

**UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**“LA INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL PARA TRAZAR ESTRATEGIAS DE  
MOTIVACION DENTRO DEL HOTEL WILSON LIBERIA”**

**EUGENIO FERNÁNDEZ VALDELOMAR**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE  
NEGOCIOS**

**SANTA CRUZ, COSTA RICA**

**2023**

## Declaración Jurada

Yo, EUGENIO FERNANDEZ VALDELOMAR, estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual de la Tesis de Grado titulada:

“LA INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL PARA TRAZAR ESTRATEGIAS DE MOTIVACION DENTRO DEL HOTEL WILSON LIBERIA”

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Es todo, firmo en Liberia a los 05 días del mes de enero del año 2023.



Firma

EUGENIO FERNANDEZ VALDELOMAR  
Nombre sustentante

5-0424-0263  
Cédula sustentante

## Carta de autorización de la organización involucrada



Lunes 4 de Julio, 2022

Señores, Universidad Latina de Costa Rica

Se extiende la presente como carta de aceptación de parte del Hotel Wilson Liberia al estudiante Eugenio Fernandez Valdelomar, cedula de identidad 5-0424-0263, de su trabajo final de graduación.

La empresa facilitará al estudiante la información y apoyo que necesite para el desarrollo de su proyecto.


Hacemos constar que el Hotel Wilson Liberia no posee vínculos de consanguinidad con el estudiante e Informamos también, que existió una relación laboral con el estudiante de marzo 2019 a diciembre 2019.

Se despide,

Víctor Grillo Sobrado

Adm. Hotel Wilson Liberia

Firma y cédula

  
5186991

Cédula Jurídica

3102 850287 S.R.L

## Carta de finalización de la organización involucrada



Miércoles, 21 de Diciembre de 2022

Señores, Universidad Latina de Costa Rica

Se extiende la presente a solicitud de Eugenio Fernandez Valdelomar, ced. 504240263. En donde hacemos constar que el estudiante ha finalizado el proyecto final de graduación en el Hotel Wilson Liberia.

Agradecemos el tiempo invertido y la excelente ayuda que este trabajo supuso para nuestra organización.

Se despide,

Víctor Grillo Sobrado

Adm. Hotel Wilson Liberia

Firma y cédula

Cédula Jurídica

5188991

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios por darme la fortaleza para lograr culminar con este largo proceso. También por guiarme y ser mi pilar de apoyo en momentos de debilidad.

A mi abuela Lourdes Agüero, por forjar las bases que hoy en día dan fruto.

A mi madre Gisella Valdelomar, por ser mi apoyo incondicional y quien siempre ha creído en mí.

A mi abuelo Rafael Valdelomar, por todas las enseñanzas, valores y sabiduría transmitida.

A todos los docentes, compañeros y personas de la Universidad Latina; que fueron también parte importante de este proceso. Y que cada uno a su manera, ayudó a la obtención de esta meta.

*Eugenio Fernández Valdelomar*

## **Dedicatorias**

A mi familia, de manera especial, por ser quienes siempre me han impulsado a lograr mis metas y alcanzar los objetivos; aun cuando yo no lo creí posible.

Por ser siempre ese lugar seguro en el cual sentirse a salvo en los peores momentos y también por ser siempre los primeros en alegrarse en los momentos buenos.

A mi madre, por estar siempre presente en cada decisión tomada, buena o mala.

Y ser siempre la primera en ayudarme cuando lo necesité. No me cansaré nunca de agradecerle a la vida por la madre que me regaló.

Gracias a cada una de las personas que estuvieron a mi lado en este trayecto. Los llevo en el corazón y les agradezco por cada momento compartido.

Le doy gracias a la vida y a Dios una vez más. Por permitirme cumplir mis objetivos y dejarme vivir estos momentos tan lindos y llenos de orgullo y alegría.

¡Gracias totales!

*Eugenio Fernández Valdelomar*

## Tabla de Contenidos

Declaración Jurada .....	i
Carta de autorización de la organización involucrada .....	ii
Carta de finalización de la organización involucrada .....	iii
Agradecimientos .....	iv
Dedicatorias .....	v
Lista de Gráficos .....	ix
Lista de Tablas .....	x
Capítulo I .....	1
Aspectos Generales.....	1
<b>Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Antecedentes del problema de estudio.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Justificación del proyecto .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Planteamiento del problema.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Objetivo general .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Objetivos específicos .....</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Delimitación, Alcance o Cobertura.....</b>	<b>8</b>
<b>1.7 Restricciones y/o Limitaciones .....</b>	<b>8</b>
<b>1.8 Delimitación .....</b>	<b>9</b>
Capítulo II .....	10
Marco Contextual y Teórico .....	10
<b>2.1. Marco Situacional .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1. Reseña Histórica.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Marco Teórico .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Administración .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Administración de Recursos Humanos .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.3. Clima Laboral.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.4. Clima Laboral y su Importancia.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.5. Clima Laboral y sus Características.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.6. Colaboradores .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.7. Cultura Organizacional .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.8. Estrategias.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.9. Estrategias de Mejora Continua .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.10. Infraestructura .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.11. Nivel de Satisfacción.....</b>	<b>37</b>

<b>2.2.12. Objetivos Organizacionales</b> .....	<b>39</b>
<b>2.2.13. Oportunidades de Mejora</b> .....	<b>41</b>
Capítulo III .....	44
Marco Metodológico.....	44
<b>3.1 Enfoque y tipo de investigación</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1.1 Enfoque de la investigación</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1.1.1 Investigación Cuantitativa</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1.2 Tipo de la investigación</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1.2 Investigación Exploratoria</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1.2.1 Investigación Descriptiva</b> .....	<b>46</b>
<b>3.2 Sujeto y fuentes de información</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2.1 Sujetos de información</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1.1 Fuentes de información</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1.3.1 Fuentes primarias</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1.3.1 Fuentes secundarias</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3 Población</b> .....	<b>49</b>
<b>3.4 Muestra y tipo de muestreo</b> .....	<b>50</b>
<b>3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5.1. Cuestionario</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5.2. La Entrevista</b> .....	<b>51</b>
Capítulo IV .....	53
Análisis de los Resultados .....	53
<b>4.1 Análisis e interpretación de resultados</b> .....	<b>54</b>
<b>Gráfico 1</b> .....	<b>55</b>
<b>Gráfico 2</b> .....	<b>56</b>
<b>Gráfico 3</b> .....	<b>57</b>
<b>Gráfico 4</b> .....	<b>58</b>
<b>Gráfico 5</b> .....	<b>59</b>
<b>Gráfico 6</b> .....	<b>60</b>
Capítulo V .....	70
Conclusiones y recomendaciones .....	70
<b>5.1 Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>71</b>
<b>5.2 Conclusiones</b> .....	<b>71</b>
<b>5.3 Recomendaciones</b> .....	<b>73</b>
Capítulo VI .....	75
Propuesta .....	75
<b>6.1 Introducción</b> .....	<b>77</b>



<b>6.2 Justificación .....</b>	<b>78</b>
<b>6.3 Objetivo General .....</b>	<b>78</b>
<b>6.3.1 Objetivos específicos .....</b>	<b>78</b>
<b>6.4 Desarrollo de la propuesta.....</b>	<b>79</b>
<b>6.5 Alcances.....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>
<b>    Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>85</b>

## Lista de Gráficos

1 .....	55
2 .....	56
3 .....	57
4 .....	58
5 .....	59
6 .....	60
7 .....	61
8 .....	62
9 .....	63
10 .....	64
11 .....	65
12 .....	66
13 .....	67
14 .....	68

## Lista de Tablas

Tabla 1.....	80
Tabla 2.....	81

# **Capítulo I**

## **Aspectos Generales**

## **Introducción**

El clima laboral se considera como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el día a día del trabajo. Este término ya tan mundialmente conocido, influye en la satisfacción de los colaboradores, y por esa razón, en la productividad de los mismos. Está relacionado con la manera de tomar decisiones por parte de los directivos, con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada individuo.

El clima laboral es posible de evaluarse y mejorarse, es la clave para el proceso del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, una manera en la que el clima laboral se ve afectado, es por la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno y ambiente laboral. Esta puede ser individual y/o subjetiva; y es por eso que puede ser variable y capaz de contagio de un colaborador a otro. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; las cosas que más influyen en la percepción son condiciones de empleo, condiciones temporales, condiciones ambientales, exigencias mentales de la tarea, exigencias físicas de la tarea, procesos de trabajo, exigencias emocionales, estructura organizativa, relaciones interpersonales, cultura de empresa, esquema de liderazgo, misión de empresa, organigrama, equipamiento, compensaciones salariales, reconocimientos y criterios de equidad entre otros.

Si se toma en cuenta que las variables que determinan el clima laboral de una empresa son diversas, como por ejemplo la información, la motivación, la comunicación, la participación, etc., los instrumentos de gestión de recursos humanos deben quedar definidos para cada una de estas ramas.

Es importante para la gerencia saber la percepción que tienen los colaboradores acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción por lo general es afectada por distintos factores que pueden ser fisiológicos, sociales, psicológicos, económicos, etc.

Lo más principal e importante que debe ser considerado como objeto de estudio para el clima laboral son la Motivación, Proceso de influencia, Información – Comunicación, proceso de Control y Establecimiento de objetivos.

En todas las organizaciones se busca la excelencia, eficiencia y eficacia para así poder alcanzar, de la mejor manera, los objetivos y metas propuestos en los tiempos que se establecen. El papel que el recurso humano desempeña, es fundamental para que las tareas se lleven a cabo de una forma óptima, esto puede contribuir con el desarrollo de los procesos, para que así, la misión y visión puedan ser cumplidas.

Mantener recurso humano que se encuentre motivado y comprometido; que la infraestructura brindada por la empresa sea la apropiada; y que, además, se tome en cuenta al colaborador como parte fundamental de la organización, permite crear un clima organizacional y laboral adecuado.

## **1.1 Antecedentes del problema de estudio**

En la antigüedad, al clima laboral, así como a muchas cosas, no se le daba la atención que requería, se creía que los colaboradores únicamente debían llegar a su trabajo, laborar e irse, sin embargo, esto no puede estar más alejado de la realidad de hoy en día.

Después de muchas investigaciones se ha determinado que el clima laboral es una parte fundamental de la organización. Ya que este es el que dicta la forma de relacionarse dentro de la empresa, la manera de comunicarse e inclusive en la manera en la que se trabaja y se produce.

Si los colaboradores no cuentan con un clima laboral óptimo para trabajar, estos no pueden dar todo su potencial ya que se pueden encontrar desmotivados y sin ganas de trabajar. Muchas veces existen trabajadores que apenas están iniciando su jornada laboral y ya están deseando que pasen las ocho horas de turno para irse; y esto no debe ser así. Como empresa se debe procurar que los trabajadores siempre estén motivados y se sientan contentos de formar parte de esa organización en específico.

Es precisamente por eso que surge el interés de aplicar esta investigación en la empresa “Hotel Wilson Liberia”, ya que se determina que es una organización con gran potencial para poder aplicar algunos elementos en materia administrativa y así poder mejorar su clima organizacional y de esta manera poder mantener un recurso humano motivado, dedicado a la obtención de los resultados deseados en la organización y que vayan en un mismo rumbo con lo que busca la dirección de la empresa para con la misma.

## **1.2 Justificación del proyecto**

La cultura organizacional actualmente ha dejado de ser un elemento secundario en las organizaciones para convertirse en un elemento de mucha importancia estratégica. Es una herramienta que conduce a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

El clima organizacional se determina por la percepción que tengan los colaboradores de los elementos que forman parte de la empresa, esto abarca la manera de reaccionar y el sentir de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional que se aplica en determinada organización.

La importancia de este elemento ha sido un tema de gran interés desde hace muchos años y hasta el día de hoy, es por eso que con el presente trabajo se pretende tener una variedad más amplia de los elementos que sustentan el desarrollo del clima organizacional en el Hotel Wilson Liberia.

Es por eso que crece la necesidad de realizar este análisis, con la finalidad de destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en una organización, este estudio puede permitir también la reflexión del área gerencial con el fin de lograr un equilibrio en el clima organizacional donde puedan interactuar los distintos grupos de colaboradores que integran la empresa, de una manera ordenada y así todos estén comprometidos con las mismas metas.



### **1.3 Planteamiento del problema**

Desde que se ha iniciado la formación de las empresas, las personas siempre han representado el recurso más valioso para las organizaciones ya que su participación es absolutamente necesaria. Los recursos humanos constituyen lo que viene siendo el único recurso vivo y dinámico de la empresa y es el que decide el manejo de los demás. Además, que por lo general siempre posee una vocación que se encamina al crecimiento y el desarrollo.

Cuando se hace referencia a la administración de los recursos humanos, no existen leyes, es decir, que la manera en la que ésta se desarrolle siempre va a depender de la situación organizacional, del ambiente, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de la naturaleza e incluso de la tecnología empleada dentro de la misma.

A medida que estos diferentes factores van cambiando, también cambia la manera de administrar los recursos humanos en esa organización.

Es muy posible que los colaboradores de cualquier nivel en una estructura organizacional, hayan experimentado en cierto momento la presencia de una energía que no es favorable en la personalidad o su estado anímico por motivos como: la sobrecarga de actividades, fallas en la comunicación con otros departamentos, horas extras no pagadas, la dificultad de ascender a otros cargos teniendo en cuenta las distintas profesiones. Esto lleva a un deterioro del clima laboral; y al mismo tiempo, a la disminución de la productividad, enfermedades laborales y bajo rendimiento de los trabajadores.

Las interrogantes que se presentan en la investigación son:

- ¿Cuál es la percepción individual que tiene cada uno de los colaboradores dentro del “Hotel Wilson Liberia” del clima laboral y organizacional en su ambiente de trabajo?
- ¿Cuáles son las variables o factores que influyen en el desempeño del trabajo y el cumplimiento de las metas propuestas?
- ¿Cuáles son las recomendaciones para mejorar el clima laboral, de acuerdo a los resultados que nos brinde el trabajo de investigación de la empresa “Hotel Wilson Liberia”?

#### **1.4 Objetivo general**

- Realizar un análisis del clima laboral en el Hotel Wilson Liberia, en el segundo y tercer cuatrimestre del 2022 determinando la manera en la que incide el mismo en el nivel de satisfacción de los colaboradores y la consecución de los objetivos organizacionales.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Identificar las condiciones de la infraestructura que caracterizan el clima laboral del Hotel Wilson Liberia, determinando la incidencia de cada una en éste.
- Determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores del Hotel Wilson Liberia con el clima laboral, identificando las oportunidades de mejora.
- Desarrollar, con base en los resultados obtenidos una propuesta que permita la identificación de estrategias para la mejora continua del clima laboral y la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

## **1.6 Delimitación, Alcance o Cobertura**

Este proyecto se encarga únicamente de brindar a la empresa “Hotel Wilson Liberia” una investigación de su clima laboral actual; lo cual les puede permitir poner en práctica las diferentes recomendaciones que son brindadas a lo largo de la investigación, permitiéndoles así, mejorar su clima laboral y organizacional de la empresa.

Para poder tener una base de cómo se encuentran los colaboradores, se toma en cuenta a toda la población que labora en el “Hotel Wilson Liberia”. De esta manera se pueden aplicar las diferentes herramientas dependiendo de la muestra y de las interrogantes que se plantean a la población.

La investigación se lleva a cabo en el segundo cuatrimestre del 2022, tanto en las instalaciones del “Hotel Wilson Liberia” como desde el hogar con diferentes herramientas y materiales de trabajo que ayuden a desarrollar un proyecto sólido.

## **1.7 Restricciones y/o Limitaciones**

Las mayores restricciones que se encuentran son falta de tiempo, tanto de parte del investigador como de la población laboral en la organización, ya que los horarios chocan un poco y se complica poder desarrollar una buena logística para el desarrollo de la investigación.

En términos de recursos se encuentran limitantes de movilidad, ya que para poder llegar a la empresa es necesario cruzar la ciudad; lo que genera un gasto adicional.

Se pueden encontrar también limitantes en el conocimiento del tema, ya que se tiene que hacer una investigación previa a la principal para poder entender a grosso modo lo que

es el clima laboral y de qué manera se puede generar un impacto en la empresa con el conocimiento adquirido.

### **1.8 Delimitación**

<b>TEMPORAL</b>	<b>ESPACIAL</b>	<b>INSTITUCIONAL</b>
Inicio: Abril 2022  Final: Diciembre 2022	LIBERIA,  GUANACASTE	HOTEL WILSON  LIBERIA

## **Capítulo II**

### **Marco Contextual y Teórico**

## **2.1. Marco Situacional**

En Costa Rica es muy común que se le dé más importancia al cliente externo que al cliente interno que claramente está conformado por los colaboradores de la empresa. Al darle más importancia a los clientes externos se comete un grave error ya que se descuida al factor humano de la empresa y esto puede crear desmotivación, falta de compromiso, rotación de personal y otra serie de efectos negativos que en un mediano y largo plazo pueden tener repercusiones importantes en la empresa.

Es normal pensar que porque el cliente es el que adquiere el servicio y el que tiene el dinero, es más importante que los empleados; cuando se ha demostrado que no es así. El factor humano es tan importante como los clientes; ya que este es el que pone en funcionamiento a la empresa y permite brindar un servicio de calidad, pero si la situación no es la óptima para el recurso humano y eso genera desmotivación, la productividad y la calidad de los servicios que se brindan puede ser muy baja.

Esta es una oportunidad que tiene el Hotel Wilson Liberia para poder empezar a poner en práctica técnicas para mejorar la motivación, para incrementar la satisfacción laboral y que de esta manera su factor humano pueda ser tomado en cuenta y tengan un parámetro de la situación general del clima laboral que tiene la empresa.

Dentro del hotel Wilson es de suma importancia la obtención de los resultados que año a año son propuestos. Es por eso, que mantener un clima laboral óptimo dentro de la organización es de absoluta prioridad, ya que al garantizarse un buen clima laboral también están garantizándose que sus colaboradores estén motivados y laboralmente satisfechos.

Todo esto se logra mediante técnicas y métodos que deben ser aplicados de manera correcta para así poder obtener resultados confiables y que sirvan de base para la toma de futuras decisiones dentro de la empresa.

### **2.1.1. Reseña Histórica**

Hoteles Wilson fue fundado en el 2007, a partir de una empresa familiar que se especializaba en el comercio, nació el sueño de brindar hospedaje de la mejor calidad a todos aquellos agentes que mantenían relación comercial con las actividades que en ese momento se desarrollaban. Como emprendedores, decidieron apostar por la inversión en esta rama, construyendo nuevos hoteles que lograron satisfacer la demanda de los clientes a través de un servicio personalizado con atención de un equipo humano invaluable.

En Hoteles Wilson, se enfocan en brindar un servicio de calidad, humano, responsable y con alta prioridad en la felicidad de todos los que acompañen sus instalaciones.

Dentro de los diferentes hoteles ubicados en distintas partes del país, se encuentra el Hotel Wilson Liberia; el mismo será en el que se enfocará esta investigación. Sin embargo, también será una información valiosa que podrá servir para que más de los hoteles puedan aplicar las recomendaciones y así también ver una mejora en su clima organizacional.

**Misión:** Brindar hospedaje de la mejor calidad a todos aquellos agentes que mantengan relación comercial con las actividades que se desarrollan en el país. Se busca también satisfacer la demanda de los clientes a través de un servicio personalizado; con la atención de un equipo humano invaluable.

**Visión:** Para el 2025 lograr todos los estándares de calidad y comodidad requeridos para la prestación de servicios y productos de este tipo a nuestros huéspedes y comensales. Por medio de un proceso de mejora continua obteniendo de esa manera los beneficios a través del mercado local; en el que nuestro nombre llegue a ser uno de los primeros en la región.

**Valores institucionales:**

**Honestidad:** Calidad humana de los colaboradores que encierra el compromiso de la verdad dentro y fuera de la organización.

**Respeto:** Reconocimiento de los sentimientos e interese mutuos; siendo la base de la relación social interna y externa de la entidad.

**Lealtad:** Fidelidad y compromiso con la organización, clientes y colaboradores.

**Trabajo en equipo:** Desarrollo de compañerismo entre funcionarios que aportará coherencia y concordancia en las acciones que se vayan a tomar.

**Colaboración:** Seguimiento del trabajo en equipo para obtener resultados en conjunto enfocados a los clientes.

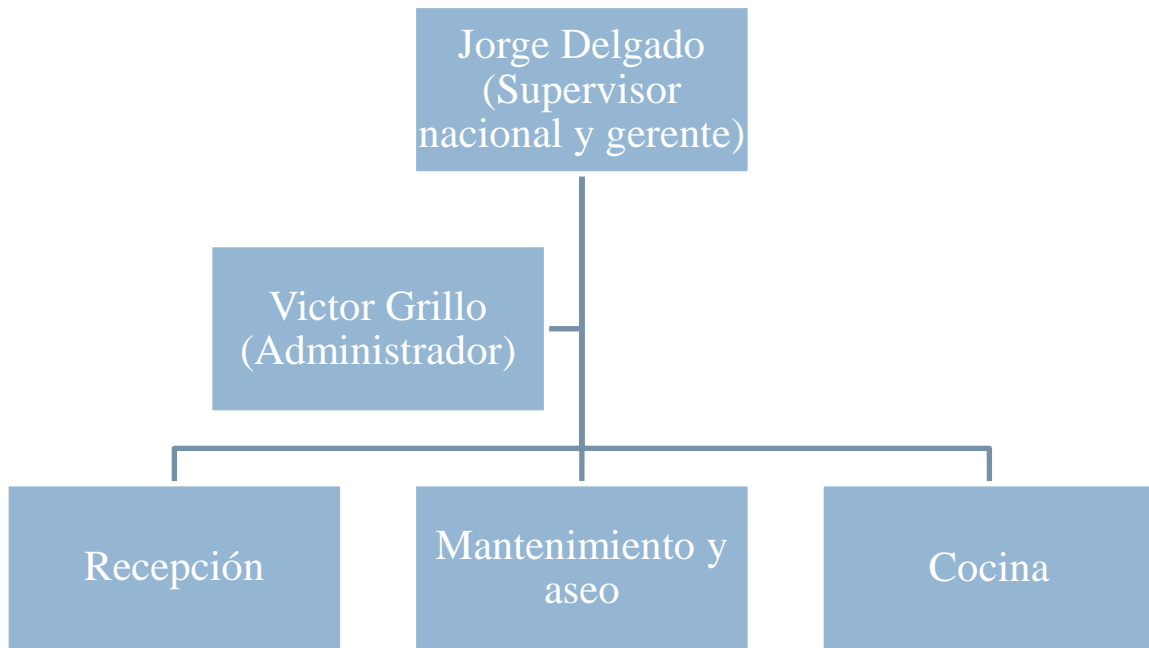
La organización es conformada por 5 departamentos que son:

- Administrativo
- Recepción
- Aseo
- Mantenimiento



- Cocina

El organigrama del Hotel Wilson Liberia sería el siguiente:



## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Administración**

La administración es un proceso que busca por medio de planificación, organización, accionar y controlar los recursos, para darles un uso correcto y de esa manera alcanzar los objetivos de una organización.

Para que la administración logre sus objetivos, se tiene que trabajar de manera correcta en el recurso humano, intelectual, material, tecnológico y financiero que se tiene. Se tiene que buscar la estabilidad, el mantenimiento y también el crecimiento del grupo social y de la organización.

De acuerdo con Bueno

La administración es una actividad que llevamos a cabo los seres humanos en diferentes ámbitos de nuestra vida diaria. Así, desempeñamos actividades relacionadas con esta área cuando realizamos tareas en el hogar, trabajo, escuela o en algún equipo deportivo, por mencionar algunos.

Por tal motivo, se considera a la administración como un área de conocimiento necesaria para las personas independientemente de las tareas que ejecuten y el ámbito en que se desempeñen. Todos la necesitamos y la practicamos en nuestra vida al tener que administrar nuestros recursos para obtener los objetivos y metas planteadas.

Desde la época antigua el hombre se dio cuenta que para poder subsistir tenía que ejecutar actividades muy complejas y que le consumían demasiado tiempo y esfuerzo si las realizaba de manera individual. Entonces, para cumplir sus metas de forma más rápida y aprovechar mejor los recursos, se organizó en grupos sociales

los cuales se conocen como organizaciones. Desde entonces las organizaciones forman parte de nuestra vida y juegan un papel fundamental para satisfacer nuestras necesidades. (Bueno, 2017, p.11)

La administración es importante porque:

- Se necesita para el adecuado funcionamiento de cualquier organización
- Hace el trabajo un poco más sencillo ya que se establecen ciertos principios, métodos y normas para así tener mayor rapidez y efectividad
- Con estos principios también contribuye al bienestar de la comunidad, ya que da lineamientos para aprovechar los recursos, para mejorar las relaciones humanas y también generar empleos

Con solo el simple hecho de que una persona haga una rutina y un plan diario, ya está administrando, administra su tiempo, dinero, su vida en general. Es por eso que el concepto administración es tan amplio; porque abarca absolutamente todo.

Hoy en día la administración es incluso considerada una ciencia, la cual se puede estudiar y analizar de manera más detallada. Lo que permitirá poder tener una idea más clara de lo que esta es y la importancia de la misma en la vida cotidiana.

La administración es la unión integral de los conceptos de ciencia social, técnica y arte, que se ocupa de llevar a cabo un proceso dentro de un ciclo administrativo.

Por lo tanto, la administración tiene un enfoque integral y universal de ver los negocios, porque en ella coinciden tanto los conocimientos, principios leyes del comportamiento y actividades organizacionales, como del individuo como persona, así como sus reglas, normas, protocolos y procesos, fundamentada en la cultura y

valores de la sociedad, con el apoyo de la comunicación para su trasmisión, a través de las siguientes fases: planeación, organización, dirección y control, gestionando la mejora continua dentro de la organización. (Del Refugio, 2018, p.12)

Es claro que el proceso administrativo es sumamente importante para el Hotel Wilson de Liberia ya que es por medio de este que se logra tener lo más organizada posible a la empresa de manera que se pueda no solo planificar sino controlar todos los aspectos tanto internos como externos que en ella se desarrollan.

### **2.2.2. Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos se encarga no solo de la parte administrativa sino también de generar técnicas que promuevan el buen desempeño de los colaboradores. Y hasta cierto punto también se trata de conquistar y mantener a las personas de la organización trabajando y dando el máximo de ellos, teniendo una actitud positiva que aporte beneficios a la organización.

Según Amador (2018, p.28)

En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos. En los inicios de esta disciplina se enfatizó como recurso, pero en estos momentos va más allá, es decir, considerarlo como un activo invaluable que constituye una ventaja competitiva en el mundo empresarial estando dentro de ello la planeación con bases firmes, estudiar y analizar aspectos monetarios derivados en este campo y presentar

soluciones a casos imponderables que se presentan originados por las turbulencias locales, nacionales y mundiales.

Se sabe que los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar ejecutando una acción en específico. Pero con la administración de recursos humanos es diferente ya que para éste los objetivos son el conjunto de metas completadas o alcanzadas por la organización.

Todos los departamentos de una empresa aportan algo y en la administración de recursos humanos no es la excepción. Algunos aportes que se pueden destacar son:

- Influir en el comportamiento del personal para alcanzar los objetivos propuestos.
- Puede influir en el cuidado y alimentación de los colaboradores.
- Defensa del colaborador.
- Influir sobre la gestión de algunos procesos operativos de la empresa.
- Influir en la ejecución de la estrategia de la organización.

Por supuesto cada uno de estos aportes va a depender del tipo de empresa y de que visión o misión tenga la misma.

De acuerdo con Castaño

La Gestión de los Recursos Humanos está afectada, como todas las funciones directivas, por las profundas transformaciones que están afectando a la organización empresarial, consecuencia de los cambios en el entorno económico y social. Igualmente, está afectada por el cambio en el papel de las personas en la empresa,

que han pasado de ser unos recursos a corto plazo, sustituibles, a constituir la ventaja competitiva por excelencia de la organización.

Exigencias como las siguientes, obligan a efectuar una revisión de los modelos tradicionales de Gestión de los Recursos Humanos y adaptarse a las nuevas circunstancias con sentido de la anticipación:

- Calidad y servicio al diente.
- Flexibilidad de respuesta ante cambios.
- Innovación continua en el tiempo.
- Máxima eficacia en los sistemas organizativos y de producción.
- Orientación hacia la consecución de objetivos y desarrollo de competencias.
- Involucración, comunicación, motivación, gestión de los mandos intermedios. (2019, p.27)

Analizar el clima organizacional de una empresa siempre es la mejor alternativa, no solo para identificar las cosas que se están realizando correctamente a nivel organizacional, sino también para identificar las posibilidades de mejora que en este sentido se pueden tener, de ahí la importancia de esta investigación pues se pretende dotar al Hotel Wilson de Liberia de información que les permita mantener estabilidad en su recurso humano y también en el logro de sus objetivos organizacionales.

### **2.2.3. Clima Laboral**

Todas las empresas que se preocupan por cuidar y por mejorar su clima laboral está comprobado que pueden aumentar su productividad y pueden tener un equipo de colaboradores más motivado por lo que lógicamente se espera un rendimiento mayor.

El clima laboral en pocas palabras es la sensación que tiene un colaborador sobre su ambiente de trabajo. Va a depender de muchos factores, tanto emocionales como físicos; dentro de su espacio de trabajo y también será influenciado por la relación que tengan los colaboradores, su motivación y compromiso.

Según la opinión de Gan

El «clima laboral» es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (Gan, 2018, p.12)

Tener un buen ambiente laboral no es algo solamente deseable, sino que es necesario para poder tener equipos de trabajo sintonizados y en armonía, que también sean eficientes y cumplan los objetivos propuestos por la organización.

De acuerdo con Vergara

El clima es, entonces, una realidad que no podemos observar, pero que tiene un tremendo impacto sobre la marcha de la organización, por lo que debemos ponerla

en el centro de la atención gerencial. Y la recomendación básica es gestionar el clima, de modo que se avance desde los niveles más superficiales de la relación a los más profundos, desde lo puramente social a lo que es más propio y genuino del trabajo mismo. Y el camino a recorrer es un campo minado, porque no importa todo el cuidado que pongamos en la relación, igual vamos a tener conflictos y desencuentros, vamos a caer en errores y contradicciones. Y muchas veces no nos vamos a dar cuenta hasta que el daño a la relación ya se haya producido. (Vergara, 2019, p.17)

En el Hotel Wilson Liberia hace falta un poco de información e inducción sobre el clima laboral y todo lo que abarca. Ya que se ha dejado un poco de lado la opinión de los colaboradores y es por eso que por medio de esta investigación se recopilara un poco de lo que ellos opinan sobre su ambiente de trabajo.

#### **2.2.4. Clima Laboral y su Importancia**

La mayoría del tiempo son ocho horas y algunas veces incluso más la cantidad de horas que tiene que pasar un colaborador en su empresa. Es por esto, que una organización debe de sentirse como una segunda casa, en donde más que solamente un número, el colaborador sea tratado como el integrante de una familia. Tener un buen clima laboral no solo beneficia a los colaboradores, sino a toda la empresa. Ya que, si existe una buena relación entre la organización y el capital humano, los colaboradores van a sentirse más comprometidos con los objetivos, generando una mayor productividad.

Según la teoría de Bordas



este es un concepto multidimensional, constituido por dimensiones relativas a las personas, relativas a los procesos de grupo y relativos a la organización. Pero lo más importante es destacar que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial. (Bordas, 2018, p.25)

El clima laboral es un aspecto de muchísima importancia en las empresas, y se puede definir como un conjunto de aspectos sociales y psicológicos en una organización. Estos mismos van a influir directamente en el desempeño que tengan los colaboradores. Los trabajadores, además de tener sus necesidades materiales, también necesitan sentirse involucrados en un ambiente óptimo para poder laborar de manera correcta. Muchos colaboradores pueden tener las características necesarias para un puesto, pero si estos no tienen un ambiente agradable, puede ser que no desarrollen todo el potencial que tienen.

Desde hace ya algún tiempo se habla de la importancia del clima laboral dentro de las organizaciones, pero muchísimas empresas aún siguen fallando en esto. Uno de los principales problemas que hay es la falta de buena comunicación entre la dirección y los colaboradores. Esto hace imposible que los trabajadores se puedan sentir parte de un proyecto y que no se involucren en la obtención de los objetivos. Muchas veces también el simple hecho de una falta de reconocimientos o incentivos por algún trabajo bien hecho puede desmotivar a los colaboradores, por lo que hay que prestar atención en eso.

Para los trabajadores es necesario que si se hace un buen trabajo se les felicite y que, si lo han hecho mal, corregirlos e indicarles cómo pueden mejorar su desempeño laboral.

Dentro de los beneficios que pueden traer las mejoras en el clima laboral se encuentran:

- Menor ausentismo
- Aumenta el rendimiento de la empresa
- Disminuir la rotación en el personal
- Cultivar buenas relaciones entre los colaboradores

Según los análisis de Peña

el estudio del clima organizacional en las empresas es una tarea compleja, por lo que se toma tiempo tratar de comprender todos los factores que lo determinan, de allí que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados, considerando que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y por consiguiente se afecte su desempeño, pues se considera que el clima organizacional hace referencia a todos aquellos juicios y percepciones que poseen los miembros de las organizaciones en función de su funcionamiento, dinámica de trabajo y estructura. (Peña, 2017, p.1)

### **2.2.5. Clima Laboral y sus Características**

Según Zuluaga

Las descripciones sobre la naturaleza y las variables del CO varían desde un enfoque objetivo o estructural que presupone el dominio de las propiedades de la entidad, a uno subjetivo que enfatiza los factores individuales de los empleados pasando por la descripción entre estas dos posiciones que considera la interacción entre el empleado y su entorno laboral. De este modo, el enfoque estructural u objetivo estima que el comportamiento de los servidores de una entidad está influenciado por aquellas características peculiares y permanentes de esa entidad. Se establece así, que la manera como el empleado percibe el CO depende de variables como el tamaño, la estructura, los objetivos de la organización, las políticas, prácticas y procedimientos administrativos, los patrones de liderazgo, las pautas de comunicación y la tecnología, entre otras. (Zuluaga, 2020, p.23)

Teniendo en cuenta que el clima laboral es un concepto muy amplio y difícil que abarcar y especificar, se analizan ciertas características que ayudaran a explicar de una manera más resumida y específica de lo que es este término:

- Es un concepto totalmente subjetivo y que está sujeto a los individuos que componen la organización, de acuerdo a su personalidad y percepción del ambiente.
- No tiene una estructura realmente continua y fija, ya que puede presentar algunas variaciones después de aplicarse algún cambio dentro del ambiente propio.
- Además de que el ambiente mismo puede cambiar, hay que tomar en cuenta que los integrantes de la organización pueden presentar variaciones.
- El clima es independiente de los procesos o las labores que se realicen en la organización.

- Ya que se puede percibir de manera diferente por parte de los colaboradores, aunque realicen la misma función o tarea.

De acuerdo con Brunet

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene: a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y b) de sus características personales. (Brunet, 2018, p.21)

#### **2.2.6. Colaboradores**

Los colaboradores son el bien más importante de la organización. Ya que ellos son la cara de la empresa y afectan directamente la experiencia y satisfacción que vayan a tener los clientes. Siendo ellos el pilar básico de cualquier empresa, la clave del éxito de la misma estará basada en el compromiso y satisfacción de los colaboradores con la función que desempeñan.

Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que los colaboradores son personas, no máquinas. Se debe ser consciente de esto para que el colaborador se sienta valorado; lo que ayudará a que realice sus funciones con más esfuerzo y ganas.

Según Deusto

Al fin y al cabo, las metas individuales de los empleados deben representarse normalmente en la formulación de metas de unidades. La alternativa es que el jefe dicte metas a sus subordinados. Ahora bien, dictar metas no suele inspirar esfuerzo y creatividad, dos aspectos necesarios para producir buenos resultados. En cambio, cuando se negocian las metas con los empleados se les está otorgando un sentido importante de titularidad. Así, que lo mejor es que haga que sus trabajadores participen en el proceso de establecimiento de metas. De esta forma podrá garantizar que: (1) tienen la capacidad necesaria para asumir la responsabilidad de sus metas y (2) entienden los detalles y la importancia de sus metas asignadas. (Deusto. 2020, p.5)

Hay ciertos factores que deben de ser tomados en cuenta para poder mantener unos colaboradores motivados. Algunos de ellos pueden ser:

- Establecer un salario justo
- Escuchar y comprenderlo
- Reconocer sus logros
- Brindarle un entorno laboral que sea de su agrado

- Hasta cierto punto, tener flexibilidad en algunas cosas.

Se ha comprobado que para las empresas es más caro contratar a un nuevo colaborador que mantener uno existente. Ya que los colaboradores existentes han ganado experiencia y conocimientos acerca de la organización y su funcionamiento.

De acuerdo con Jiménez

Una persona puede estar muy insatisfecho con su trabajo, no recibir ninguna gratificación psicológica, no conseguir disfrutar en su desempeño laboral, y, aun así, estar muy "motivado" para realizarlo. Pueden existir cientos de condiciones que motiven a que el desempeño en el trabajo sea muy elevado, más elevado que el de cualquier persona que tenga el "trabajo de su vida". Algunas de éstas pueden ser: una gran necesidad económica, una supervisión estricta, unas amenazas de castigo reales, una presión psicológica desmedida por parte del supervisor, etc. O unas condiciones positivas como altos incentivos muy bien planificados y contingentes con el desempeño laboral. Por otra parte, una persona muy "desmotivada" para el trabajo puede estar muy motivado para realizar conductas de no asumir su responsabilidad ni cumplir con su trabajo. Es decir, podemos tener a una persona muy motivada dentro de la organización que tenga un desempeño muy bajo. (Jiménez, 2017, p.18)

Dentro del Hotel Wilson Liberia, es de suma importancia el poder tener a sus colaboradores motivados y brindando un excelente trabajo; ya que por el tipo de servicio que se ofrece, para poder alcanzar los objetivos, es vital que los trabajadores les brinden una buena experiencia a los clientes. Es por eso que esta investigación será de gran ayuda

para la dirección de la empresa para que puedan tener una idea de cuál es la posición de sus colaboradores en distintos aspectos de la organización.

### **2.2.7. Cultura Organizacional**

Según los análisis de Llanos

La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales -al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferente ámbitos relacionales, tales como: el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes- proveedores y comunidad). (2017, p.3)

La cultura organizacional es una agrupación de normas, procedimientos, reglas, valores y de principios que los integrantes de una organización comparten y con los que se establece el funcionamiento de la empresa a diario.

Se ve manifestada en la forma en la que los colaboradores se desenvuelven en el momento que realizan una tarea, la manera en que interactúan entre sí y también en como establecen soluciones cuando se presenta una crisis.

La importancia de una cultura organizacional está totalmente comprobada; con ella se pueden detectar problemas que estén afectando a la organización y a su vez, encontrar y plantear una solución al mismo.

Una cultura organizacional correcta puede crear un ambiente ordenado y de compromiso que influya en todos los aspectos de la empresa. Todo esto impacta directamente en la gestión, el proceso, los productos, la atracción y la retención de empleados también.

De acuerdo con Rosario Sheen

La cultura nos deja ver las interacciones visibles de las personas y los elementos tangibles que forman lo que sería la personalidad de la organización. La gente percibe la cultura desde que ingresa a una compañía, por ejemplo, por la forma en que los colaboradores se saludan y conversan entre sí, los temas de conversación de los empleados, la forma como se dirigen a los clientes, el orden o desorden en las oficinas, los objetos que adornan las instalaciones, etc.

Este credo organizacional se adhiere casi en forma inconsciente en los colaboradores, quienes sin proponérselo se convierten en agentes transmisores de la cultura. De allí la importancia que hoy en día las organizaciones ponen en el reclutamiento de su personal. Una elección equivocada puede significar un obstáculo para el desarrollo de la cultura. (2020, p.20)

La cultura siempre tiene dos ramas importantes, una interna que se relaciona directamente con el personal, directivos y el clima laboral. Y la otra que la externa, la cual va enfocada a la comunidad en la que está envuelta la organización.

En la parte interna siempre es importante tener en cuenta que todo colaborador busca sentirse identificado con su cultura organizacional. Es por eso que toda empresa siempre debe comunicar sus valores, normas, hábitos, creencias y costumbres que posee. A partir de



eso, se debe buscar que todos los miembros se identifiquen con esta cultura y de esta manera transmitan esa identidad y objetivos de la empresa.

En lo que respecta a la rama externa, la cultura sirve de cierta manera como un portavoz que da a conocer la manera en la que la organización se relaciona con la sociedad, o sea, su imagen, si cuida o no al medio ambiente, su influencia y participación dentro de una comunidad y demás.

Es por ello que es tan importante siempre la relación que tiene la cultura organizacional con el clima laboral que se desarrolla en la empresa ya que tiene una relación bastante directa y uno influye sobre el otro, el analizar ambos aspectos dentro de las labores que se realizan diariamente en el Hotel Wilson Liberia se pueden identificar las oportunidades de mejora que se tienen de manera que haya equilibrio y un buen desempeño a nivel de toda la organización.

#### **2.2.8. Estrategias**

En el ámbito de la administración y los negocios, la estrategia se puede definirse como un marco para poder tomar decisiones. Estas decisiones, que ocurren a diario en cualquier tipo de organización, incluyen todo, desde las inversiones, marketing, contrataciones, enfoques de ventas, de marca e incluso de como cada colaborador organiza sus tareas diarias.

La estrategia implica entre otras cosas:

- Establecer los objetivos
- Determinar las acciones que se tomaran para alcanzar esos objetivos
- Coordinar y administrar recursos para la ejecución de las acciones

- Evaluar riesgos y beneficios en las decisiones que se toman

De acuerdo con Pimentel

La estrategia como ya se definió, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente. Las políticas son reglas que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad. (2021, p.55)

Existen diferentes herramientas para poder establecer estrategias:

- **FODA:** es un análisis estratégico en el que se podrán establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene cualquier organización.
- **Cadena de valor de Porter:** por medio de este método se podrá identificar y describir cuales son las funciones principales de la organización de manera en que

se podrá determinar cuáles son las principales y secundarias que sirven para apoyar a las de mayor relevancia.

- **Método Canvas:** ayuda a las empresas a poder identificar sus competidores en cuatro áreas diferentes que son el cliente al que se enfocaran, la oferta, infraestructura y la economía de la organización.
- **Análisis PESTEL:** con este análisis las organizaciones pueden identificar cuales oportunidades tienen en el mercado y también cuales amenazas tendrán que enfrentar en los diferentes ámbitos.

Según Contreras (2017, P.159)

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante. En las condiciones económicas actuales en las que se mueven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de sacar adelante sus proyectos.

Después de realizar un análisis como el planteado con la investigación el Hotel Wilson Liberia puede implementar diferentes estrategias acordes con las posibilidades de mejora identificadas de manera que se entre a un proceso de mejora continua que les ayude a mantenerse en un mercado tan competitivo como lo es la hostelería.

### **2.2.9. Estrategias de Mejora Continua**

De acuerdo con análisis hechos por Marquet

Siempre que realicemos una evaluación de los resultados de nuestras actividades y de la forma de conseguirlos (utilizando el modelo EFQM u otra metodología), vamos a llegar a la conclusión de que existen áreas susceptibles de mejorar, bien porque son claramente problemáticas, porque las necesidades y/o expectativas de los clientes se han modificado o porque percibimos la oportunidad de aplicar avances tecnológicos o reducir costes. Para ello debemos disponer de un plan y una metodología de actuación que nos permita abordar los problemas y oportunidades de mejora de una manera sistemática e integrada en nuestras actividades habituales. Es importante insistir en estos dos pilares de la mejora continua: la existencia de un plan, que garantiza la continuidad, y la disponibilidad de un método estandarizado que facilita el abordaje de las mejoras y la difusión de las experiencias. (2019, p.7)

La estrategia de mejora continua como su nombre lo dice, es un proceso continuo que se aplica para mejorar los productos, servicios o procesos de una empresa. Estas mejoras deben incrementar con el tiempo si son aplicadas correctamente.

La estrategia siempre está en una evolución y cambio constante, por lo que siempre se tienen que desarrollar y aplicar también mejoras adicionales. La mejora continua es básicamente un proceso gradual que no termina y que busca aumentar la eficacia y eficiencia para cumplir los objetivos propuestos por una organización, y eso es lo que busca el Hotel Wilson Liberia, identificar los aspectos que necesita para desarrollar este tipo de

estrategias en su clima laboral, logrando con ello que haya una mayor estabilidad tanto en su ambiente interno como en el externo.

La mejora continua debe basarse en tres principios fundamentales:

- Retroalimentación
- Eficiencia
- Evolución

Las organizaciones que adoptan una postura de mejora continua para sus procesos tienen diferentes herramientas y técnicas muy novedosas para elegir. Algunas de ellas son Six Sigma, Lean, o Toyota Kata.

Lógicamente cada organización tiene necesidades únicas y diferentes, por lo que va a tener que ajustar cada proceso de mejora continua o su propio ambiente. Pero estas técnicas que son las más populares son lo bastante flexibles para ser utilizadas por empresas de todos los tamaños y en cualquier industria.

Los procesos formales de gestión estratégica pretenden ser herramientas en manos de las empresas para enfrentar, de forma sistemática y coherente, la compleja tarea de definición y puesta en práctica de la estrategia. La estrategia es, por naturaleza, arriesgada. En primer lugar, porque implica decisiones de largo plazo, su horizonte es siempre alejado en el tiempo y el futuro es incierto. En segundo lugar, por sus importantes consecuencias ya que arrastrarán actuaciones sobre los recursos de todo tipo implicados (humanos, financieros, técnicos, etc.) y tendrán efectos sobre todos los mercados de partícipes sociales (tanto los clientes como los accionistas, personal y dirección, comunidad. local, entorno, autoridades públicas, etc.). (Freije, 2021, p.21)

### **2.2.10. Infraestructura**

Cuando los colaboradores trabajan en un espacio óptimo de trabajo, se le está ayudando a su salud emocional. Muchos colaboradores no trabajan en espacios lo suficientemente confortables, lo que viene a afectar directamente en la capacidad de concentración y su productividad. Sin embargo, no ha sido sino hasta hace poco que se le empezó a tomar la importancia necesaria a este tema.

Algunos beneficios para el colaborador en este sentido:

- Mejora su salud tanto física como emocional
- Les da felicidad durante su horario laboral
- Mejora su rendimiento

Tener un buen espacio de trabajo no es algo que solamente puedan hacer las grandes organizaciones. Las PYMES también pueden aplicar mejoras poco a poco de acuerdo a la liquidez que tengan. Además, se puede empezar por hacer pequeños cambios que favorezcan al espacio de trabajo.

De acuerdo con Álvarez y Faizal

los trabajadores están expuestos a factores de riesgos físicos, químicos, biológicos, psicosociales y ergonómicos presentes en las actividades laborales y su infraestructura. Dichos factores pueden conducir a una ruptura del estado de salud y pueden causar accidentes, enfermedades profesionales y otras relacionadas con el ambiente laboral. Si bien ya se ha reconocido la trascendencia del estudio de estos factores y, considerando que una vez bien definidos se pueden eliminar o controlar,

aún se necesita incrementar el interés y la responsabilidad social. (Álvarez y Faizal, 2017, p.15)

Es de mucha importancia hacer que los espacios de trabajo sean amplios, cómodos y frescos; básicamente, que los colaboradores tengan las mejores condiciones posibles para trabajar. De esta manera se podrá obtener un lugar de trabajo que atraiga y que permita trabajar de la manera más óptima posible.

No se trata tampoco de volver a construir de cero las instalaciones de la empresa, la idea es empezar por identificar pequeños cambios que pueden ayudar a mejorar el ambiente de trabajo, de acuerdo a las funciones y necesidades que tengan los colaboradores.

Según Fausto Méndez,

la Ergonomía es una técnica no médica que lucha contra la fatiga. Intenta lograr el confort en el trabajo mediante la adaptación del trabajo al hombre, diseñando el ambiente, puesto de trabajo, máquinas y herramientas para su optimización. Así como la Higiene, la Medicina, la Seguridad y la Psicología estudian aquellas condiciones de trabajo que pueden tener efectos negativos sobre la salud, la Ergonomía no solo tiende a mejorar las condiciones de trabajo a fin de evitar sus efectos negativos sobre la salud, sino que parte de un concepto de salud mucho más amplio y propone la mejora de aquellos aspectos que pueden incidir en el equilibrio de la persona, considerada ésta en conjunto con el entorno que la rodea. (Méndez, 2019, p.p.55-56)

### **2.2.11. Nivel de Satisfacción**

Las diferentes variables que se encuentren en el ambiente de trabajo, van a determinar la satisfacción laboral. Los principales factores para que exista satisfacción son un trabajo que estimule y que no sea monótono, que haya recompensas, condiciones favorables de trabajo y también que se cuente con colegas que ayuden, colaboren y sepan trabajar en equipo. Los trabajadores muchas veces prefieren puestos que les den oportunidades de poner en práctica sus habilidades y que ofrezcan variedad de tareas, libertad y que también tengan una retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo. Hay veces que los puestos que no tienen muchos retos provocan cierta molestia, pero demasiados retos y exceso de trabajo también causan frustración y estrés laboral. Si se tienen condiciones balanceadas, el colaborador estará satisfecho.

De acuerdo con Vallejo

si entendemos el Trabajo, como la actividad que le permite al ser humano, hombre y mujer, satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, al dejarle crear, modificar los elementos de la naturaleza y a su vez modificarse a sí mismo en un continuo proceso de crecimiento y desarrollo, que tiene sentido en cuanto tenga su proyección hacia la sociedad (O.I.T), podría pensarse que el Trabajo es una de las principales fuentes de satisfacción en la vida de las personas. Incluso, al hablar de "Satisfacción Laboral" se hace referencia al grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Sin embargo, la realidad es muy diferente, pues el trabajo se está convirtiendo en una de las principales fuentes de frustración e insatisfacción, llegando a afectar al individuo a nivel personal (física, emocional y comportamental), en lo familiar y social. (Vallejo, 2017, p.p.12-13)



La satisfacción laboral debe de ser medida de alguna manera. Y para eso es necesario definir ciertos indicadores que saldrán de aspectos que todo lugar de trabajo tiene:

- Trabajo en equipo
- Relación con jefes
- Naturaleza del trabajo
- Condiciones laborales
- Resultados individuales

El problema más grande que se encuentra a la hora de querer medir el grado de satisfacción, es el error en los resultados obtenidos. Ya que este puede ser producto de que los colaboradores proporcionen datos que no sean correctos ya sea por temor o por condicionamiento en el trabajo. Es por eso, que una buena estrategia para evitar ese inconveniente, es la elaboración de encuestas que sean total y completamente anónimas con ayuda de la inteligencia artificial que tenemos hoy en día.

Estas encuestas tienen varias finalidades importantes para las empresas.

- Son una forma de conocer cuáles serían las fuentes de descontento o insatisfacción
- Son una terapia para los colaboradores hasta cierto punto, ya que ayuda a los encuestados a liberar resentimientos, presiones y tensiones laborales que puedan tener.
- El resultado de la encuesta sirve para cambiar aspectos con el fin de mejorar y eliminar esa sensación de insatisfacción. Dándole así a los trabajadores la oportunidad de obtener esas mejoras que necesitan, atendiendo de esa manera, sus necesidades.

Según González

quienes quieran encontrarse realmente motivados con su tarea en la vida laboral deberán, en principio, procurarse entornos (empresas, organizaciones, instituciones, departamentos), donde los factores motivadores se hallen enriquecidos; es decir, exista o se dé escasez de rutina, interés en sí del trabajo, reconocimiento y valoración de una buena labor, autonomía suficiente, promoción, formación, desarrollo anticipatorio y de acuerdo con el rendimiento y potencial. (González, 2017, p.68)

### **2.2.12. Objetivos Organizacionales**

Los objetivos organizacionales son básicamente metas a corto, mediano y largo plazo que una organización quiere alcanzar. Los objetivos que tenga una organización van a desempeñar un papel importante en el desarrollo de las políticas e incluso en cómo se determina la asignación de recursos.

Si se establecen objetivos que sean transparentes, es más fácil mostrar a los colaboradores una visión más clara de cómo su aporte es importante para el éxito de la empresa, más claridad puede significar tener empleados comprometidos y motivados.

De acuerdo con (Porret, 2020, p.24)

Ya hemos dicho anteriormente que las organizaciones se crean para conseguir unos objetivos que satisfagan sus intereses y que esos intereses pueden ser para el beneficio de ellas mismas (las de carácter mercantil) o para el beneficio la sociedad (servicios públicos, administraciones públicas, ONG' s, etc.).

Centrándonos ya en lo que son las organizaciones formales, éstas necesitan marcarse unos objetivos y son la causa de su creación. Esos objetivos también influyen sobre la actividad de la propia organización.

Medir y alcanzar estos objetivos es mucho más complicado que ponerlos en práctica; por lo que se debe tener una buena comunicación que sea consistente para la revisión y la evaluación de cómo van avanzando los objetivos propuestos.

Como cualquier objetivo, una vez alcanzado uno se elige otro nuevo y así sucesivamente, guiando el progreso que tenga la organización con base a la proyección que tenga para el futuro. Por lo que se puede decir que los objetivos son indicadores en el camino que tiene por recorrer la organización.

Según análisis hechos por Horacio Andrade

Una vez implantados los programas, acciones y medios tendientes a reforzar los aspectos positivos, a solucionar los problemas y a cumplir los objetivos fijados; Hay que saber en qué grado se logró lo que se pretendía. Este es un paso que muchas veces se omite porque, si los objetivos no están claros desde el inicio, será poco menos que imposible saber en qué medida se alcanzaron. (Andrade, 2017, p.25)

Claramente el Hotel Wilson Liberia ha ido desarrollando objetivos que se han convertido en la ruta que hasta el día de hoy han seguido, sin embargo, al no haber realizado un análisis de su clima laboral han perdido de vista situaciones que pueden estar afectando el logro de esos objetivos, de ahí la importancia de esta investigación, para ellos y para el desarrollo de un recurso tan fundamental como lo es el humano.

### **2.2.13. Oportunidades de Mejora**

Las oportunidades de mejora son un factor que siempre está presente en las organizaciones, ya que siempre existe la posibilidad de tener mejores resultados, por lo que se está en un cambio constante. Se sabe que en algunas organizaciones los recursos son limitados y por eso que es de gran importancia tener criterios claros que permitan valorar y priorizar los beneficios que cada oportunidad de mejora nos puede brindar; así como también los costos de llevar a cabo esta mejora.

Según análisis de José Antonio Pérez (2019, p.24)

Internamente, la vida de la empresa está en cambio para responder a las demandas de mayor participación de la parte social. Personas más formadas y con experiencia reclaman cauces internos de participación en la toma de decisiones como una forma de desarrollo personal y profesional. Veremos cómo el último estadio de evolución de la calidad requiere la participación y el compromiso de todo el personal. Así pues, la base de la excelencia empresarial ha variado sustancialmente. De estar cimentada en estrategias de potenciación de las capacidades relacionadas con la producción, ha pasado a sostenerse en la capacidad de aprendizaje y adaptación constante a los cambios del entorno, para lo cual la gestión de la calidad es un complemento indispensable de las técnicas de gestión tradicionales.

Todas y cada una de las oportunidades de mejora debe analizarse, una vez recibido el aval de parte de la dirección de la organización se debe llevar a cabo un proyecto de mejora y dependiendo de la dificultad que tenga este proyecto, se pueden requerir más o menos recursos.

Lo idóneo es que todos los miembros de la empresa estén involucrados ya sea de forma directa o indirecta en estos proyectos de mejora. Pero dependiendo del objetivo que se persiga como mínimo se tiene que asignar un equipo específico para este proyecto.

Muchas veces el camino no es fácil, hay altos y bajos, resultados buenos y otros no tanto; muchas veces se toman malas decisiones que a veces ponen en peligro el negocio, pero incluso de esos errores también se puede aprender e identificar oportunidades de mejora.

Ya sea una organización grande o una PYME, cuando se habla de oportunidades de mejora es importante tener en cuenta algunos pasos:

1. Identificar el problema
2. Analizar la situación
3. Detectar cuales oportunidades de mejora se tienen
4. Valorar que impacto tendrán
5. Priorizar las necesidades existentes
6. Poner en práctica

El esfuerzo por mejorar tiene distintas facetas. El cambio puede ser accidental o deliberado, parcial o total, rápido o lento, cuántico o incremental, forzado o voluntario. Estos ajustes tienen diferentes nombres. Estos nombres están relacionados con la naturaleza del cambio, el cambio que se propone como prioritario (estrategia, estructura, etc.), el tipo de empresa que se estime como exitosa o el programa que se quiera implementar. Más de 50 palabras diferentes se

usan, casi en forma simultánea, produciendo una confusión semántica y de conceptos.

En medio del exceso de información y de difusión de distintos conceptos, es necesario recordar dos propósitos básicos:

- La empresa necesita un cambio para mejorar su competitividad.
- El gerente usualmente necesita realizar cambios para mejorar sus resultados, su eficacia gerencial. La magnitud del ajuste, el plazo y la forma de hacerlo difieren en cada caso. (Biasca, 2017, p.55)

La realización de esta investigación está estrechamente relacionada con la identificación de oportunidades de mejora en el clima laboral del Hotel Wilson Liberia, ya que se pretende identificar los aspectos que hasta el momento se han venido realizando de una buena forma con respecto al clima, pero también aquellos en los que es necesario hacer cambios que se traduzcan en mejores resultados para la organización.

# **Capítulo III**

## **Marco Metodológico**

### **3.1 Enfoque y tipo de investigación**

#### **3.1.1 Enfoque de la investigación**

##### **3.1.1.1 Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es un método que se usa para recopilar y analizar datos e información que puede ser obtenida de distintas fuentes y maneras. Es un proceso que utiliza herramientas tanto estadísticas como matemáticas para poder cuantificar el problema de la investigación.

Cuando este tipo de investigación es utilizada dentro de las organizaciones ayuda mucho a la mejora del producto o servicio que se ofrezca e incluso a la hora de tomar decisiones que ayuden a conseguir las metas establecidas.

De acuerdo con Ruiz

El método o estilo de investigación cuantitativo busca conocer los hechos reales tal y como se dan objetivamente, tratando de señalar sus características comunes con otros hechos semejantes, sus orígenes y sus consecuencias. Los métodos cuantitativos analizan los hechos sociales como existentes en el exterior y sometidos a leyes y patrones generales, apresan la realidad sometiéndola a controles. (Jose I. Ruiz, 2020, p.44)

En términos un poco más simples, se trata de pedirle a las personas que den su opinión sobre diferentes aspectos; para que se puedan producir los datos y las estadísticas que guíen a obtener los resultados deseados.



Es por eso que esta es una investigación de tipo cuantitativa. Ya que se quiere obtener cierta información y saber cuál es la postura de los colaboradores del “Hotel Wilson Liberia” acerca de distintos aspectos. Estos datos luego serán recopilados para poder tener una visión más específica y real de cómo se encuentra el clima organizacional y demás dentro de la empresa.

### **3.1.2 Tipo de la investigación**

#### **3.1.2 Investigación Exploratoria**

De acuerdo con Mohammad Naghi

El propósito de la investigación exploratoria es la generalización de ideas y perspectivas. Un análisis de antecedentes bien elaborado pone el problema en perspectiva respecto a su alcance y a sus propiedades. Además, proporciona flexibilidad a la investigación respecto a su beneficio potencial, sus costos y el tiempo que se requiere para el proyecto. (Naghi, 2019, p.64)

#### **3.1.2.1 Investigación Descriptiva**

Según los análisis de Ernesto Rodríguez

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta. (Rodríguez, 2017, p.25)

Esta investigación consta de dos tipos; ya que es tanto exploratoria como descriptiva. Es de tipo exploratoria porque este tipo de investigación se desarrolla cuando el problema nunca ha sido abordado anteriormente, ni lo suficientemente estudiado. Y también es descriptiva porque busca esclarecer una realidad y como su palabra lo dice, describirla.

En el “Hotel Wilson Liberia” nunca se ha hecho ningún tipo de investigación acerca del clima organizacional anteriormente y es por eso que por medio de este trabajo se busca tener un punto de inicio para la mejora de este aspecto tan importante en una organización. También se busca describir el estado real de satisfacción laboral por medio de diferentes métodos.

## **3.2 Sujeto y fuentes de información**

### **3.2.1 Sujetos de información**

De acuerdo con Barrantes (2009) son el “conjunto de elementos que tienen características en común...Pueden ser finitas o infinitas”. (p.135)

Los sujetos de información son básicamente los individuos que proporcionan la información necesaria para realizar la investigación o lo que se requiera.

En el caso de este trabajo los sujetos de información será toda la población de empleados del “Hotel Wilson Liberia” que en este caso son quince colaboradores, conformados de la siguiente forma Administrativo 3 personas, Recepción 4, Aseo 5, Mantenimiento 1 y 2 personas en Cocina.

Lo que permite a la investigación poder tener una visión más clara y específica de la información que se necesita para poder determinar el estado del clima organizacional dentro de la empresa.

### **3.1.1 Fuentes de información**

#### **3.1.3.1 Fuentes primarias**

Ulloa (2021) cita a Barrantes (2009) para manifestar que son “aquellas que proporcionan información de primera mano” (p. 64).

Las fuentes primarias son las que proporcionan la información real, original y de primera mano; básicamente información que no ha sido abreviada ni alterada. Como por ejemplo libros, artículos y demás. Las fuentes primarias utilizadas para esta investigación están conformadas por la opinión y postura de los colaboradores del hotel Wilson Liberia mediante diferentes métodos de obtención de datos.

#### **3.1.3.1 Fuentes secundarias**

Ulloa (2021) cita a Torres y Augusto (2006)

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian.

Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (p. 65)

En el caso de las fuentes secundarias, son básicamente todas aquellas que no cuentan con algún contenido determinado, sino que abarcan distintos temas con información obtenida de fuentes primarias, los cuales pueden ser de gran ayuda para la obtención de datos.

En esta investigación las fuentes secundarias que se emplea son:

- Sitios web con contenido informativo acerca de administración de recursos humanos, clima laboral y demás. Se tomará como referencia el sitio web eumed.net. (eumed, 2020)
- Diferentes trabajos de investigación de la biblioteca virtual de la Universidad Latina de Costa Rica.

### **3.3 Población**

“el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” Ulloa (2021) cita a Barrantes (2009, p. 65)

La población dentro de una investigación es el conjunto de personas, sobre los cuales se quiere conocer algo u obtener alguna información proveniente de ellos. Para este proyecto en específico; la población son los quince colaboradores del “Hotel Wilson Liberia”.

Los cuales por medio de diferentes métodos brindan la información requerida para poder determinar el estado del clima laboral de la organización y también para poder hacer las conclusiones correspondientes para la investigación; que sirven de base a la dirección

de la empresa para que puedan tomar las decisiones correspondientes, dependiendo del resultado final de lo investigado.

### **3.4 Muestra y tipo de muestreo**

La muestra se refiere en pocas palabras a la selección de una parte de la población para poder obtener la información requerida. Hay diferentes tipos de muestreo; pero en este caso se utilizará un muestreo de manera aleatoria ya que la organización no cuenta con tantos colaboradores. Esto nos permitirá tener mayor fiabilidad de la información obtenida ya que se abarcará toda la población.

Administrativo: 3 personas

Recepción: 4 personas

Aseo: 5 personas

Mantenimiento: 1 persona

Cocina: 2 personas

Según los análisis hechos por Pedro López,

Una muestra estadística es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso. (López, 2022, p.6)

## **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

### **3.5.1. Cuestionario**

“El cuestionario es básicamente un listado de preguntas estandarizadas que se utiliza como instrumento en la técnica de encuesta y permite obtener información relativa a grupos en el tema que se pretende investigar” (Sáez, 2017, p. 81)

### **3.5.2. La Entrevista**

De acuerdo con Sáez (2017, p. 77) es “...una técnica que establece un diálogo intencional entre el investigador y el sujeto investigado, con el objetivo de obtener datos e información”

Para esta investigación se utilizan la entrevista y el cuestionario. Las cuales consisten en una serie de interrogantes de diferentes métodos y con distintos enfoques para que así se pueda obtener una información real de la situación dentro de la empresa.

Lo que será muy provechoso para la administración de la empresa porque les dará una visión más clara y específica de la satisfacción de sus colaboradores y de qué forma pueden abordar los diferentes escenarios que se van a presentar.

Y con la entrevista aplicada a la parte administrativa de la empresa se busca tener también ese punto de vista, pero de una manera más abierta ya que son preguntas abiertas que les permiten aportar su punto de vista y pensamientos personales acerca de la organización y demás.

Los instrumentos serán validados por profesionales experimentados en el área de administración de negocios. Este proceso permitirá dar validez, pertenencia y confiabilidad a las preguntas que han sido planteadas. Evidentemente este proceso se hace con la finalidad de que todos los datos tengan su validez correspondiente y la confiabilidad necesaria.

De acuerdo con análisis de Guttman

“La confiabilidad nos indica el grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto, produzca los mismos resultados y la validez se refiere al grado en el que un instrumento mide lo que se supone que debe medir.” (Guttman, 2015, p.54)

En el párrafo antes mencionado, se comprende que: la validez se refiere el grado en que una prueba proporciona la información necesaria y apropiada para las decisiones que se toman; y la confiabilidad tiene que ver con la precisión y exactitud del método de medición utilizado.

# **Capítulo IV**

## **Análisis de los Resultados**



#### **4.1 Análisis e interpretación de resultados**

En este capítulo se expondrá la interpretación de los resultados obtenidos de los diferentes métodos de recopilación aplicados para obtener los datos. Estos mismos son expuestos de manera descriptiva para una mejor comprensión. La información que fue recolectada ayudará a que los objetivos específicos del trabajo sean cumplidos y este tenga un impacto positivo dentro de la organización escogida. En el Hotel Wilson nunca se había aplicado ningún tipo de análisis de este tipo por lo que se espera que a los interesados les ayude a obtener respuestas tanto de comportamientos como de actitudes (positivas-negativas) de parte de sus colaboradores y de esta manera realizar las correcciones necesarias y también saber que están haciendo bien como organización. Al final del trabajo se darán las conclusiones y recomendaciones respectivas para cada una de las interpretaciones.

## 4.2

### Gráfico 1

¿Cuántos años tiene de laborar en el Hotel Wilson?



1

### Análisis

Con la información presentada en este gráfico podemos concluir que la mayor cantidad de colaboradores que tiene el Hotel Wilson son considerados empleados “senior” (8); ya que el 53% tiene más de 2 años de laborar para la organización. Mientras que el 34% son personas que a lo mucho tienen un año y medio de estar ahí (5) o incluso, menos de un año como lo es el 13% de la población (2). Esto nos permite ver que dentro de la organización se puede alcanzar cierto nivel de estabilidad laboral, lo que es punto que juega a favor para la motivación del personal y el correcto funcionar de la empresa.

## Gráfico 2

¿Está usted satisfecho con las oportunidades de crecimiento que tiene dentro de la organización?

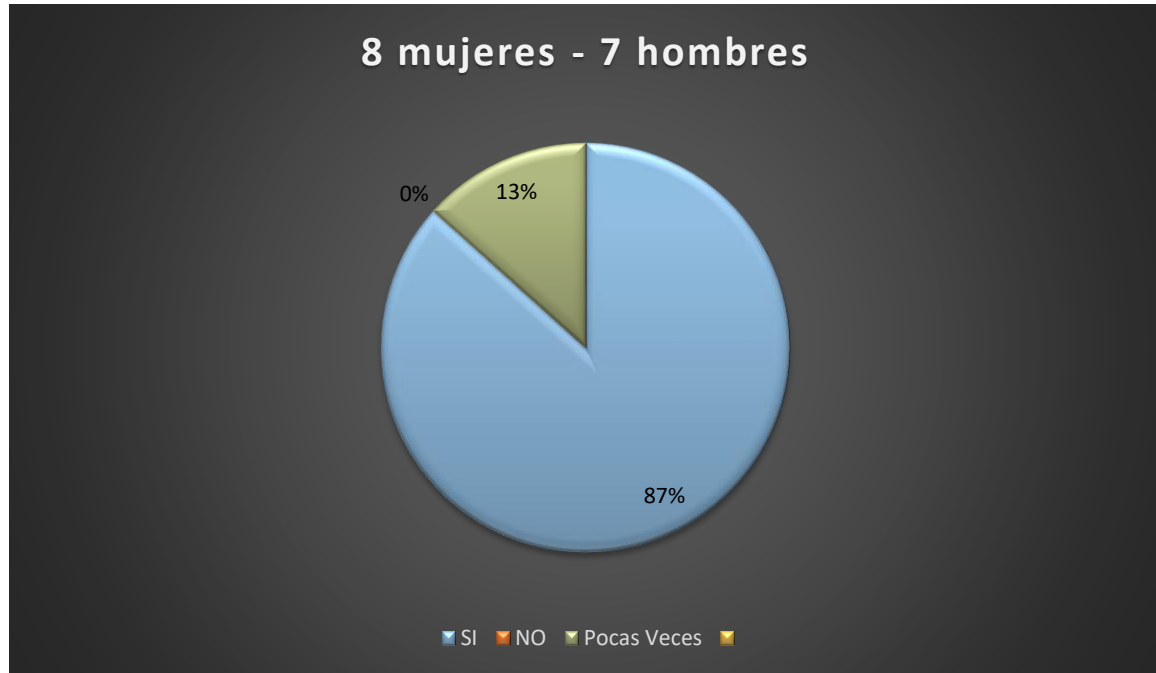


### <sup>2</sup>Análisis

En este caso se puede observar como prácticamente la mitad de la población (40%) se encuentra satisfecha con las oportunidades y como el otro 60% que es un poco más de la mitad, se encuentra maso menos, o del todo NO satisfecha. Esta información permitirá tener una idea más exacta de la cantidad de colaboradores que no están satisfechos (9) con las oportunidades que esta generando el hotel y así poder establecer medidas o estrategias específicas con las que se pueda atacar la problemática y disminuir esta inconformidad en la población.

### Gráfico 3

¿Tiene usted todos los recursos necesarios dentro de la organización para hacer bien su trabajo?



3

### Análisis

Con este gráfico se puede concluir que en realidad casi todos los colaboradores se encuentran satisfechos con la calidad de recursos que la organización provee. Lo que es bastante aceptable ya que solamente 2 personas indicaron que pocas veces cuentan con los recursos necesarios; de las cuales ambas fueron mujeres, representando un apenas 13%. Esto nos indica que la gran mayoría de funcionarios (87%) considera que cuenta con los recursos necesarios para realizar de manera adecuada sus labores. Siendo esto parte muy importante dentro de la motivación que puedan o no, tener los colaboradores.

#### Gráfico 4

¿Si usted llegara a tener algún problema o situación fuera de lo común dentro del ambiente laboral, sabe a quién recurrir para encontrar una solución?



4

#### Análisis

Con el gráfico 4, se puede llegar a la conclusión de que la gran mayoría de la población (93%) va a saber a quién recurrir en caso de algún inconveniente o situación fortuita que se presente. Solamente 1 persona de 15 indicó que algunas veces si y algunas veces no; esto por la pobre comunicación que existe entre el colaborador y el jefe directo. Siendo esta persona un 13%. Sin embargo, esto no indica una mala relación entre jefe-colaborador. Si no mas bien una oportunidad de mejora donde la jefatura podrá tomar las acciones correctivas necesarias para así poder alcanzar un 100% de aceptación.

## Gráfico 5

¿Considera que la organización se toma el tiempo para celebrar sus éxitos y buen desempeño?



5

### Análisis

Con este gráfico se observa como un 80% de la población se encuentra insatisfecha a la hora de recibir reconocimientos por parte de la organización. Siendo un porcentaje importante a considerar por supuesto. Solamente 2 personas (13%) indicaron que sienten que la empresa si se toma el tiempo para celebrar sus éxitos y labores bien hechas. Un porcentaje bastante bajo tomando en cuenta que no hay una gran cantidad de colaboradores dentro de la organización; lo que debería permitir que el sector administrativo tenga un mejor control sobre sus colaboradores y así poder motivarlos. Con esto podemos ver una gran área de mejora en donde los jefes deberán corregir este comportamiento y así poder ofrecer un mejor trato a sus funcionarios donde sientan que su trabajo es valorado o en caso

contrario, que necesiten alguna capacitación extra para realizar sus funciones de manera correcta.

### Gráfico 6

¿Recomendaría el Hotel Wilson a algún colega como un buen lugar para trabajar?



6

### Análisis

En este gráfico se ve como la gran mayoría de colaboradores recomendarían a la organización como un buen lugar para trabajar, con un 80% de aceptación. Únicamente 2 personas representando un 13% indican que no lo recomendarían y esto según sus palabras es por la mala relación que tienen con los demás funcionarios del hotel; indicando que consideran que el ambiente laboral que se vive no es el mejor. Esto nos evidencia que, aunque casi todos indican que si es un buen lugar, hay cierta cantidad que no se siente satisfecha, lo que podría generar un efecto en cadena en donde los demás funcionarios que si están conformes se vean afectados por la manera de pensar de los que no lo están;

desencadenando lo que en creencia popular sería que una fruta podrida dañe a las que tiene cerca. Es precisamente por ese motivo que se debe tener mucho cuidado con estos casos y atacarlos de manera inmediata para poder llegar al fondo del problema y de esta forma erradicarlo por completo.

## Gráfico 7

¿Puede usted desarrollar sus habilidades dentro de su puesto de trabajo?



7

### Análisis

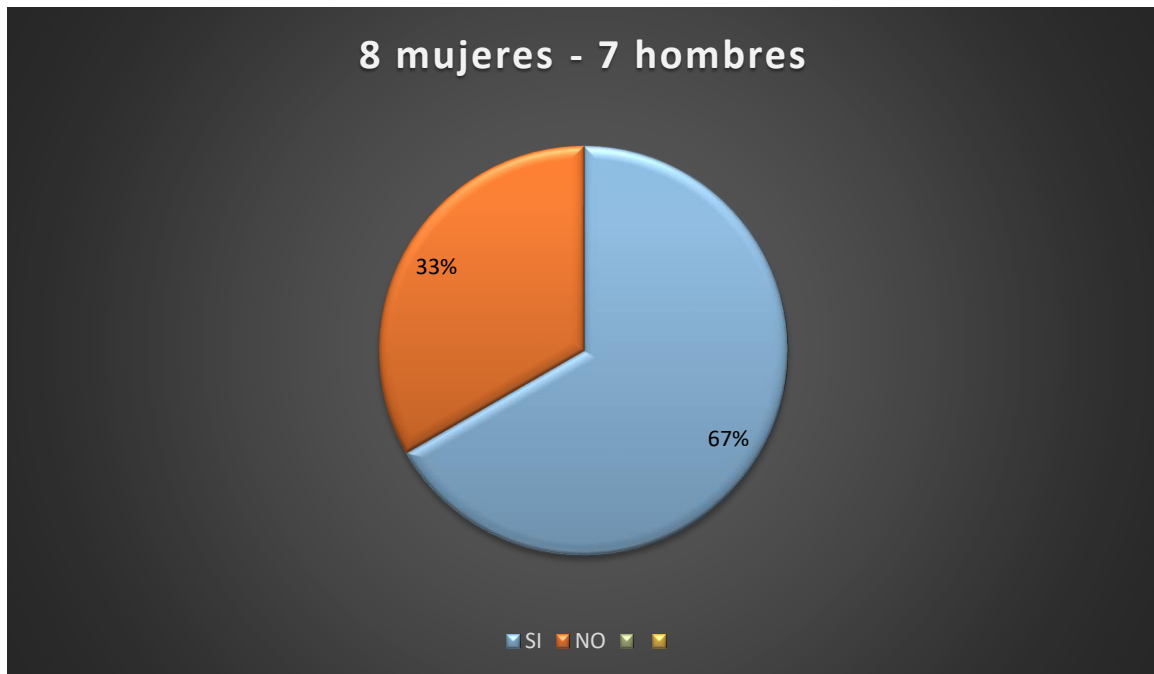
En este gráfico se puede analizar que el 73% de los funcionarios indican que si pueden desarrollar todas sus habilidades en su puesto de trabajo. Sin embargo, hay 4 personas que externan que algunas veces pueden (2) y otras que del todo no logran desarrollarlas (2); siendo estas 4 personas un 27% de toda la población. Hay 3 de esas personas que indican que no siempre pueden ya que algunas veces el trabajo se vuelve un poco monótono y no tienen la oportunidad de desarrollar habilidades diferentes a las que ya



están acostumbrados. Y la persona restante indica que no logra desarrollarlas en su totalidad ya que es una persona graduada universitariamente y su puesto de trabajo no va acorde a su carrera, lo que genera desmotivación.

## Gráfico 8

¿La remuneración que recibe por su trabajo es suficiente para cubrir sus deudas y necesidades básicas?



8

### Análisis

En el gráfico 8 se observa que para la mayoría de los colaboradores (67%) si es suficiente la remuneración que reciben de parte de la organización por los servicios que brindan. Sin embargo, no se puede ignorar o pasar por alto que existen 5 personas las cuales no son capaces de solventar la totalidad de sus gastos con lo que ganan por su trabajo. Estas 5 personas conforman un 33% de la población; y Según las declaraciones de la encuesta

realizada, para 3 de esas personas la única manera de solventar los gastos es compartiéndolos con su pareja y las otras 2 personas tienen que buscar otra forma de ingreso por fuera para poder subsistir de manera estable.

## Gráfico 9

¿Considera usted que se siente con buen ánimo y energía para realizar su trabajo de manera correcta?



9

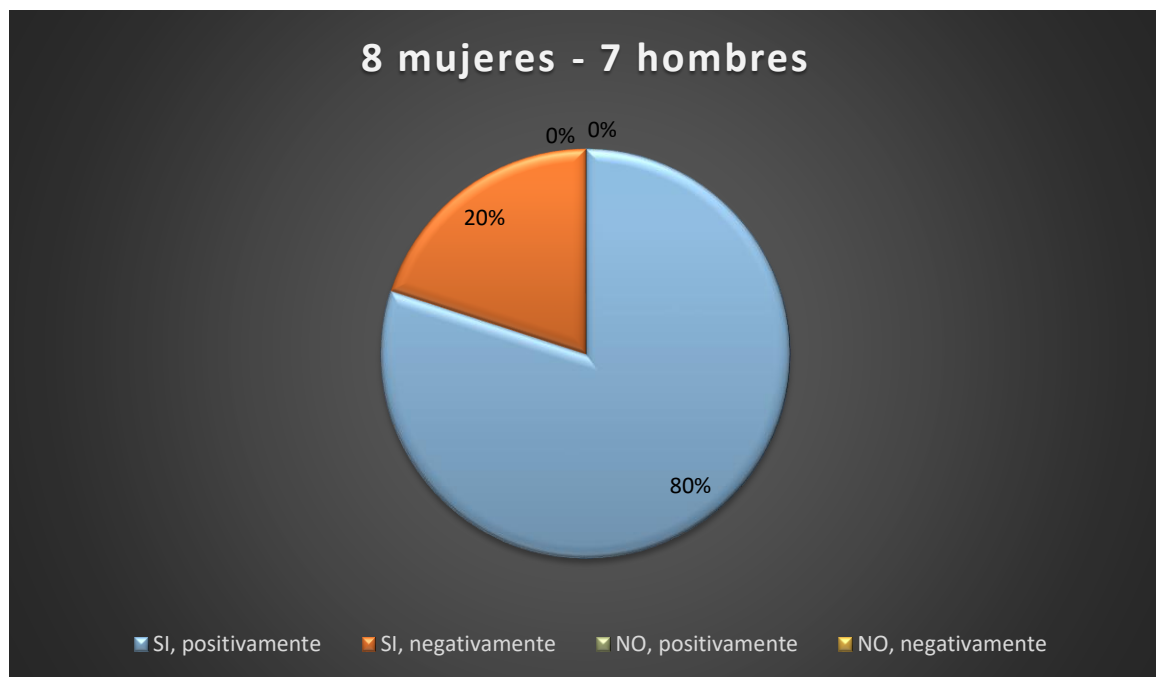
### Análisis

Aquí se puede concluir que la mayoría de la población se siente con buenos ánimos para realizar sus labores, con un 60%. Sin embargo, también tenemos 4 personas que son el 27% que indican tener ánimos algunas veces y otras 2 que del todo no los tienen (13%). Siendo estos últimos por motivos de que su salario no es suficiente para solventar gastos. En las otras 4 personas, 2 de ellas indican que es por lo monótono del trabajo y las otras 2

que es por la sobrecarga del mismo. Por lo que una manera adecuada de solucionar este caso sería escoger ciertas tareas de los que están más recargados y repartirlas a los que sienten que las labores son un poco monótonas.

## Gráfico 10

¿Considera que al ambiente físico dentro de su área de trabajo influye en la manera de realizar sus labores? Negativa o positivamente



10

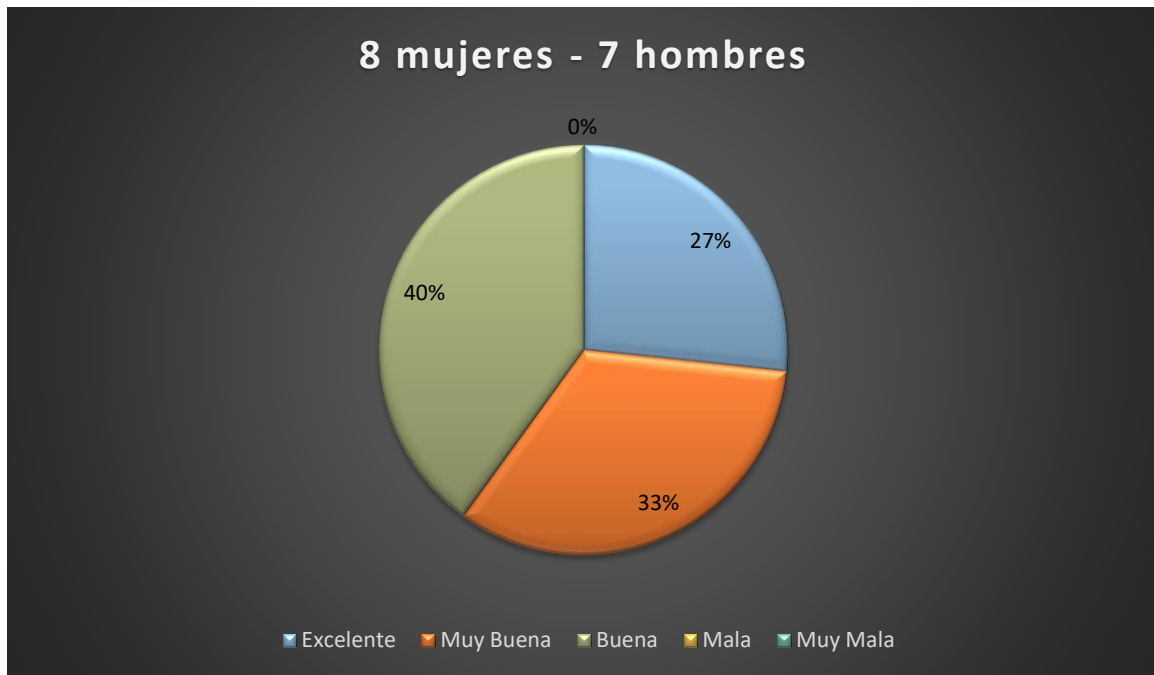
### Análisis

En este gráfico se ve representado como el 80% de los colaboradores considera el espacio de trabajo como uno adecuado para realizar sus labores. Por el otro lado, con un 20%, 3 personas consideran que su espacio no es el mejor. 2 indican que al estar en una zona tan caliente como es Liberia, algunas veces es tanto que hay ciertas tareas que no son

posibles de realizar. La otra persona externa que su área es muy pequeña por lo que es incómodo trabajar y realizar ciertas maniobras.

## Gráfico 11

¿Como considera usted la relación que tiene con su jefe directo?



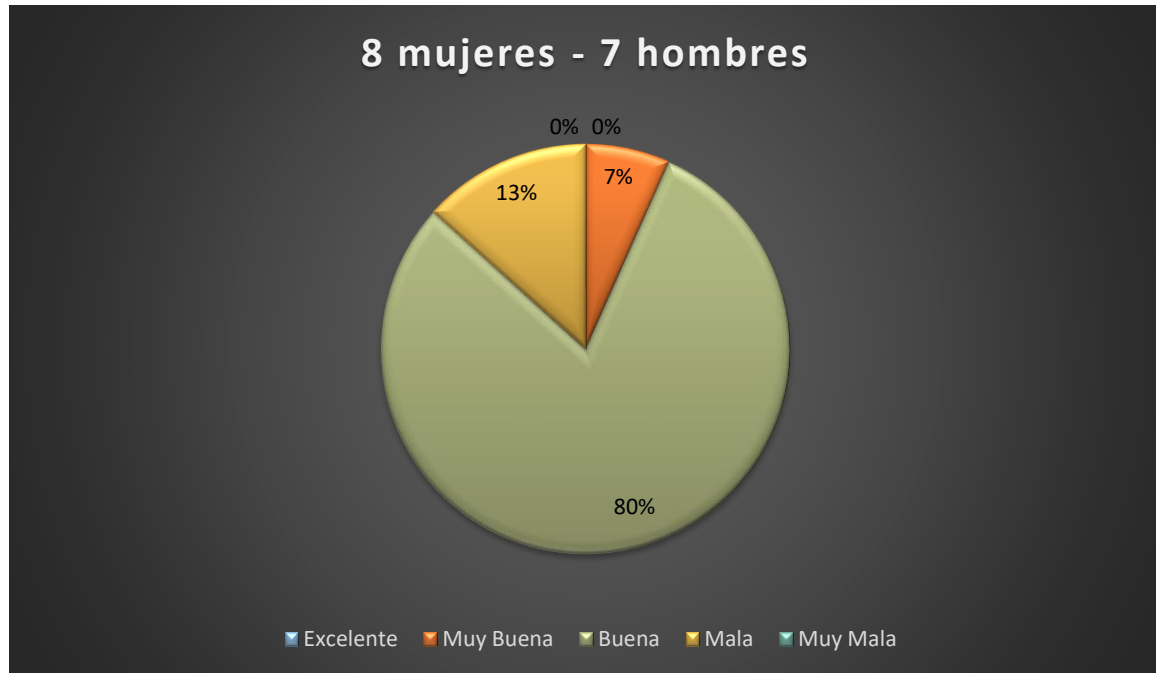
11

### Análisis

Con este gráfico se concluye que el 100% considera que tiene una buena relación con su jefe directo. La única variable es que tan buena relación creen que tienen. Lo que es un punto a favor para la organización ya que no existen fisuras dentro de las relaciones laborales y esto permite el buen desarrollo de las actividades laborales. Es muy importante que la parte de jefaturas continúe haciendo el trabajo que viene haciendo y también informarse con sus colaboradores como pueden mejorarlo. Y de esta manera convertir esas opiniones de “muy buenas y buenas” por las de “excelente”. Siendo esto una gran oportunidad de mejora continua.

## Gráfico 12

¿Qué tal considera la relación con sus compañeros de trabajo?



12

### Análisis

En este caso se observa también como el 87% de los funcionarios se sienten a gusto con las relaciones laborales dentro de la organización. Siendo por supuesto una cantidad bastante elevada. Lastimosamente, al contrario del gráfico anterior, si hay 2 personas que representan el 13% que consideran que tienen una mala relación con sus compañeros. Es de suma relevancia dentro de una organización que las jefaturas promuevan las buenas relaciones laborales por lo que aquí se tiene otra buena oportunidad de mejorar.

### Gráfico 13

Basado en su experiencia y opinión personal, ¿qué se puede mejorar dentro de la organización?



13

#### Análisis

En el gráfico 13 se observa como las opiniones de la población si están repartidas un poco más de manera “equitativa”. Siendo 3 puntos específicos en los que se tiene que poner más atención; los cuales serían las remuneraciones (40%), los reconocimientos (33%) y no menos importante, el ambiente laboral (27%). Las 3 son factores que deben estar en armonía dentro de la población y aparte de eso, pilares para el buen funcionamiento de la organización.

## Gráfico 14

¿En el tiempo que tiene de laborar (en general), cuantas veces ha recibido una capacitación de motivación laboral o algo que se asemeje?



14

### Análisis

Este gráfico podría considerarse un poco alarmante si se analiza de una manera incorrecta.

La información indica que prácticamente ninguna persona (87%) de la organización ha recibido capacitaciones en materia de motivación laboral (sumamente importantes hoy en día en materia de recursos humanos). Y el único 13% (2) que, si ha recibido capacitaciones de este tipo, no las recibió en el Hotel Wilson Liberia. Por lo que es tarea principal del sector administrativo empezar a desarrollar dichas prácticas. Arrojando de nuevo una gran oportunidad de mejora. Por lo que el gráfico debe de analizarse como algo

que más bien a corto-mediano plazo dará resultados muy positivos si se ponen en práctica las técnicas adecuadas.



# **Capítulo V**

## **Conclusiones y recomendaciones**

## **5.1 Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.2 Conclusiones**

**Con base en el objetivo No1:** Identificar las condiciones de la infraestructura que caracterizan el clima laboral del Hotel Wilson Liberia, determinando la incidencia de cada una en éste.

Con la encuesta realizada se logra concluir que la gran mayoría de los colaboradores se sienten a gusto con las instalaciones que tienen en el hotel; siendo esto un punto muy importante para mantener a los funcionarios motivados. Únicamente hay 3 personas que tienen ciertos inconvenientes con su área y condiciones de trabajo; 2 porque sienten que es muy caliente y una de ellas porque considera que su espacio es muy reducido. Evidentemente el factor infraestructura tendrá un impacto en la población; ya sea positivo o negativo. Por el momento se puede considerar que no ha comenzado a impactar de manera negativa ya que los trabajadores así lo externaron. Sin embargo, es de suma importancia para la organización tomar acciones correctivas y encontrar las maneras adecuadas de solucionarle a sus colaboradores estas inconformidades. Se brindarán también ciertas recomendaciones y propuestas para que puedan ser puestas en práctica por la organización y puedan tener una visión más amplia.

**Con base en el objetivo No2:** Determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores del Hotel Wilson Liberia con el clima laboral, identificando las oportunidades de mejora.

Para este objetivo es posible concluir que la satisfacción y motivación de los colaboradores se encuentra en niveles “adecuados” para una buena realización de labores y el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

Dentro de cualquier empresa lo ideal sería que el 100% de su población considere que tiene un buen ambiente laboral. Lastimosamente para el Hotel Wilson no es el caso; y existen algunos de sus colaboradores (4) que informan sentir un cierto descontento con el ambiente laboral que se vive dentro de la organización y con las relaciones interpersonales entre ellos y sus compañeros. Lo positivo de esta situación es que prácticamente el 100% de la población (13) indicó nunca haber recibido talleres de motivación o de relaciones laborales en el tiempo que tienen de laborar para el Hotel Wilson. Por lo que es una buena oportunidad de empezar a poner en práctica algunas actividades que involucren a todos los colaboradores y de esa manera puedan crear lazos más unidos entre ellos y conocerse de mejor manera. Sin dejar de lado tampoco que existen otros factores que también influyen para tener un buen ambiente laboral como lo son las remuneraciones y los reconocimientos; estos últimos son también puntos que deben de ser trabajados por parte de la empresa para apuntar a una mejora organizacional.

**Con base en el objetivo No3:** Desarrollar, con base en los resultados obtenidos una propuesta que permita la identificación de estrategias para la mejora continua del clima laboral y la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

Con este objetivo se concluye que realmente si existían bastantes oportunidades que podían ser aprovechadas para generar una mejora considerable dentro de la organización. Las cuales han sido expuestas y analizadas mediante métodos de recolección de información. Es importante que los colaboradores del Hotel se sientan cómodos también con las estrategias utilizadas y es por esto que las recomendaciones y propuesta irán enfocados en las “inconformidades” que existen dentro de la población.

### **5.3 Recomendaciones**

Es importante que las recomendaciones sean siempre lo mas realistas posibles y enfocadas a la situación del momento de la empresa. Las conclusiones nos evidencian diferentes puntos que pueden ser tomados como pilares para poder generar los cambios deseados en la organización.

#### **Recomendaciones a la jefatura**

- Generar diferentes estrategias de motivación que sean del agrado de los colaboradores y así ayudar a que la jornada laboral sea mas amena y los funcionarios empiecen a crear un buen ambiente laboral entre sí.
- Brindar talleres y capacitaciones en motivación y ambiente laboral a los colaboradores para que aprendan a lidiar con el estrés y los problemas indirectos que algunas veces trabajar genera.
- Organizar planes de reconocimiento e incentivos hacia los colaboradores para poder generar competencia sana y de igual manera tener una población motivada y con ganas de realizar bien su trabajo.

### **Recomendaciones a los colaboradores**

- Ser receptivos y abiertos hacia las estrategias que serán planteadas por parte de la organización. De esta manera, se creará un sentido de pertenencia que ayudará a la motivación y al alcance de resultados.
- Intentar mantener una relación lo más profesional posible con sus pares. Eso evitará inconvenientes y permitirá que exista una mejor armonía en el ambiente. Muchas cuando existen problemas entre funcionarios es por un exceso de confianza de uno hacia el otro.
- Ser abiertos y tratar de tener una buena relación con sus jefes directos. Es de suma importancia que siempre exista una buena comunicación entre jefe y colaborador para un correcto funcionar de las labores.

**Capítulo VI**

**Propuesta**

Con la investigación realizada se concluye que, con una alta motivación laboral, los colaboradores trabajarán de una manera mucho más eficiente y evidentemente con mas ánimo de realizar sus tareas.

Hoy en día es posible encontrar muchas formas diferentes de motivar a una población. Pero en esta organización al ser la primera vez que se pondrá en práctica una estrategia de esta índole, es de suma importancia poder encontrar la forma mas adecuada de dar la motivación.

En este caso en específico, se evidencia que los puntos más débiles están en la remuneración que reciben los colaboradores, en el ambiente laboral y también en el reconocimiento de parte de las jefaturas hacia los funcionarios.

Es por eso que la propuesta irá enfocada en atacar esos aspectos y de esta manera poder brindarle a la organización diferentes métodos de motivación que impulsen a los colaboradores.

## **6.1 Introducción**

La investigación comienza con el fin de poder desarrollar una propuesta que sea realista y factible para poder ser aprovechada de parte de la organización y puedan efectuar los cambios necesarios en su ambiente y motivación laboral; que se ha estado viendo afectada por diferentes aspectos que fueron investigados e interpretados en el trabajo.

El haber indagado a fondo dentro de la organización permitió evidenciar cuales eran esos puntos específicos y de esta forma, poder desarrollar la propuesta basada en esas falencias.

Dentro de las empresas es muy importante siempre medir el nivel de satisfacción que tienen los funcionarios. Esta medición es indispensable ya que permite a las jefaturas poder tener un panorama más exacto de la situación que vive la empresa y más específicamente, su población; y así, encontrar las técnicas adecuadas para mejorar en lo que se necesite y desarrollar mejor los puntos positivos para que de esta manera, siempre exista esa mejora continua tan deseada por las empresas y cualquier tipo de organización.



## **6.2 Justificación**

Como ya se ha mencionado, este proyecto tiene el propósito de evidenciar la incidencia e importancia de un buen clima laboral dentro de una organización para poder trazar estrategias que permitan cumplir los objetivos y también para mantener una armonía entre todos los funcionarios. Con este caso en específico el estudio se centra en el Hotel Wilson Liberia. Se trazarán las estrategias con base en los datos recopilados que fueron obtenidos mediante un cuestionario a todos los colaboradores de la organización. De esta manera se tomará siempre en cuenta la voz del personal humano para desarrollarlas.

Tomando en cuenta que el factor humano es vital para el buen funcionamiento de cualquier empresa, esta investigación permitió evidenciar cual era la situación del Hotel y de esta manera poder enfocar los métodos en esos puntos mas importantes.

## **6.3 Objetivo General**

Exponer la influencia del clima laboral dentro del Hotel Wilson Liberia para el desarrollo de una propuesta de mejora.

### **6.3.1 Objetivos específicos**

- Impulsar por primera vez en la empresa el desarrollo de capacitaciones de motivación laboral.
- Aportar estrategias en términos de reconocimientos e incentivos hacia los colaboradores.

- Entregar una propuesta de mejora que le ayude a la organización a cumplir con los objetivos trazados y mejorar su clima laboral.

#### **6.4 Desarrollo de la propuesta**

Para que una propuesta en motivación laboral tenga el impacto que se quiere; es de suma importancia poder establecer los métodos y estrategias que van a ayudar a lograr ese impacto.

En el caso del Hotel Wilson Liberia, se pueden definir los principales factores que son: incentivos, reconocimientos, clima laboral y motivación. Por lo que las estrategias estarán enfocadas mayormente hacia estos puntos ya mencionados.

Los métodos serán principalmente el desarrollo de reuniones y talleres entre los funcionarios para capacitaciones de motivación laboral, impulsar los incentivos y reconocimientos de parte de la jefatura hacia los colaboradores por buen desempeño y organizar actividades compartidas entre los funcionarios para impulsar tener un clima laboral en armonía.

#### **6.5 Alcances**

Con esta propuesta lo que se quiere es aportar una mejora al clima organizacional del Hotel Wilson. Mediante capacitaciones de motivación y también con diferentes actividades en conjunto con los colaboradores.

Esto logrará que se tenga una población motivada y que esté en aptas condiciones para brindar el mejor servicio posible a los clientes. Y también aportará a un desarrollo personal a los colaboradores en en el ámbito laboral y de su vida.

De igual manera también se quiere adoptar una forma de incentivar a los funcionarios por medio de premios para brindar un reconocimiento por el buen desempeño y de esta manera motivarlos a realizar de mejor manera su trabajo y que se sientan a gusto en la organización.

**Tabla 1.**

Propuesta de motivación laboral mes de Noviembre-Diciembre 2022		
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	ACTIVIDAD	FECHA
9:00am	Reunión de personal para exponer estrategias	7/11/2022
10:30am	Capacitación sobre motivación laboral	9/11/2022
12:00pm	Almuerzo compartido financiado por la jefatura	11/11/2022
12:00pm	Almuerzo compartido financiado por los funcionarios	18/11/2022
10:00am	Introducción y capacitación sobre los incentivos	26/11/2022
10:00am	Charla sobre el buen uso del espacio y la importancia de un entorno sano	3/12/2022
8:00pm	Fiesta de reconocimientos e incentivos	10/12/2022
6:00pm	Celebración de cumpleaños (mes de Diciembre)	15/12/2022
5:00pm	"Amigo secreto"	16/12/2022
9:00pm	Fiesta de navidad y fin de año	21/12/2022

Fuente: Elaboración propia, con base en lo investigado y analizado de la información obtenida durante el proceso de recopilación de datos.

**Tabla 2.**

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES		
Plan de motivación laboral		
Reunión de personal para exponer estrategias	€0	
Capacitación sobre motivación laboral (Refrigerio durante)	€30.000 (repostería y bebidas)	Financiado por área administrativa
Almuerzo compartido financiado por la jefatura (Cuota por persona)	€10.000 (pp)	€30.000
Almuerzo compartido financiado por los funcionarios (Cuota por persona)	€2.500 (pp) x 13	€32.500
Introducción y capacitación sobre los incentivos	€0	
Charla sobre el buen uso del espacio y la importancia de un entorno sano	€0	
Fiesta de reconocimientos e incentivos	€100.000 (aperitivos, bebidas, cena)	Financiado por área administrativa
Celebración de cumpleaños (mes de Diciembre)	€1.500 (pp)	€22.500
"Amigo secreto"	Monto sujeto a cada persona	
Fiesta de navidad y fin de año	€300.000 (aperitivos, bebidas, cena)	Financiado por área administrativa
	<b>TOTAL</b>	<b>€85.000</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en lo investigado y analizado de la información obtenida durante el proceso de recopilación de datos.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## Referencias Bibliográficas

Chiang, Martín. (2018). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Editorial Universidad Pontificia Comillas. ISBN: 8484684822, 9788484684824

González López. (2019). *Satisfacción y Motivación en el trabajo*. Editorial Díaz de Santos, S. A. ISBN: 84-7978-499-7

Raymundo Bueno. (2017). *Elementos Básicos de Administración*. Editorial Once Ríos. ISBN: 978-987-8321-72-5

Castaño. (2019). *La Gestión Integral de Recursos Humanos*. Editorial Universidad de Alcalá. ISBN: 84-8187-132

Alfonso Amador. (2018). *Administración de Recursos Humanos (Su Proceso Organizacional)*. Editorial Universidad Autónoma de Nuevo León. ISBN: 978-607-27-0535-7

Llanos. (2017). *La Cultura Organizacional - Eje de Acción de la Gestión Humana*. Editorial Universidad ECOTEC. ISBN: 978-9942-960-16-0

Marquet. (2019). *La Innovación y Mejora Continua*. Editorial Institut Català de la Salut. <https://infolibros.org/pdfview/9953-innovacion-y-mejora-continua-roser-marquet-palomer/>

Eduardo Amorós. (2020). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Escuela de Economía Lambayeque Perú.

[https://books.google.co.cr/books?id=uRf11b44BjEC&printsec=frontcover&dq=libros+sobre+clima+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_57iJ\\_q75AhVEs4QIHcsoDS84ChDoAXoECAMQAg#v=onepage&q&f=](https://books.google.co.cr/books?id=uRf11b44BjEC&printsec=frontcover&dq=libros+sobre+clima+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj_57iJ_q75AhVEs4QIHcsoDS84ChDoAXoECAMQAg#v=onepage&q&f=)

José Ignacio Ruiz. (2020). *Teoría y Práctica de la Investigación Cualitativa*. Editorial Universidad de Deusto. ISBN: 978-84-9830-409-1

Naghi. (2019). *Metodología de la Investigación*. Editorial LIMUSA Noriega. ISBN: 968-18-5517-8

# **ANEXOS**



**Cuestionario dirigido a los colaboradores del Hotel Wilson Liberia, Guanacaste**  
**“LA INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL PARA TRAZAR ESTRATEGIAS DE**  
**MOTIVACION DENTRO DEL HOTEL WILSON LIBERIA”**

Se requiere que los colaboradores del hotel Wilson realicen este cuestionario con la finalidad de obtener la información necesaria que revelará cual es el estado de satisfacción laboral dentro de la organización. Con base en esta información se planteará una propuesta de valor que ayude al Hotel Wilson Liberia en las áreas que se consideren más vulnerables.

**Toda la información recopilada será de manera anónima y únicamente se mostrará el sexo de cada colaborador para poder aplicar la estadística necesaria y el análisis de datos correspondiente.**

**Información personal:**

Indicar género: (M)      (F)

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el hotel Wilson Liberia?

Menos de un año ( )    1 año ( )    Mas de 2 años ( )

1. ¿Está usted satisfecho con las oportunidades de crecimiento que tiene dentro de la organización?

SI ( ) MUY POCO ( ) NO ( ) por qué?

2. ¿Tiene usted todos los recursos necesarios dentro de la organización para hacer bien su trabajo?

SI ( ) NO ( ) POCAS VECES ( ) por qué?

3. ¿Si usted llegara a tener algún problema o situación fuera de lo común dentro del ambiente laboral, sabe a quién recurrir para encontrar una solución?

SI ( ) NO ( ) ALGUNAS VECES( ) por qué?

4. ¿Considera que la organización se toma el tiempo para celebrar sus éxitos y buen desempeño?

SI ( ) NO ( ) ALGUNAS VECES ( )

5. ¿Recomendaría el Hotel Wilson a algún colega como un buen lugar para trabajar?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Puede usted desarrollar sus habilidades dentro de su puesto de trabajo?

SI ( ) NO ( ) ALGUNAS VECES ( ) por qué?

7. ¿La remuneración que recibe por su trabajo es suficiente para cubrir sus deudas y necesidades básicas?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Considera usted que se siente con buen ánimo y energía para realizar su trabajo de manera correcta?

SI ( ) NO ( ) ALGUNAS VECES ( ) por qué?

9. ¿Considera que al ambiente físico dentro de su área de trabajo influye en la manera de realizar sus labores? Negativa o positivamente

SI ( ) NO ( ) ALGUNAS VECES ( ) por qué?

10. ¿Como considera usted la relación que tiene con su jefe directo?

Excelente ( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Mala ( ) Muy mala ( ) En caso de ser mala o muy mala, detalle porqué.

11. ¿Qué tal considera la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente ( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Mala ( ) Muy mala ( ) En caso de ser mala o muy mala, detalle porqué.

12. Basado en su experiencia y opinión personal, ¿qué se puede mejorar dentro de la organización?

Remuneración ( )

Capacitaciones ( )

Ambiente laboral (relaciones interpersonales) ( )

Reconocimientos ( )

Infraestructura y materiales de trabajo ( )

13. ¿En el tiempo que tiene de laborar (en general), cuantas veces ha recibido una capacitación de motivación laboral o algo que se asemeje?

0 ( ) 1-2 ( ) más de 2 ( )

## CARTA SEGMENTADA DEL TUTOR



## CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de tutor como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por licenciatura en Administración de negocios.

- Título: **“LA INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL PARA TRAZAR ESTRATEGIAS DE MOTIVACION DENTRO DEL HOTEL WILSON LIBERIA”**
- Modalidad: Tesis
- Autor(es): Eugenio Fernández Valdelomar
- Fecha de aprobación: jueves 05 de enero de 2023

JOSE ANDRES BARRANTES ORTEGA  
2023.01.11  
'00'06-19:05:52

JOSE ANDRES BARRANTE S ORTEGA

## CARTA SEGMENTADA LECTOR



## CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de lector como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por licenciatura en Administración de negocios.

- Título: **“LA INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL PARA TRAZAR ESTRATEGIAS DE MOTIVACION DENTRO DEL HOTEL WILSON LIBERIA”**
- Modalidad: Tesis
- Autor(es): Eugenio Fernández Valdelomar
- Fecha de aprobación: jueves 05 de enero de 2023



Lic. Carlos Enrique Meza Angulo

## CARTA SEGMENTADA LECTOR




### CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de lector como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por licenciatura en Administración de negocios.

- Título: **“LA INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL PARA TRAZAR ESTRATEGIAS DE MOTIVACION DENTRO DEL HOTEL WILSON LIBERIA”**
- Modalidad: Tesis
- Autor(es): Eugenio Fernández Valdelomar
- Fecha de aprobación: jueves 05 de enero de 2023

TOBIAS BRICEÑO VELÁSQUEZ  
(FIRMA)



Firmado digitalmente  
por TOBIAS BRICEÑO  
VELÁSQUEZ (FIRMA)  
Fecha: 2023.01.11  
13:23:40 -06'00'

Lic. Tobías Briceño Velásquez  
Lector

**Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)**

**Universidad Latina de Costa Rica**

<b>Yo (Nosotros):</b>	EUGENIO FERNANDEZ VALDELOMAR
<b>De la Carrera / Programa:</b>	Lic. en administracion de negocios
<b>Modalidad de TFG:</b>	Tesis
<b>Titulado:</b>	* LA INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL PARA TRAZAR ESTRATEGIAS DE MOTIVACION DENTRO DEL HOTEL WILSON LIBERIA *

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el “AUTOR”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “OBRA”). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “UNIVERSIDAD”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD **SEXTO:** La presente autorización y cesión se registrará por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día 9 de enero de 2023 a las 1:00pm**

Firma del estudiante(s):

