación del desempeño adquiere particular relevancia debido a que intervienen procesos productivos, sanitarios, logísticos y de aseguramiento de la calidad que requieren control continuo.

Entre los criterios más utilizados y respaldados por evidencia científica contemporánea se encuentra la productividad laboral, entendida como la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de bienes producidos. Desde la perspectiva de la administración de operaciones, la productividad es uno de los indicadores más directos y objetivos del desempeño, especialmente en entornos industriales donde se pueden cuantificar unidades producidas por tiempo, tasas de rendimiento o eficiencias de línea. Estudios técnicos en plantas embotelladoras señalan que medir la productividad por la línea de producción tiempo efectivo de operación y porcentaje de inactividad permite identificar cuellos de botella y optimizar recursos. En Font Vella donde se purifica, envasa y embotella agua, este criterio resulta importante para evaluar el desempeño del personal operativo.

Otro criterio fundamental corresponde al cumplimiento de metas mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) y sistemas como OKR (Objetives and key results) estos permiten dar seguimiento a los logros alcanzados respecto a metas diarias, semanales o mensuales, mientras que los OKR incorporan resultados clave alineados a la estrategia organizacional. En los últimos años, estos modelos han ganado relevancia en empresas industriales por su capacidad por guiar el trabajo hacia los objetivos concretos y medibles, fortaleciendo así el desempeño individual y colectivo (Martin, 2020). En el caso de empresas de producción de agua embotellada, los KPIs más útiles incluyen porcentaje de cumplimiento de metas de producción diaria, reducción de desperdicios, tiempo de parada y cumplimiento de actividades internas de calidad.

Asimismo, la gestión por competencias constituye uno de los enfoques contemporáneos más importantes dentro de la evaluación del desempeño. De acuerdo con Vilca Montalvo (2023), la gestión por

competencias permite valorar no solo lo que el trabajador hace, sino como lo hace, evaluando capacidades, habilidades y actitudes esenciales para cada puesto de trabajo. Este enfoque es clave para identificar brechas de formación, diseñar planes de capacitación y garantizar que el personal posea las competencias necesarias para operar equipos, cumplir protocolos de inocuidad y mantener estándares de calidad, elementos críticos en la industria del agua purificada. En empresas ecuatorianas, investigaciones recientes confirman que la evaluación por competencias mejora significativamente los resultados de desempeño cuando con rubricas claras y retroalimentación continua (Acuña Andaluz, 2022).

El criterio de calidad de trabajo también resulta indispensable en industrias reguladas. La calidad, entendida como conformidad con estándares técnicos y sanitarios, permite evaluar la precisión, el cumplimiento de procedimientos, la reducción de errores y la ausencia de no conformidades. En empresas de agua embotellada, la calidad no solo está relacionada con el producto final, sino con la ejecución correcta de los procesos: Limpieza y sanitización, control y verificación de equipos y llenado adecuado. Estudios en empresas de agua en Ecuador señalan que los sistemas de evaluación de desempeño deben incluir indicadores de calidad operativa y cumplimiento normativo para garantizar seguridad del consumo (EPMAPS, 2023), esto evidencia que la calidad es un criterio transversal que complementa la productividad y los KPIs.

También la evaluación 360° se considera un criterio moderno y ampliamente respaldado para medir las competencias y el comportamiento laboral. según (Vazques, 2023), la evaluación de 360° permite incorporar la percepción superiores, pares, subordinados, clientes y la autoevaluación, ofreciendo una visión más completa y equilibrada del desempeño. Esta herramienta es generalmente útil para supervisores y cargos medios, quienes requieren habilidades de liderazgo, comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo, aspectos que no se evidencien completamente con indicadores numéricos. Estudios aplicados en empresas ecuatorianas, como Lactalis del Ecuador, demuestran que la implementación de un proceso 360° mejora la autoconciencia del trabajador, fortalece la retroalimentación y apoya la construcción de planes de mejora (Acuña Andaluz, 2022). En el entorno de Font Vella este criterio se puede utilizar para evaluar jefe de producción y muchas áreas más.

En cuantos antecedentes investigativos nacionales, diversas organizaciones ecuatorianas han desarrollado modelos de evaluación del desempeño que sirven de referencia para esta investigación. La empresa Lactalis del Ecuador implemento un modelo de 360° orientado a medir competencias y desempeño integral del talento humano, demostrando la utilidad de este enfoque en organizaciones que combinan procesos técnicos y operativos (Acuña Andaluz, 2022). La empresa de agua potable de Puerto López presento un estudio en 2024 donde analizo como la gestión del talento humano influye en el desempeño de los empleados, concluyendo que la falta de evaluación sistemática dificulta la mejora continua (Zavala Pisco & Rodríguez Bravo, 2025). La empresa Agua dorada se analizaron indicadores de productividad, eficiencia y calidad, estableciendo la importancia de modelos de medición combinados para mejorar el rendimiento de las plantas embotelladoras (Polanco, 2023). Estos antecedentes evidencian que el país ha desarrollado experiencias significativas de evaluación del desempeño que se puede aplicar en Font Vella.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación se orienta al análisis de los criterios y estrategias para la medición del desempeño laboral en la empresa Font Vella, ubicada en la ciudad de Manta, Ecuador. El estudio se desarrolla durante el año 2024-2025 y está dirigido a los trabajadores operativos y administrativos de la organización. Se excluye al personal temporal y a los cargos directivos, como la gerencia general, debido a que el interés principal

es identificar las estrategias más adecuadas para los colaboradores que participan de manera directa en los procesos productivos y administrativos cotidianos.

Esta delimitación permite abordar el problema de forma específica, considerando las condiciones internas de la empresa y el contexto económico y laboral local, sin incorporar variables externas o de mercado. En este sentido, la investigación adopta un enfoque descriptivo, orientado a caracterizar la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en la organización y a explorar las necesidades de mejora en dicho ámbito.

La evaluación del desempeño laboral constituye un elemento clave para garantizar la eficiencia, la motivación y el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. Sin embargo, numerosas empresas enfrentan dificultades al momento de establecer sistemas de evaluación que resulten efectivos y coherentes con sus objetivos estratégicos y con las características de su personal.

En la actualidad, se observa que en pequeñas organizaciones los procesos de evaluación presentan deficiencias en cuanto a claridad y continuidad, lo que limita la valoración adecuada del aporte individual y colectivo de los trabajadores. Asimismo, se evidencia una falta de herramientas técnicas estandarizadas para la medición del rendimiento laboral.

Ante esta situación, se identifica la necesidad de analizar y describir estrategias de evaluación del desempeño que se ajusten a la realidad organizacional de Font Vella, permitiendo establecer criterios claros, objetivos y medibles. El fortalecimiento de estos criterios contribuirá a una cultura de mejora continua, favoreciendo el desarrollo individual de los colaboradores y potenciando, al mismo tiempo, la competitividad y productividad de la empresa.

Formulación del problema general y problema específicos

Problema general

¿Cómo analizar estrategias efectivas para medir el desempeño de los trabajadores en la planta purificadora de agua Font Vella?

Problemas específicos

¿Qué indicadores de desempeño son los más apropiados para evaluar de forma objetiva y periódica a los trabajadores operativos y administrativos de Font Vella?

¿Qué limitaciones presenta actualmente la empresa Font Vella en la aplicación de métodos efectivos para evaluar el rendimiento de su personal?

¿Qué necesidades y expectativas gerenciales existen respecto a la adopción de herramientas para la medición del desempeño en la empresa?

Formulación de los objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar los criterios y estrategias para la medición objetiva y sistemática el desempeño de los trabajadores en la empresa Font Vella, con el fin de mejorar la productividad, fortalecer la toma de decisiones y promover el desarrollo del talento humano

Objetivos específicos

Identificar los principales indicadores y criterios que permitan evaluar objetivamente el desempeño de los trabajadores de Font Vella

Analizar los métodos de evaluación de desempeño más adecuado para la estructura y necesidades operativas de la empresa.

Explorar la factibilidad y los requerimientos institucionales para la futura incorporación de mecanismos de evaluación del desempeño acordes a la cultura organizacional de Font Vella.

JUSTIFICACIÓN

La medición del desempeño de los empleados constituye una herramienta fundamental para mejorar la productividad y el bienestar organizacional. En la empresa Font Vella Manta se identificó la necesidad de contar con un conocimiento más profundo sobre estrategias de evaluación del desempeño estructuradas, lo cual motivó el desarrollo de esta investigación. A través de este estudio, se busca analizar y caracterizar los criterios que fortalezcan los procesos internos y permitan identificar las bases para desarrollar el talento humano. Una comprensión adecuada del desempeño facilita una futura toma de decisiones más justa y objetiva, además de contribuir a un ambiente laboral donde se reconozca la importancia del aporte individual a la organización. El propósito de este trabajo es presentar un análisis teórico y situacional que sirva como base informativa para mejorar los resultados empresariales y elevar la satisfacción de los empleados.

Asimismo, otro aspecto relevante es la posibilidad de que los hallazgos y criterios identificados puedan servir de referencia para otras organizaciones con características similares. Aunque la investigación se enfoca específicamente en la empresa Font Vella Manta, el marco de análisis y los indicadores descritos pueden ser tomados como base por empresas del mismo sector o con estructuras organizacionales semejantes. De esta manera, el impacto del estudio no se limita a una sola empresa, sino que ofrece una referencia académica y técnica que puede contribuir a elevar los estándares en la gestión del talento humano en el contexto de las microempresas locales.

Finalmente, la relación directa con la empresa objeto de estudio permitió comprender de manera más profunda las necesidades reales de la organización. Se evidenció que la ausencia de una estrategia clara para la medición del desempeño dificultaba la gestión técnica del personal, lo cual podría afectar tanto la eficiencia operativa como el clima laboral. Esta situación generó un interés académico por identificar mejoras concretas en los procesos internos. El proyecto representa una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria y contribuir al fortalecimiento del conocimiento administrativo en el sector de las microempresas, asegurando que el análisis realizado sirva de consulta para futuras aplicaciones en entornos similares.

METODOLOGÍA

Se seleccionó una metodología cualitativa-descriptiva, debido a que permite comprender de forma profunda las percepciones y experiencias de los actores involucrados en el fenómeno de estudio. La técnica de recolección de información empleada fue la entrevista semiestructurada, aplicada al gerente general de la empresa por ser el principal responsable de la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la gestión del talento humano y los procesos productivos. La aplicación de esta técnica permitió obtener información cualitativa relevante sobre la situación actual de la medición del desempeño laboral.

A través del diálogo directo, se logró captar percepciones y matices que no se reflejan en datos numéricos, facilitando un análisis real y contextualizado. Dado el alcance descriptivo y el enfoque cualitativo de la investigación, el estudio no planteó hipótesis de trabajo, centrándose en la caracterización de la problemática y la identificación de las necesidades institucionales. Esta elección metodológica responde al interés de comprender la realidad organizacional desde la perspectiva de sus directivos, lo cual resulta coherente con los objetivos trazados.

El procesamiento de la información se realizó mediante un análisis de contenido, lo que permitió identificar categorías relacionadas con la medición del desempeño, específicamente en torno a la productividad, el cumplimiento de metas, las competencias y la calidad del trabajo en la empresa Font Vella Manta. Este enfoque resultó apropiado para organizar e interpretar la información obtenida, permitiendo comprender los criterios utilizados actualmente y la percepción directiva sobre la efectividad de dichos mecanismos.

Para el análisis de la información se empleó el software Atlas.ti, el cual facilitó la codificación para identificar patrones y relaciones entre las categorías. Asimismo, se realizó la triangulación de la información a partir de los datos primarios obtenidos en la entrevista y el soporte de fuentes secundarias de base teórica, lo que contribuyó a fortalecer la confiabilidad de los hallazgos y construir una visión integral sobre los requerimientos para la medición del desempeño laboral en la empresa objeto de estudio.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos evidenciaron que la empresa Font Vella Manta no contó con un sistema formal ni estructurado para la medición del desempeño laboral, lo que limitó la evaluación objetiva del rendimiento de los trabajadores y afectó la gestión del talento humano, de tal manera se identificó debilidades relacionadas con la ausencia de criterios técnicos, métodos definidos y herramientas de evaluación, aunque se evidenció una disposición gerencial favorable para implementar estrategias que permitan mejorar la productividad y eficiencia organizacional.

Los resultados que se presentan a continuación reflejaron la situación actual de la medición del desempeño laboral en la empresa Font Vella Manta, permitiendo identificar limitaciones operativas y oportunidades de mejora en los procesos de gestión del talento humano, la información se expuso de manera descriptiva, a partir del análisis cualitativo de la entrevista aplicada al gerente general, complementada con el proceso de codificación temática e interpretación de los hallazgos, en coherencia con el enfoque metodológico de la investigación.

Desempeño laboral actual de los trabajadores

A partir de la entrevista realizada, se evidenció que el desempeño laboral de los trabajadores de Font Vella Manta se encontró en un proceso de adaptación progresiva, sin que existiera una valoración técnica formal que permitiera determinar con precisión el nivel real de rendimiento, el gerente general manifestó que los colaboradores no se encontraban plenamente calificados para ejercer las funciones que desempeñaban, lo que reflejó una brecha significativa entre las competencias del personal y los requerimientos operativos de la empresa.

Este resultado reveló que el desempeño laboral fue valorado principalmente desde una perspectiva empírica, basada en la observación cotidiana, sin el respaldo de criterios objetivos ni instrumentos estructurados. La ausencia de procesos formales de inducción y capacitación influyó directamente en la dificultad para evaluar la productividad y eficiencia del personal, limitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora.

Métodos actuales de evaluación del desempeño

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio fue la inexistencia de un sistema formal de evaluación del desempeño en la empresa Font Vella Manta, el entrevistado indicó que la organización no contaba con herramientas ni procedimientos definidos para evaluar las actividades realizadas por los trabajadores, lo que evidenció una gestión del desempeño de carácter informal.

Esta situación se encontró asociada principalmente al tamaño de la empresa y a la falta de conocimientos técnicos en gestión del talento humano, la evaluación del desempeño se realizó sin indicadores establecidos,

sin registros documentales y sin procesos de retroalimentación, lo que dificultó la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, la asignación de funciones y la mejora continua de la productividad.

Criterios utilizados para medir el desempeño laboral

En relación con los criterios empleados para la medición del desempeño, se identificó que la empresa consideró principalmente la productividad operativa, entendida como el cumplimiento de tareas asignadas y el uso del tiempo durante la jornada laboral, no obstante, este criterio no se encontró respaldado por indicadores cuantificables ni parámetros estandarizados que permitieran una evaluación objetiva.

La utilización de un criterio único evidenció una visión limitada del desempeño laboral, ya que no se contemplaron aspectos relevantes como el cumplimiento de metas, las competencias y habilidades del personal, la calidad del trabajo ni una evaluación integral de tipo 360°, este resultado confirmó la ausencia de un enfoque integral para la medición del desempeño en la empresa.

Percepción gerencial sobre la importancia de un modelo de evaluación

Desde la perspectiva gerencial, se reconoció la importancia de implementar un modelo formal de evaluación del desempeño, el gerente general expresó que la aplicación de una herramienta, aun cuando fuera básica, contribuiría a mejorar la productividad y el control interno de la empresa.

Este hallazgo evidenció que, pese a no contar con estrategias de evaluación en la actualidad, la dirección de la empresa comprendió la relevancia de medir el desempeño de manera objetiva, la evaluación del desempeño fue percibida como un instrumento clave para optimizar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión del talento humano y respaldar la toma de decisiones administrativas.

Estrategias y herramientas deseadas para la medición del desempeño

Finalmente, el entrevistado manifestó interés en la implementación de herramientas tecnológicas como estrategia para fortalecer la medición del desempeño laboral. Esta preferencia reflejó una orientación hacia la modernización de los procesos administrativos, incluso dentro de las limitaciones propias de una microempresa.

La incorporación de herramientas tecnológicas permitiría estandarizar los procesos de evaluación, disminuir la subjetividad y generar información confiable para la toma de decisiones. Este resultado evidenció una oportunidad clara para diseñar un modelo de evaluación sencillo, basado en criterios como productividad, cumplimiento de metas, competencias y habilidades, calidad del trabajo y evaluación integral 360°, ajustado a la realidad organizacional de Font Vella Manta.

Los resultados evidenciaron que la empresa Font Vella Manta no contó con un sistema estructurado para la medición del desempeño laboral, lo que limitó la objetividad en la evaluación y el desarrollo del talento humano, no obstante, se identificó una disposición favorable por parte de la gerencia para implementar estrategias de evaluación acordes a las necesidades de la empresa, priorizando el uso de criterios integrales y herramientas tecnológicas, estos hallazgos confirmaron la pertinencia de diseñar un modelo de medición del desempeño alineado con las características y capacidades de la organización.

DISCUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que la medición del desempeño en Font Vella Manta se desarrolla bajo prácticas empíricas basadas en la intuición. Esta situación coincide con lo expuesto por Zea-Barahona y Pico Ponce (2024), quienes identifican que una gestión administrativa eficiente debe superar la informalidad para incidir positivamente en el rendimiento. En Font Vella, la ausencia de un sistema formal no es

solo una deficiencia, sino una característica de microempresas que priorizan la operación diaria sobre la planificación estratégica.

Los hallazgos confirman que el desempeño es valorado mediante la observación directa del gerente, lo que genera subjetividad. Este resultado contrasta con la postura de Nolasco (2020), quien sostiene que la evaluación debe ser una herramienta clave y objetiva para incidir en la satisfacción laboral. La brecha identificada entre la práctica actual y la teoría sugiere que, al no haber criterios sistemáticos, se dificulta la identificación de fortalezas y debilidades, limitando el desarrollo de competencias alineadas a los puestos de trabajo.

El análisis revela que la productividad es el único criterio utilizado, lo cual ofrece una visión parcial del rendimiento. Como señalan Proaño et al. (2023), es necesario definir criterios objetivos y medibles que vayan más allá de lo operativo. En este sentido, los resultados permiten inferir que la organización aún no concibe la evaluación como un proceso integral y continuo, perspectiva que Jaramillo y Silva (2022) consideran esencial para establecer planes de desarrollo que unan las metas del trabajador con las de la empresa.

Desde una perspectiva crítica, la inexistencia de una evaluación integral tipo 360° limita la capacidad de la empresa para promover procesos de mejora continua. Los resultados demuestran que las decisiones basadas en percepciones individuales pueden afectar la equidad y motivación, validando lo planteado por Gonzales (2020) sobre la importancia de que los trabajadores conozcan los criterios bajo los cuales son evaluados para aumentar su compromiso.

Un elemento significativo es la disposición de la gerencia para adoptar mecanismos formales. Esta apertura, sumada al interés por herramientas tecnológicas, refuerza lo expuesto por Gras (2019) sobre el rol de la tecnología para centralizar datos y reducir el error humano en pequeñas empresas. Este hallazgo confirma la viabilidad de analizar e identificar estrategias de medición adaptadas a la realidad de la planta, viendo a la tecnología como un medio para ganar objetividad.

En conjunto, la discusión permite concluir que los resultados confirman la necesidad de establecer criterios estratégicos para la medición del desempeño laboral. La evidencia presentada sustenta que el análisis de un modelo basado en productividad, metas, competencias y calidad del trabajo contribuiría significativamente al fortalecimiento de la gestión del talento humano y a la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, sin necesidad de recurrir a diseños experimentales complejos, sino ajustándose a la naturaleza cualitativa de la microempresa.

CONCLUSION

La presente investigación permitió cumplir con el objetivo de analizar los criterios y estrategias para la medición del desempeño en la empresa Font Vella Manta. A través del estudio, se identificaron los componentes estratégicos que resulten adecuados para la organización deben integrar indicadores de productividad, cumplimiento de metas y competencias técnicas, adaptándose a la estructura de una microempresa.

Se constató que la empresa Font Vella Manta carece de un sistema formal, estructurado o documentado para la medición del desempeño laboral, lo que limita la gestión técnica del talento humano. Mediante la entrevista aplicada al gerente general y el análisis cualitativo, se determinó que la evaluación actual es de carácter empírico, basada principalmente en la observación directa y en criterios aislados de eficiencia operativa. Esta falta de herramientas sistemáticas genera subjetividad en la toma de decisiones y limita los procesos de retroalimentación interna.

Finalmente, el análisis permitió determinar la viabilidad de adoptar mecanismos basados en indicadores y sistemas tecnológicos en el futuro. En este sentido, la investigación concluye que las estrategias identificadas centradas en la objetividad, la sistematización de datos y el uso de herramientas digitales constituyen los elementos base para fortalecer la productividad y el desarrollo profesional de los colaboradores. Estos hallazgos ofrecen una ruta de conocimiento que permite comprender cómo transformar la gestión empírica actual en una administración del talento humano orientada a resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Andaluz, M. A. (2022). *Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados a la gestión del Talento Humano para la*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/32abcc76-2322-4938-b3cb-e57f70f20c0e/content>
- Chamorro Quiñonez, J. G., Morán Villamarín, E. D., & Proaño González, E. A. (2023). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo a la luz de investigaciones recientes. *Horizon Nexus Journal*, 47-61. Obtenido de <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n4/28>
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill. Obtenido de <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Gestion%20del%20talento%20humano.pdf>
- Drucker, P. (2007). *La gerencia en la sociedad futura*. California. Obtenido de https://politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Drucker-PeterLa-Gerencia-en-La-Sociedad-Futura.pdf?utm_source=chatgpt.com
- EPMAPS. (2 de febrero de 2023). *Aguas de Quito*. Obtenido de google: https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202023-2027/Comisiones%20del%20concejo%20Metropolitano/Codificaci%C3%B3n%20Legislativa/2024/2024-09-24-09-20/DOCUMENTOS/Punto%201/RESPUESTAS/26.%20EPMAPS/ANEXOS/Instructivos/20.%20RES%2020017.pdf?utm_s
- gonzales, M. y. (24 de 7 de 2020). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. *PODIUM*.
- Gras, s. y. (2019). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME*. España: universidad miguel hernandez de elche.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2022). *Metodología de la investigación*. (Sexta ed.). México D.F., Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_in_vestigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf?utm_source=chatgpt.com

- Jaramillo, J., & Silva, Y. (2022). Gestión del Talento Humano y Productividad Académica en un Instituto Universitario. *Negotium. Revista de ciencias gerenciales.*, 18(52), 31-46. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8499685>
- Martin, S. C. (2020). *Manual de OKR*. Madrid : S|futurizable.
- Nolasco Ortiz, D. G. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7316>
- Polanco, R. (2023). *evaluacion del desempeño laboral de la embotelladora agua dorada*. guayaquil: repositorio UCSG.
- Vazques, S. (2023). SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360. *CIDE editorial*, 69.
- Vilca Montalvo, A. J. (2023). Gestion por competenvia y desempeño laboral en una empresa de Lima. *Ciencia Latina*, 8(4), 1079- 1092. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12345>
- Werther, W., & Davis, K. (2018). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). (J. M. Gómez, Trad.) CD Mexico, Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/Administracion-de-RH-Werther.pdf>
- Zavala Pisco, J. L., & Rodríguez Bravo, A. G. (2025). Evaluación de desempeño y selección de personal: Caso estudio Distrito Salud D1303 Jipijapa- Puerto López. *REICOMUNICAR*, 8(15). Obtenido de <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/381>
- Zea Barahona, C., & Pico Ponce, E. I. (11 de 9 de 2024). “*ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “EUROFISH S.A.” DE LA CIUDAD DE MANTA*”. Jipijapa: UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI UNESUM. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6933>

ANEXOS

1. Formato de revista Journal Business Science:

“TITULO EN MAYUSCULA DEBERÁ SER BREVE (MÁX. 15 PALABRAS), REFLEJAR EL CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN Y SIN PUNTO FINAL. EL TÍTULO DEBE ESTAR ESCRITO EN ESPAÑOL”

“TITULO EN MAYUSCULA DEBERÁ SER BREVE (MÁX. 15 PALABRAS), REFLEJAR EL CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN Y SIN PUNTO FINAL. EL TÍTULO DEBE ESTAR ESCRITO EN INGLÉS”

Nombre de primer Autor¹; Nombre de segundo Autor²

Universidad o afiliación a la que pertenece, Ej. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí^{1,2}

correoelectronico@autor1.com¹; correoelectronico@autor2.com²

Nombre de primer autor y código Orcid¹ <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Nombre de segundo autor y código Orcid ² <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Código Clasificación JEL: [*Incluir los códigos JEL correspondientes a las palabras clave*](#)

RESUMEN

El resumen se debe limitar a un máximo de 150 palabras en un solo párrafo, se ubica al inicio del artículo. El resumen estará escrito en el mismo idioma del documento y deberá indicar los objetivos, procedimientos generales y resultados pertinentes en una forma concisa y clara. No se permiten citas bibliográficas ni abreviaciones que no sean identificadas previamente o que no aparecen en la lista de abreviaciones comunes

PALABRAS CLAVES: Deben ser un mínimo de cinco términos simples o compuestos, con mayúscula solo la primera letra de la primera palabra y los nombres propios, separados por comas, con punto al final de la última palabra

ABSTRACT

Todos los artículos escritos en español deben incluir un resumen en inglés, y en caso de ser en inglés el resumen debe ser escrito en español.

KEY WORDS: Deben ser un mínimo de cinco términos simples o compuestos, con mayúscula solo la primera letra de la primera palabra y los nombres propios, separados por comas, con punto al final de la última palabra, en inglés

INTRODUCCIÓN

Indicar claramente la importancia del tema, la justificación de la investigación y los antecedentes bibliográficos relevantes que fundamenten las hipótesis y los objetivos planteados, es decir, precisar el por qué y para qué de la investigación. Los antecedentes deben apoyarse con bibliografía reciente, para que se conozca el nivel actual del tema; debe estar redactado de manera congruente y ordenada en relación con la secuencia del artículo, evitando el abuso de referencias para un concepto general; el uso de las citas debe ser preciso y específico siguiendo las normas APA (sexta edición) y llevar sangría después del primer párrafo hasta encontrar el siguiente título. No utilizar pie de página.

METODOLOGÍA

Para responder a las preguntas: ¿dónde cuándo y cómo se hizo la investigación?, se debe describir la metodología utilizada, así como el análisis estadístico. Es necesario aportar la información suficiente de cada variable, de manera que cualquier investigador pueda repetir el estudio. La información de este capítulo debe ser congruente con los objetivos planteados.

RESULTADOS

Redactados de forma clara, utilizando los verbos en pasado. Para la construcción de esta sección se debe iniciar con la elaboración de las tablas y figuras, y posteriormente redactar el texto pertinente en función de ellas. El primer párrafo de este texto debe resumir en frases concisas, claras y directas, y demostrar el hallazgo principal del estudio.

DISCUSIÓN

Es un aspecto clave en el manuscrito, en ella se pone a prueba la capacidad analítica y de autocritica del autor sobre los hallazgos previos de otros autores. Se presentarán los principios, relaciones y generalizaciones que los resultados indican, sin recapitularlos.

Por otra parte, deben compararse e interpretarse que los resultados obtenidos de manera directa, clara y precisa, contrastándolos con los objetivos propuestos. El autor debe exponer su propia opinión sobre el tema, destacando los aspectos novedosos y relevantes del estudio, indicando de qué manera los resultados se refieren a las expectativas y literatura anteriormente citada, así como mencionando las limitaciones de la investigación; evitar que la discusión se convierta en una revisión del tema y que se repitan los conceptos que hayan aparecido en la introducción y los resultados del trabajo. Se recomienda su redacción en presente, porque los hallazgos del trabajo se consideran ya evidencia científica.

CONCLUSIONES

Indica de manera definitiva, resumida y exacta los principales resultados demostrables y comprobables del trabajo investigativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Según normas APA 7ma. Edición, utilizar al menos veinte citas bibliográficas.

Como modelo para la construcción de referencias, se emplea el siguiente:

Libro:

Autor: Apellidos, A.A.- Nombres- (año de la publicación). Título de la obra (Edición).

Ciudad, país: Editorial

Capítulo de un libro:

Autor, A.A., y Autor, B.B., y Autor, C.C., (Año de la publicación). Título del capítulo en A.A. Editor y B.B. Editor (Eds.), Título del libro (páginas del capítulo). Ubicación:

Editorial.

INFORMACIÓN ADICIONAL PARA CONSIDERAR:

Respetar la tipografía, tamaño y márgenes establecidos en este modelo.

Todo artículo debe ser redactado a **espacio 1,5 utilizando como fuente Times New Roman** tamaño 10. El título principal del artículo (tema) debe estar en fuente Times New Roman tamaño 11, en mayúscula y centrado con negrilla; y, no debe excederse de 15 palabras. Los subtítulos (Resumen, Conclusiones y Referencias Bibliográficas) van alineados a la izquierda del renglón con la misma fuente en tamaño 10 mayúscula, suprimiendo los dos puntos después de cada título.

Las tablas/cuadros, figuras, fotos/gráficos siempre tendrán su título enumerado e incluirán su fuente y su tamaño será Times New Roman 7; deben estar centrados y hacer coincidir con la distancia horizontal del mismo. Se utilizará un solo tipo de representación de datos, sean tablas o gráficos, de preferencia del autor. **Las tablas, cuadros, figuras y gráficos deben de ser inéditas e incluidas como imagen en formato JPG.**

Las páginas deben venir numeradas. La extensión máxima del artículo será de 7.000 palabras (máx. 20 pág. Incluyendo tablas, gráficos, figuras). **Los márgenes serán de 2.5 cm para cada lado.** Las citas bibliográficas deberán estar incluidas de manera resumida en el texto y de manera detallada en la bibliografía, **no como pie de pág.** (Normas APA, 7ma. Edición)

Tabla 2. Preguntas de entrevista

ENTREVISTA A			
EXPERTO Eco.			
Bryan Intriago			
Nombre de la Empresa			
Font Vella			
Objetivo: Obtener información directa y confiable sobre los procesos actuales de evaluación y desempeño dentro de la empresa, así nos permitirá comprender como se gestionan las estrategias internas e identificar posibles mejoras			
D a t o s			
Nombre del Experto:	Eco. Bryan Intriago	Realizado por:	Intriago Loayza Carlos Emmanuel
Cargo del entrevistado:	Gerente general	Hora de inicio de la entrevista:	
Fecha de la entrevista:		Hora finalización de la entrevista:	
Preguntas de la Entrevista			

¿Cómo describiría actualmente el desempeño laboral de los trabajadores de Font Vella manta y cuales considera que son las principales fortalezas y debilidades en su rendimiento?

“Actualmente, la empresa cuenta con trabajadores que poco a poco se han ido adaptando al sistema de trabajo, pero aún no es suficiente dar una valoración alta o técnica a los trabajadores porque no están calificados para ejercer las funciones que ahorita ellos tienen.”

Desde su experiencia gerencial, ¿Qué limitaciones o dificultades ha observado en los métodos que actualmente utiliza la empresa para evaluar el desempeño del personal?

“Muchas, muchas dificultades porque es una empresa pequeña y prácticamente nosotros no contamos con ningún sistema para evaluar lo que hace cada trabajador. No le podría responder porque no somos una empresa grande y nos gustaría tener justamente algún sistema para evaluar.”

¿Qué criterios considera más relevantes (productividad, competencias, calidad de trabajo, cumplimiento de metas, entre otros)

para medir adecuadamente el desempeño en las áreas operativas y administrativas de la empresa? “Podría ser la de eficiencia.”

¿Cómo cree que un modelo formal de evaluación del desempeño podría contribuir a mejorar la productividad, la motivación y la toma de decisiones dentro de Font Vella?

“Aplicar un modelo como el que usted me está diciendo nos ayudaría mucho porque realmente, al ser una empresa pequeña, no contamos con estas herramientas. Y una herramienta, así sea básica, nos ayudaría a elevar el nivel de productividad por parte de los trabajadores.”

¿Qué tipo de estrategias o herramientas le gustaría implementar (como evaluaciones 360°, indicadores KPI, gestión por competencias o sistema tecnológicos)?

“Sistemas tecnológicos, diría.”

Nota: La información presentada corresponde a una entrevista realizada al gerente general de la empresa.

LINK DEL VIDEO DE LA ENTREVISTA REALIZADA.

https://uleam-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/e1351612583_live_uleam_edu_ec/IQDghg-F858gTbWASFYbo2hDAa6YO1f__MzWW28Ysb-bZrs?nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHBAiOiJPbmVEcm12ZUZvckJlc2luZXNzIiwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkifX0&e=Xq4WCK