

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura*

**FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE  
INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DE LIMPIEZA DEL HOTEL  
BARCELÓ PLAYA TAMBOR DE PAQUERA,  
PUNTARENAS, COSTA RICA, DURANTE EL  
PRIMER SEMESTRE DEL 2023**

**MARÍA JOSÉ MONTERO ALFARO**

Costa Rica

Febrero, 2024

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
AGRADECIMIENTOS.....	xii
DEDICATORIA.....	xiii
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE .....	xiv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales .....	2
1.1.2. Delimitación del problema .....	7
1.1.3. Justificación .....	7
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.3. OBJETIVOS.....	9
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1.1. Clima organizacional .....	11
2.1.2. Dimensiones del clima organizacional .....	12
2.1.3. Factores del clima organizacional .....	14
2.1.4. Tipos de clima organizacional .....	16

2.1.5. Ambiente laboral .....	19
2.1.6. Claves para conseguir un buen clima laboral .....	20
2.1.7. Beneficios de un buen clima organizacional .....	21
2.1.8. Habilidades que debe tener un líder para mantener el clima laboral .....	23
2.1.9. Medición del clima organizacional, factor humano .....	25
2.1.10. El estudio sobre clima organizacional .....	25
2.1.11. Instrumentos para medir el clima organizacional .....	26
2.1.12. Definición de desempeño laboral .....	27
2.1.13. Evaluación de desempeño .....	28
2.1.14. Objetivos de la evaluación de desempeño .....	30
2.1.15. Métodos para realizar una evaluación de desempeño .....	31
2.1.16. Importancia de la evaluación de desempeño .....	36
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.3. MARCO CONTEXTUAL.....	40
2.3.1. Antecedentes .....	40
2.3.2. Marco estratégico .....	42
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1 ENFOQUE .....	51
3.1.1. Enfoque cuantitativo .....	52
3.1.2. Enfoque cualitativo .....	54
3.1.3. Proceso mixto .....	56
3.2 ALCANCE.....	57
3.3 DISEÑO .....	58
3.4. Unidad de análisis u objeto de estudio .....	60
3.4.1. Población .....	61
3.4.2. Muestra .....	61

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión .....	63
3.4.4. Consideraciones éticas .....	64
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	65
3.5.1. Definición de instrumento de medición .....	65
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	67
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	69
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	71
4.1. GENERALIDADES .....	72
4.2. ENCUESTA APLICADA .....	72
4.2.1. Datos generales .....	72
4.2.2. VARIABLE 1. Clima Organizacional.....	79
4.2.3. VARIABLE 2. Desempeño.....	106
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN .....	127
5.1. RELACIÓN CON ANTECEDENTES.....	128
5.2. RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA.....	131
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	135
6.1. CONCLUSIONES.....	136
6.2. LIMITACIONES.....	143
6.3. RECOMENDACIONES.....	143
CAPÍTULO VII. PROPUESTA.....	156
7.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	158
7.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ	
158	
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	158
7.3.1. Objetivo general.....	158
7.3.2. Objetivos específicos.....	158

7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN.....	164
7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA.....	167
7.6.1. Propuesta 1: Team building.....	167
7.6.2. Propuesta 2: Salario emocional .....	174
7.6.3. Propuesta 3: Sistema de evaluación de desempeño .....	180
7.6.4. Propuesta 4: Plantilla de diccionario por competencias .....	197
7.6.5. Propuesta 5: formulario de evaluación del desempeño.....	207
7.7 REFERENCIAS .....	222
REFERENCIAS.....	224
ANEXOS.....	229
ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS.....	229
ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA .....	240
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA AUTORIZACIÓN.....	241
ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	242
ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	243

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Distribución de la población</i> .....	78
<b>Tabla 2.</b> <i>Calculadora de muestra</i> .....	80
<b>Tabla 3.</b> <i>Criterios de inclusión y exclusión de la muestra</i> .....	81
<b>Tabla 4.</b> <i>Cuadro de operacionalización de las variables</i> .....	84
<b>Tabla 5.</b> <i>¿Cuál es su género?</i> .....	89
<b>Tabla 6.</b> <i>¿Qué estatus tiene dentro de la empresa?</i> .....	90
<b>Tabla 7.</b> <i>¿Cuánto tiempo tiene laborando para la empresa?</i> .....	91
<b>Tabla 8.</b> <i>¿Cuál es el puesto que cumple dentro de la empresa?</i> .....	92
<b>Tabla 9.</b> <i>¿En cuál área labora usted?</i> .....	93
<b>Tabla 10.</b> <i>¿Cuál es su grado académico?</i> .....	95
<b>Tabla 11.</b> <i>¿Considera usted que la comunicación dentro del equipo de limpieza fluye de manera efectiva?</i> .....	96
<b>Tabla 12.</b> <i>¿Cómo califica la comunicación que tiene su jefatura con el equipo de trabajo?</i> .....	97
<b>Tabla 13.</b> <i>¿Cuál es el recurso utilizado por su jefatura para comunicarse con su persona? Puede escoger más de una opción</i> .....	98
<b>Tabla 14.</b> <i>¿Con que tipo de comunicación se siente más cómodo?</i> .....	99
<b>Tabla 15.</b> <i>¿Cuándo su jefatura se dirige a usted para darle alguna indicación se cerciora que usted la haya comprendido?</i> .....	100
<b>Tabla 16.</b> <i>¿Cómo califica la comunicación con su jefatura?</i> .....	102
<b>Tabla 17.</b> <i>¿Considera que su jefatura es un buen líder?</i> .....	103
<b>Tabla 18.</b> <i>¿Considera que su jefatura valora su trabajo?</i> .....	104
<b>Tabla 19.</b> <i>¿Considera que su jefatura le ofrece un apoyo adecuado para resolver problemas o inquietudes laborales?</i> .....	105
<b>Tabla 20.</b> <i>¿Cuáles de las siguientes características de un líder considera usted que tiene su jefatura? Puede escoger más de una opción</i> .....	106
<b>Tabla 21.</b> <i>¿De qué manera su jefatura le realiza críticas constructivas y retroalimentación?</i> .....	108
<b>Tabla 22.</b> <i>¿Cuál es su principal motivación para asistir al trabajo? Puede escoger más de una opción</i> .....	109
<b>Tabla 23.</b> <i>¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el ambiente laboral que ofrece el departamento de limpieza?</i> .....	111
<b>Tabla 24.</b> <i>¿Considera que hay oportunidades de desarrollo profesional dentro del departamento de limpieza?</i> .....	112

<b>Tabla 25.</b> ¿Considera que se reconoce y recompensa adecuadamente los esfuerzos adicionales en su trabajo? .....	113
<b>Tabla 26.</b> ¿Qué estrategias de motivación considera usted debería aplicar la empresa para motivarlo? Puede escoger más de una opción .....	114
<b>Tabla 27.</b> ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo en el departamento de limpieza? .....	116
<b>Tabla 28.</b> ¿Cree usted que el trabajo en equipo y la participación son elementos que fortalecen un clima organizacional sano? .....	117
<b>Tabla 29.</b> ¿Su jefatura busca que dentro del equipo de limpieza se tengan relaciones basadas en el respeto y el compañerismo?.....	118
<b>Tabla 30.</b> ¿Cuáles de las siguientes estrategias aplica usted para tener buenas relaciones interpersonales? Puede escoger más de una opción.....	119
<b>Tabla 31.</b> ¿Considera que tener buenas relaciones interpersonales promueve un buen clima organizacional?.....	121
<b>Tabla 32.</b> ¿Cuándo se dan conflictos en el equipo de limpieza quién soluciona? .....	122
<b>Tabla 33.</b> ¿Qué tipo de comunicación se aplica durante el proceso de evaluación de desempeño? .....	123
<b>Tabla 34.</b> ¿Considera usted que la comunicación utilizada por su jefatura durante proceso durante el proceso de la evaluación de desempeño es clara?.....	124
<b>Tabla 35.</b> ¿Cómo califica la comunicación que aplica la jefatura durante el proceso de la evaluación de desempeño?.....	125
<b>Tabla 36.</b> ¿Su jefatura lo convoca a entrevista para evaluarle el desempeño?.....	127
<b>Tabla 37.</b> ¿De qué forma lo convocan a entrevista de evaluación de desempeño? .....	128
<b>Tabla 38.</b> ¿Por cuál medio comunicación su jefatura le realiza la retroalimentación sobre su desempeño? Puede escoger más de una opción .....	129
<b>Tabla 39.</b> ¿Considera usted que la jefatura le brinda el apoyo necesario para desempeñarse de manera correcta en el trabajo?.....	130
<b>Tabla 40.</b> ¿Considera usted que su líder es equitativo en la asignación de tareas y horarios?.....	131
<b>Tabla 41.</b> ¿Considera usted que su líder le ofrece todas las herramientas y recursos necesarios para la realización de sus tareas? .....	132
<b>Tabla 42.</b> ¿Su jefatura le apoya para el desempeño de sus tareas y funciones en el tiempo establecido?.....	133
<b>Tabla 43.</b> ¿Considera usted que tiene el conocimiento necesario para poder llevar a cabo de forma correcta sus funciones?.....	134

<b>Tabla 44.</b> <i>¿Cómo califica el nivel de satisfacción con el sistema de evaluación de desempeño realizado por su jefatura?</i> .....	135
<b>Tabla 45.</b> <i>¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos y no económicos le da la empresa por el buen desempeño o cumplimiento de las metas que realiza en el departamento de limpieza? Puede marcar más de uno</i> .....	136
<b>Tabla 46.</b> <i>¿El hotel ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño?</i> .....	137
<b>Tabla 47.</b> <i>¿Qué tipo de incentivos lo motivan a tener un muy buen desempeño?</i> .....	138
<b>Tabla 48.</b> <i>¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos y metas?</i> .....	140
<b>Tabla 49.</b> <i>¿Considera usted que hacer buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo influye positivamente en su desempeño?</i> .....	141
<b>Tabla 50.</b> <i>¿Considera usted que hacer buenas relaciones interpersonales con su jefatura influye positivamente en su desempeño?</i> .....	142
<b>Tabla 51.</b> <i>¿Considera usted que cuando se presenta un conflicto en el departamento, este influye de forma negativa en su desempeño?</i> .....	143
<b>Tabla 52.</b> <i>Diagrama de Gantt</i> .....	176
<b>Tabla 53.</b> <i>Presupuesto de la propuesta Team Building</i> .....	181
<b>Tabla 54.</b> <i>Presupuesto de la propuesta salario emocional</i> .....	181
<b>Tabla 55.</b> <i>Presupuesto de la propuesta de evaluación de desempeño</i> .....	183
<b>Tabla 56.</b> <i>Presupuesto general de la propuesta</i> .....	183
<b>Tabla 57.</b> <i>Cronograma</i> .....	186
<b>Tabla 58.</b> <i>Cronograma</i> .....	188
<b>Tabla 59.</b> <i>Cronograma</i> .....	189
<b>Tabla 60.</b> <i>Cronograma</i> .....	191
<b>Tabla 61.</b> <i>Ciclo de la evaluación de desempeño</i> .....	206
<b>Tabla 62.</b> <i>Consejos para aplicar la entrevista de la evaluación de desempeño</i> .....	208
<b>Tabla 63.</b> <i>Escalas de la evaluación de desempeño</i> .....	211

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Los cuatro tipos de clima organizacional 2022 Empresa actual .....	35
<b>Figura 2.</b> Barceló Hotel Group y Ávoris Corporación empresarial .....	61
<b>Figura 3.</b> Logotipo de la empresa Hotel Barceló Playa Tambor .....	66
<b>Figura 4.</b> Proceso cuantitativo .....	70
<b>Figura 5.</b> Proceso cualitativo .....	72
<b>Figura 6.</b> Diseños transversales .....	77
<b>Figura 7.</b> ¿Cuál es su género? .....	90
<b>Figura 8.</b> ¿Qué estatus tiene dentro de la empresa? .....	91
<b>Figura 9.</b> ¿Cuánto tiempo tiene laborando para la empresa? .....	92
<b>Figura 10.</b> ¿Cuál es el puesto que cumple dentro de la empresa? .....	93
<b>Figura 11.</b> ¿En cuál área labora usted? .....	94
<b>Figura 12.</b> ¿Cuál es su grado académico? .....	95
<b>Figura 13.</b> ¿Considera usted que la comunicación dentro del equipo de limpieza fluye de manera efectiva? .....	96
<b>Figura 14.</b> ¿Cómo califica la comunicación que tiene su jefatura con el equipo de trabajo? .....	97
<b>Figura 15.</b> ¿Cuál es el recurso utilizado por su jefatura para comunicarse con su persona? Puede escoger más de una opción .....	99
<b>Figura 16.</b> ¿Con que tipo de comunicación se siente más cómodo? .....	100
<b>Figura 17.</b> ¿Cuándo su jefatura se dirige a usted para darle alguna indicación se cerciora que usted la haya comprendido? .....	101
<b>Figura 18.</b> ¿Cómo califica la comunicación con su jefatura? .....	102
<b>Figura 19.</b> ¿Considera que su jefatura es un buen líder? .....	103
<b>Figura 20.</b> ¿Considera que su jefatura valora su trabajo? .....	104
<b>Figura 21.</b> ¿Considera que su jefatura le ofrece un apoyo adecuado para resolver problemas o inquietudes laborales? .....	105
<b>Figura 22.</b> ¿Cuáles de las siguientes características de un líder considera usted que tiene su jefatura? Puede escoger más de una opción .....	107

<b>Figura 23.</b> <i>¿De qué manera su jefatura le realiza críticas constructivas y retroalimentación?</i>	108
<b>Figura 24.</b> <i>¿Cuál es su principal motivación para asistir al trabajo? Puede escoger más de una opción</i>	110
<b>Figura 25.</b> <i>¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el ambiente laboral que ofrece el departamento de limpieza?</i>	111
<b>Figura 26.</b> <i>¿Considera que hay oportunidades de desarrollo profesional dentro del departamento de limpieza?</i>	112
<b>Figura 27.</b> <i>¿Considera que se reconoce y recompensa adecuadamente los esfuerzos adicionales en su trabajo?</i>	113
<b>Figura 28.</b> <i>¿Qué estrategias de motivación considera usted debería aplicar la empresa para motivarlo? Puede escoger más de una opción</i>	115
<b>Figura 29.</b> <i>¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo en el departamento de limpieza?</i>	116
<b>Figura 30.</b> <i>¿Cree usted que el trabajo en equipo y la participación son elementos que fortalecen un clima organizacional sano?</i>	117
<b>Figura 31.</b> <i>¿Su jefatura busca que dentro del equipo de limpieza se tengan relaciones basadas en el respeto y el compañerismo?</i>	118
<b>Figura 32.</b> <i>¿Cuáles de las siguientes estrategias aplica usted para tener buenas relaciones interpersonales? Puede escoger más de una opción</i>	120
<b>Figura 33.</b> <i>¿Considera que tener buenas relaciones interpersonales promueve un buen clima organizacional?</i>	121
<b>Figura 34.</b> <i>¿Cuándo se dan conflictos en el equipo de limpieza quién soluciona?</i>	122
<b>Figura 35.</b> <i>¿Qué tipo de comunicación se aplica durante el proceso de evaluación de desempeño?</i>	124
<b>Figura 36.</b> <i>¿Considera usted que la comunicación utilizada por su jefatura durante proceso durante el proceso de la evaluación de desempeño es clara?</i>	125
<b>Figura 37.</b> <i>¿Cómo califica la comunicación que aplica la jefatura durante el proceso de la evaluación de desempeño?</i>	126
<b>Figura 38.</b> <i>¿Su jefatura lo convoca a entrevista para evaluarle el desempeño?</i>	127
<b>Figura 39.</b> <i>¿De qué forma lo convocan a entrevista de evaluación de desempeño?</i>	128

<b>Figura 40.</b> <i>¿Por cuál medio comunicación su jefatura le realiza la retroalimentación sobre su desempeño? Puede escoger más de una opción .....</i>	129
<b>Figura 41.</b> <i>¿Considera usted que la jefatura le brinda el apoyo necesario para desempeñarse de manera correcta en el trabajo? .....</i>	130
<b>Figura 42.</b> <i>¿Considera usted que su líder es equitativo en la asignación de tareas y horarios? .....</i>	131
<b>Figura 43.</b> <i>¿Considera usted que su líder le ofrece todas las herramientas y recursos necesarios para la realización de sus tareas?.....</i>	132
<b>Figura 44.</b> <i>¿Su jefatura le apoya para el desempeño de sus tareas y funciones en el tiempo establecido? .....</i>	133
<b>Figura 45.</b> <i>¿Considera usted que tiene el conocimiento necesario para poder llevar a cabo de forma correcta sus funciones? .....</i>	134
<b>Figura 46.</b> <i>¿Cómo califica el nivel de satisfacción con el sistema de evaluación de desempeño realizado por su jefatura? .....</i>	135
<b>Figura 47.</b> <i>¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos y no económicos le da la empresa por el buen desempeño o cumplimiento de las metas que realiza en el departamento de limpieza? Puede marcar más de uno .....</i>	136
<b>Figura 48.</b> <i>¿El hotel ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño? .....</i>	138
<b>Figura 49.</b> <i>¿Qué tipo de incentivos lo motivan a tener un buen desempeño?. .....</i>	139
<b>Figura 50.</b> <i>¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos y metas? .....</i>	140
<b>Figura 51.</b> <i>¿Considera usted que hacer buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo influye positivamente en su desempeño? .....</i>	141
<b>Figura 52.</b> <i>¿Considera usted que hacer buenas relaciones interpersonales con su jefatura influye positivamente en su desempeño? .....</i>	142
<b>Figura 53.</b> <i>¿Considera usted que cuando se presenta un conflicto en el departamento, este influye de forma negativa en su desempeño? .....</i>	143

## AGRADECIMIENTOS

Mi mayor agradecimiento es para mi familia, por su constante apoyo y siempre animarme a seguir adelante, en especial a mis padres y mi hermano; gracias por siempre ser mi ejemplo por seguir, por enseñarme a ser perseverante, constante, valiente, a creer en mis capacidades y sobre todo a luchar con mucho esfuerzo y dedicación para lograr obtener este grado académico, que tanto he anhelado.

A mi pareja, por estar ahí. Dándome ánimos para no rendirme y acompañándome en las largas noches de estudio. A él solo puedo darle ¡Gracias!

Sin duda alguna, a mi profesora favorita y tutora Susana Araya, por su paciencia, sus regaños, por todo el tiempo invertido para mí, por su gran corazón y brindarme parte de sus valiosos conocimientos, gracias por apoyarme y guiarme profesora, siempre he admirado lo gran profesional que es, su manera de transmitir todo lo que sabe, denota la gran pasión que tiene por su carrera y yo puedo asegurar que fui privilegiada al conocerla ya que es uno de mis ejemplos a seguir. Muchísimas gracias por todo.

Al Hotel Barceló Tambor, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad no sólo de ser parte de sus colaboradores, si no, por dejarme crecer a nivel profesional y personal, y en especial al Departamento de Ama de Llaves que con mucha dedicación me asistieron respondiendo a las preguntas realizadas.

Y, por último y el más importante, a mi Dios, por permitirme cumplir cada una de mis metas propuestas, a pesar de las circunstancias que he vivido en estos últimos meses, nunca me abandonó, sin Él no lo lograría.

## DEDICATORIA

Quiero dedicar mi tesis a mi hermanita Emily, porque quiero ser siempre uno de sus ejemplos a seguir y uno de sus más grandes apoyos en la vida; a mis padres que, sin sus palabras de aliento, sin su comprensión, no lo hubiera logrado y que forman parte de mis ganas de vivir día a día, a mi hermano, por su apoyo para que siguiera estudiando.

También se la dedico a mi profesora, por nunca abandonarme, por motivarme y ayudarme hasta el último momento para que esto se convirtiera en una realidad.

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Para todas las organizaciones el mantener un buen clima laboral es esencia, ya que este influye en el buen desempeño de los colaboradores, refuerza la motivación, el compromiso y la confianza de sentirse parte fundamental de la empresa, es por esto, por lo que, es de suma importancia fortalecer algunos factores del clima laboral como lo son el liderazgo, la resolución de conflictos, motivación, colaboración y el empoderamiento.

Cuando una empresa ofrece un buen clima laboral se asegura que su personal este motivado y que realizarán las funciones de la mejor manera, tendrán una actitud positiva y entusiasta para el logro de los objetivos y la toma de decisiones, promoviendo un espacio seguro y beneficioso tanto para los colaboradores como para la empresa.

En línea con lo anterior, esta investigación pretende, desde su objetivo general, analizar los factores del clima laboral que influyen en el desempeño del personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas durante el primer semestre del 2023.

Por consiguiente, para poder llevar a cabo esta investigación se escogió un enfoque cuantitativo ya que se ha generado una idea delimitada y acotada, se crearon objetivos y preguntas de investigación, para finalizar con la obtención de datos que serán presentados en forma numérica, de la cual se extraerán conclusiones y recomendaciones. Los datos se van a adquirir de cuarenta colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor y la herramienta de recolección de datos es un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas.

Entre los principales resultados que arrojó esta investigación, se pudo observar que el clima laboral está bastante maltratado en el departamento de Ama de Llaves, los colaboradores muestran sentirse bastante desmotivados tanto con su jefatura como con el ambiente laboral

que ofrece el Hotel Barceló Tambor, entre los hallazgos positivos tenemos buenas relaciones con los compañeros, personas comprometidas con su trabajo, con conocimientos adquiridos y que están dispuestas a experimentar un cambio para mejorar su situación actual. Todas estas problemáticas se deben trabajar a tiempo para que no traigan consigo consecuencias más graves a futuro, hay que recordar que colaboradores motivados generan productividad, cumplimiento de las metas, proactividad y que el hacer sentir bien al personal trae beneficios tanto a la compañía como al equipo de trabajo.

**Palabras clave:** clima organizacional, desempeño, motivación, liderazgo, comunicación.

## ABSTRACT

For all organizations, maintaining a good work environment is essential, since it influences the good performance of employees, reinforces motivation, commitment and confidence to feel a fundamental part of the company, which is why, it is of utmost importance to strengthen some factors of the work environment such as leadership, conflict resolution, motivation, collaboration and empowerment.

When a company offers a good work environment, it ensures that its staff is motivated and that they will perform their functions in the best way, they will have a positive and enthusiastic attitude towards achieving objectives and decision-making, promoting a safe and beneficial space for both employees and the company.

In line with the above, this research aims, from its general objective, to analyze the factors of the work environment that influence the performance of the cleaning staff of the Barceló Playa Tambor Hotel in Paquera, Puntarenas during the first half of 2023.

Therefore, in order to carry out this research, a quantitative approach was chosen since a delimited and limited idea has been generated, objectives and research questions were created, to end with the obtaining of data that will be presented in numerical form, from which conclusions and recommendations will be extracted. The data will be acquired from forty employees of the Cleaning Department of the Barceló Playa Tambor Hotel and the data collection tool is a questionnaire with closed-ended and open-ended questions.

Among the main results of this research, it was observed that the work environment is quite mistreated in the housekeeping department, the collaborators show that they feel quite demotivated both with their boss and with the work environment

offered by the Barceló Tambor Hotel, among the positive findings we have good relationships with colleagues, people who are committed to their work, with acquired knowledge and who are willing to experience a change to improve their current situation. All these problems must be worked on in time so that they do not bring with them more serious consequences in the future, it must be remembered that motivated employees generate productivity, compliance with goals, proactivity and that making the staff feel good brings benefits to both the company and the work team.

**Keywords:** organizational climate, performance, motivation, leadership, communication.

# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1. *Antecedentes internacionales y nacionales*

En el ámbito del talento humano, el estudio de los factores del clima laboral y su influencia en el desempeño del personal de limpieza es de gran importancia. El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en el entorno de trabajo, incluyendo aspectos como la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el reconocimiento y la recompensa, entre otros. Asimismo, la implementación de planes para mejorar el clima organizacional puede ir de la mano con la búsqueda de un mejor desempeño de los empleados de la empresa.

El clima organizacional es un factor que implica un estudio dentro de la empresa para poder concebir lo que se tiene que resolver. En la tesis de Valdiviezo (2023), titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de los hoteles categorizados, Sullana, Piura*, la investigación fue aplicada con una toma de muestra quince colaboradores de los hoteles categorizados de Sullana. Por lo tanto, la técnica fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, por ello se procesó el cuestionario en un juicio de expertos que se basó por tres profesionales. Finalmente, se analizó la relación que existe entre las variables, se alcanzó el dato de 0,705 demostrando que tiene correlación positiva considerable, por tanto, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en los colaboradores de los hoteles categorizados.

Siguiendo la línea de clima organizacional en el desempeño del empleado, surge la tesis de Meneses, Barrantes & Echeverría, (2022), denominada *La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el período 2015-2021*, donde el objetivo general se basa en establecer lineamientos que sean incluidos en las futuras formulaciones estratégicas institucionales. La muestra consiste en una forma de selección no

probabilístico aplicado a treinta y dos funcionarios de treinta y dos departamentos para mantener una equidad entre la propuesta de trabajo y el diseño del plan de acción. Se evidencia que es importante enfatizar la relación entre la ejecución del plan estratégico y el clima organizacional de Senard y que diferentes aspectos del clima organizacional pueden influir en la estrategia. Además, el liderazgo es un aspecto que influye positiva o negativamente en el pensamiento de las personas; si la relación es negativa, se pone en riesgo el logro de metas y objetivos en la organización. En otra instancia, el clima de la organización es un factor que incide directamente en la implementación de los planes estratégicos, debido a que es el factor determinante en la realización de las metas, por lo que también se debe tener en cuenta en la implementación de los planes estratégicos futuros en la organización.

En esta línea se encuentra el trabajo final de investigación de Alpízar (2021), denominado *Clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, sede de Occidente, recinto de San Ramón: Propuesta de un modelo para su implementación*, en donde se realiza un grupo focal con los empleados de cada coordinación para la implementación de un instrumento cualitativo de recolección de datos a ciento cuarenta y tres empleados quienes consisten en un 94% de los empleados de la universidad. Posterior a ello, se trabaja en grupos para determinar cómo mejorar la situación presentada por los resultados, los cuales, arrojan que lo más impactante es el espectro de recargo de trabajo al ser la moda encontrada dentro de los empleados; en dichos grupos focales se determina un plan de mejora dentro del clima organizacional denominado “Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional en el personal administrativo del recinto de San Ramón, sede de Occidente, Universidad de Costa Rica”

Con ello, el desarrollo del plan de mejora y fortalecimiento del clima organizacional en el recinto permitió tener contacto directo con representantes del personal y comprender, con las personas participantes, las razones por las que algunas áreas tuvieron mejores o peores

calificaciones. A la vez, las acciones de mejora fueron propuestas por las personas trabajadoras y no por una autoridad, como podría haber sido una jefatura o coordinación, o por la persona que realizaba este proceso. En los dos últimos casos, las acciones de mejora no hubiesen estado acordes con la realidad que viven las personas trabajadoras, en sus espacios laborales.

En la tesis de Álvarez (2020), denominada *Evaluación del clima organizacional de los funcionarios internos de alimentos del Norte S.A. Pozón Orotina Costa Rica, para identificar las debilidades que disminuyen su rendimiento laboral, durante el periodo 2019*, se tuvo como objetivo general el determinar los factores que intervienen en el clima laboral de la empresa. Para ello, se entrevistan quince mujeres y cincuenta y ocho hombres, en efecto, estos mencionan la importancia que le da la empresa al liderazgo de los empleados y la búsqueda de capacitaciones desde todas sus aristas, además, sugieren que la motivación debe ser un eje fundamental a considerar ya que gracias a la motivación del personal obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, responsabilidad y compromiso de parte de los colaboradores para poder ofrecer un mejor servicio de calidad a los clientes. Sin embargo, estos expresan que su opinión no es tomada del todo por parte de la administración, lo que hace que las decisiones de la empresa no sean consultadas previo con el personal de trabajo.

En el trabajo de investigación de Araujo (2019), denominado *Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de Expoflora S.A.*, debido a que el departamento de producción cuenta con ciento veinticinco empleados, se trabajó con una muestra de entre treinta y dos trabajadores de localidades diferentes, lo que representa una muestra del 25% de la población del departamento de producción. Los resultados encontrados dentro de la investigación concluyen que la comunicación de la estrategia y propósito hacia los niveles jerárquicos más bajos es deficiente, por lo cual la empresa requiere analizar una forma de solventar ese problema. Además, se

expone que la medición de la percepción del clima organizacional no es un tema fácil de manejar dentro de la cultura organizacional de la empresa.

La tesis de Peña (2019), llamada *Estudio del clima organizacional y su impacto en el desempeño de los colaboradores del Área de Gestión Administrativa del Poder Judicial en la Provincia de Puntarenas, II Semestre de 2018*, tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, para ello, se contó con la participación de dieciséis empleados quienes completaron un cuestionario con la finalidad de conocer su clima organizacional. Los resultados arrojados demuestran que se necesita mejorar la comunicación entre el empleado y la jefatura ya que existe un grado preocupante de insatisfacción; es necesario recordar que los empleados son el pilar fundamental de la empresa, por lo cual, esta insatisfacción refleja la necesidad de abocar en este tema. Se recomienda generar talleres y capacitaciones donde se consigne la empresa como abierta a compartir información con los empleados para establecer un vínculo de trabajo. Se concluye que en el área administrativa del poder judicial el desempeño laboral es insatisfactorio, puesto que no hay iniciativa de administración para solventar las situaciones que presentan los empleados en el cuestionario. El procurar un clima organizacional efectivo responde a la necesidad de la persona de sentirse importante dentro de la empresa, lo cual, no se logra en el poder judicial analizado.

En la tesis de Ogadinma (2017), denominada *The Impact Of Leadership Style In Organization Performance*, la cual tuvo como objetivo general el impacto en el estilo de liderazgo dentro de una empresa y su efectividad para llevar a cabo los objetivos de la empresa. Se aplicaron entrevistas a setenta y nueve personas que varían según los rangos que tienen dentro de la empresa, además, se hacen observaciones en el personal de trabajo. Se concluye que el liderazgo es un factor importante para alcanzar los objetivos de la organización. Por tanto, existe una relación directa entre la calidad del liderazgo y la consecución de los objetivos de la

organización. Asimismo, el liderazgo efectivo es la pieza fundamental para que una compañía pueda cumplir sus objetivos ya que, con todo el personal motivado y alineado, es posible cumplir las expectativas dentro de la misma.

En otra instancia Morgan (2016), en su tesis de disertación llamada *Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección estrategia y desarrollo de negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., 2016*, tuvo como objetivo general el determinar cómo influyen los factores: liderazgo, motivación y comunicación en el clima organizacional de los colaboradores. La muestra de empleados fue de trescientos diecisiete los cuales fueron sometidos a una encuesta para conocer su percepción hacia el trabajo realizado. Los resultados exponen que la jefatura del lugar les reconoce como un empleado valioso y los motiva a hacer un buen trabajo, se preocupa por manejar los conflictos dentro del marco de trabajo y conocen el proceder para mantener un clima organizacional efectivo. Tanto la motivación como el liderazgo de los empleados son de vital importancia para el manejo apropiado de la empresa. De un mismo modo, la comunicación destaca dentro de las encuestas realizadas ya que son menos de la quinta parte del total quienes exponen que la comunicación del lugar de trabajo no es efectiva, a su vez, los empleados conocen el proceder para resolver problemas suscitados dentro del área de trabajo.

La tesis realizada por Ortiz (2015), denominada *Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa*, se realizó en un hotel de Santa Cruz, Zacapa, con el propósito general de estar al tanto de la percepción del clima organizacional del personal de este hotel, conociendo así el nivel actual de satisfacción o insatisfacción. El cuestionario fue enviado a veintiún empleados del hotel. Gracias a esta herramienta se pudo conocer el nivel de satisfacción de los empleados y su satisfacción con el trabajo. Se encontró que la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores

del hotel encuestado es positiva. Es por ello, que es aconsejable evaluar regularmente el clima del hotel para corregir los indicadores no deseados y mejorar otros que son muy favorables.

En la investigación de Oliver (2012) denominada *The Impact Of Leadership Styles On Employee Engagement In A Large Retail Organisation In The Western Cape*, expone sobre el liderazgo y la importancia de este para hacer que las empresas sean capaces de absorber o evitar el fracaso organizacional, es decir, mientras exista un líder, se puede dilucidar éxito en las filas que componen la empresa. Para este trabajo, se utilizó una población de ciento cuatro empleados de diferentes empresas del área, quienes completaron un cuestionario especializado en términos de liderazgo, la escala de compromiso al trabajo de Utrecht y un cuestionario bibliográfico. Los resultados indican que existe una relación estadísticamente significativa entre ambos estilos de liderazgo y las dimensiones generales del compromiso de los empleados. Sin embargo, el liderazgo transaccional no influyó positivamente. Comparando los dos estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional desempeñó un papel más importante en la predicción del compromiso de los empleados que el liderazgo transaccional.

### **1.1.2. Delimitación del problema**

La investigación se llevó a cabo el primer semestre del 2023, para los colaboradores ocasionales y permanentes del Departamento de Limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor, ubicado en Paquera, Puntarenas.

### **1.1.3. Justificación**

El sector hotelero es un entorno altamente competitivo y dinámico en el que la calidad del servicio desempeña un papel fundamental en la satisfacción de los clientes y en la reputación general del establecimiento. Dentro de este contexto, el personal de limpieza juega un papel crucial en la creación de un entorno limpio y agradable para los huéspedes. Consecuente con lo anterior, es importante analizar la influencia que tienen los factores del

clima en el desempeño, la motivación y la productividad para ser realizada de manera eficaz y con esto garantizar un lugar seguro, beneficioso y a su vez la calidad en la realización de las tareas de los colaboradores del departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor, de Paquera, Puntarenas.

La realización de esta investigación permitirá obtener información valiosa sobre el clima laboral en el Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas y cómo los factores del clima influyen en el desempeño del personal de limpieza, beneficiando tanto a la empresa como a los colaboradores para conseguir un ambiente laboral sano. Es de suma importancia hacer sentir a las personas cómodas y motivadas para la realización de sus labores diarias, de esta manera lograr cumplir con los objetivos y resultados esperados.

Como investigadora es trascendental poner en claro la importancia del clima laboral y el desempeño debido a que el ambiente en el trabajo refleja el sentir de los colaboradores en una organización, cuando se tiene un ambiente favorable para los trabajadores, se logra obtener una actitud positiva, mejor productividad, eficacia, mayor responsabilidad y confianza para la toma de decisiones, mientras que, por el contrario, si existe un ambiente negativo se genera ausentismo, rotación de personal, desmotivación, estrés, malos comportamientos y falta de compromiso hacia la empresa, entonces, es necesario identificar si algunas de estas causas son consecuencia de un mal clima laboral y si este influye de manera directa en el desempeño de los colaboradores, para así brindar un aporte del por qué los factores del clima laboral son esenciales en todas las organizaciones para el logro de los objetivos, manteniendo un lugar agradable para todas las partes.

## **1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación es de vital importancia conocer:

¿De qué manera los factores del clima laboral influyen en el desempeño laboral del

personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas durante el año 2023?

## **1.3. OBJETIVOS**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Analizar los factores del clima laboral que influyen en el desempeño del personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas durante el primer semestre del 2023.

### ***1.3.2. Objetivos específicos***

1. Analizar los factores del clima laboral presentes en el área de limpieza del Hotel Barceló Tambor con el fin de determinar cómo se están aplicando el estilo de liderazgo, la resolución de conflictos, motivación, colaboración y el empoderamiento en la empresa.
2. Identificar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño del personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, con el fin de conocer cuales intervienen de manera positiva o negativa en el trabajo.
3. Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el clima laboral creando un entorno favorable que impulse la satisfacción y el rendimiento del personal de limpieza.

## **CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL**

## 2.1. MARCO TEÓRICO

### 2.1.1. *Clima organizacional*

El clima organizacional indica el sentir de los colaboradores dentro de una empresa, ya sea de manera positiva mostrándose agradecidos, motivados, satisfechos o, todo lo contrario, estresados, desmotivados, enojados; identificando estas situaciones se logra tomar medidas para mejorar constantemente el ambiente laboral, es por lo que, García (2019), en la revista *Neutrosophic Computing and Machine Learnin*, volumen 9, en el artículo *Clima organizacional: aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico*, define el clima organizacional como:

El resultado de la interacción social que se da dentro de una empresa. Aunque no existe perfecta concordancia entre las variadas definiciones sobre clima organizacional, resulta relevante destacar que existe una alta coincidencia al mostrar que el clima organizacional refleja el ambiente laboral de la organización y que de éste depende el desempeño de los trabajadores en la organización. Esto a su vez implica que las personas perciben el clima, pero también inciden en éste para su transformación, pudiendo ser muy armónico, satisfactorio o agradable, pero también hostil o represor. (p. 27)

Otra definición de clima organizacional, según Schneider, Ehrhart y Macey (2016), en su libro *titulado Clima y cultura organizacional* presentan la teoría de los climas sociales y como se presentan las percepciones compartidas y las experiencias de los empleados en una organización con respecto a cómo funcionan y operan las cosas en el entorno laboral. En otras palabras, es el ambiente psicológico y emocional que los empleados perciben en su lugar de trabajo. Estas percepciones pueden variar y pueden incluir aspectos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, las políticas y procedimientos, las oportunidades de

desarrollo y otros factores que afectan la experiencia de los empleados, por ejemplo, si se espera que los empleados trabajen largas horas y se promueve una cultura de competencia intensa, esto influirá en el clima organizacional de una manera específica. (p.13)

De un mismo modo, la comunicación es un rol determinante dentro del clima organizacional, la calidad de la comunicación en la organización, tanto vertical como horizontal, juega un papel fundamental en la percepción del clima organizacional. Una comunicación abierta y efectiva tiende a generar un clima más positivo. Los líderes que fomentan la confianza, el respeto y apoyan el desarrollo de los empleados contribuyen a un clima más saludable.

Dentro del espectro organizacional, los autores mencionan que los empleados requieren un sistema de recompensas justo y transparente, ya que esto puede mejorar el clima al reconocer el desempeño y logro de los empleados, de un mismo modo, un empleado participativo expone un aspecto positivo al destacar la intervención en la toma de decisiones, ya que una cultura que valora la colaboración tiende a crear un clima más participativo y comprometido.

### ***2.1.2. Dimensiones del clima organizacional***

El clima organizacional de una empresa está influenciado por una variedad de dimensiones que pueden tener una relación directa en la forma en que los empleados perciben su entorno de trabajo, para lo cual García (2019), hace énfasis en la existencia de nueve dimensiones que son definidas a continuación:

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones

discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (p. 29-30)

De las nueve dimensiones mencionadas anteriormente, es importante destacar que estas logran abarcar de forma completa el concepto de clima organizacional, ya que permiten medir, evaluar y realizar un diagnóstico objetivo del estado actual de una empresa.

### ***2.1.3. Factores del clima organizacional***

Además de las dimensiones mencionadas, surgen seis factores importantes que forman parte del clima organizacional, García (2019) los define como:

- **Toma de decisiones – autonomía:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. El ámbito de la toma de decisiones abarca la autonomía que incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. Usualmente se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.
- **Relaciones interpersonales o de participación:** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. También incluye el nivel de colaboración que se observa entre los empleados

en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

- **Liderazgo:** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores. Abarca el nivel en el cual los líderes impulsan o guían las actividades de los trabajadores y utilizan el poder para sus acciones.
- **Sistemas de remuneración:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción. En este sentido, las remuneraciones pueden ser metálicas o psicológicas.
- **Comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, lo cual permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.
- **Supervisión:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que se da en materia de supervisión a los empleados frente a los problemas relacionados o no con

el trabajo. Abarca igualmente la consideración, agradecimiento y apoyo, es decir, el estímulo y el apoyo que un empleado recibe de su superior. (p.30-31)

Lo anterior expuesto puede producir en los colaboradores diferentes tipos de percepción los cuales inciden de manera directa en las personas, ya sea de manera positiva o negativa y es ahí donde determinamos el clima organizacional de una empresa en determinada situación.

#### **2.1.4. Tipos de clima organizacional**

En Empresa actual (2020), en el artículo titulado *Clima organizacional. Qué es y por qué hay que tenerlo en cuenta*, se indica que el clima organizacional está dividido en dos grupos importantes, los autoritarios y participativos, estos, además se subdividen en dos categorías autoritario en explotador y paternalista y el participativo en consultivo y de grupo, los cuales se definen de la siguiente manera:

El clima organizacional se tipifica en dos grandes grupos: autoritario y participativo. Ambos se subdividen en dos categorías:

**Autoritario explotador:** sería un clima laboral autocrático, con directivas que no confían y explotan a sus empleados. Se caracteriza por el uso del temor, castigos o amenazas, hecho que impide la relación fluida entre la dirección y la plantilla. En la toma de decisiones y en la comunicación hablamos de verticalidad, sin tener en cuenta la opinión o aportaciones de los trabajadores.

Este clima genera una importante insatisfacción en la plantilla.

**Autoritario paternalista:** en este caso el clima laboral presenta una confianza condescendiente entre la dirección y los trabajadores, con un uso extendido del sistema de castigo – recompensa como mecanismo básico de motivación. Esta dinámica otorga a supervisores o cargos intermedios ciertos mecanismos de control.

En general, este sistema fomenta actitudes hostiles. La irresponsabilidad generada respecto a los objetivos y la insatisfacción son parte de este clima organizacional.

**Participativo consultivo:** se caracteriza por una elevada confianza desde la dirección hacia la plantilla, fomentando que los trabajadores tomen decisiones en los niveles inferiores.

Las relaciones y la comunicación son descendentes, con una frecuente participación ascendente y lateral.

Este ambiente logra actitudes favorables y una satisfacción media en sus plantillas.

**Participativo de grupo:** en este clima se genera la delegación de responsabilidades, basada en una elevada y plena confianza en los trabajadores. También cabe destacar que los procesos de toma de decisiones están integrados en toda la organización, en cada uno de sus niveles.

La comunicación y las relaciones se crean en todas las direcciones, con la plantilla haciendo equipo con la dirección de la organización. En la misma línea, los objetivos se determinan mediante la participación en grupo, con plena aceptación por parte de los trabajadores. (párr. 5)

A continuación, se resume información sobre los cuatro tipos de clima organizacional:

**Figura 1. Los cuatro tipos de clima organizacional 2022 Empresa actual**



*Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de (Empresa actual, 2020, Clima organizacional. Qué es y por qué hay que tenerlo en cuenta)*

Por medio de ello, es posible determinar la importancia de un líder para comprender la dinámica del grupo de trabajo. La comunicación e interés de este hacia la postura de los empleados, permite comprender la posibilidad de establecer canales de diálogo basados en la fórmula de trabajo previamente mencionada. Los empleados tendrán una connotación diferente con la empresa si esta les permite abordar las situaciones apremiantes valorando su opinión

dentro de los factores que, posiblemente, lleguen a afectar al empleado. El establecer un rol comunicativo genera una nueva posibilidad de encontrar la estrechez del contacto humano en los espacios de trabajo.

### **2.1.5. Ambiente laboral**

El ambiente laboral es un elemento clave que afecta el clima organizacional, cuando los colaboradores se sienten cómodos en sus trabajos, es muy probable que se sientan parte de la empresa, con mayor compromiso y motivación, de acuerdo con lo indicado por la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano DCH (2023), en su artículo *Siete claves para desarrollar un buen ambiente laboral*, el ambiente laboral es:

El ambiente laboral es clave para conseguir organizaciones exitosas y con altos niveles de satisfacción y productividad. Ahora bien, el clima laboral lo crea tanto la empresa como los empleados. Las acciones de la empresa pueden mejorar o empeorar el clima laboral, y la percepción y características de los empleados harán lo propio. Una organización con un buen ambiente laboral consigue generar entre la plantilla un sentimiento de pertenencia que a su vez aumentará el compromiso con la empresa. Las personas trabajadoras, al sentir que son algo más que capital humano o fuerza de trabajo, responden positivamente sintiéndose parte de la organización. (párr. 1)

El ambiente laboral, en este contexto, es un constructo dinámico y multifacético que se ve influenciado tanto por las acciones de la empresa como por las percepciones y características de los empleados. Este enfoque integrado reconoce la interdependencia entre los factores organizacionales y personales en la creación de un clima laboral positivo. En última instancia, el grado en que los empleados se sienten valorados y parte integral de la empresa influye directamente en su compromiso y satisfacción en el trabajo. La noción de que los empleados

son más que simplemente recursos o fuerza de trabajo es una idea poderosa y fundamental. Este sentimiento de pertenencia a la organización puede ser el catalizador de un mayor rendimiento y de una mayor lealtad a largo plazo.

### ***2.1.6. Claves para conseguir un buen clima laboral***

Existen diversas claves importantes a tomar en cuenta por las empresas si su objetivo es mantener un buen clima organizacional, según la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (2023) se detallan a continuación:

**Buenas condiciones de trabajo:** la comodidad, la luz natural, el mobiliario e incluso si se trata de un espacio abierto o cerrado influyen directamente en el ambiente laboral. La limpieza, temperatura y decoración adecuadas también forman parte de este punto, pues es lo primero que impacta en los trabajadores.

**El respeto:** Es un valor que ha de formar parte de todas las situaciones de la vida de una persona. En el caso de las organizaciones, el respeto entre los mandos, entre compañeros y entre departamentos es esencial. De la misma manera, la confianza también ha de ser otro valor por desarrollar en el seno de las empresas.

**Incentivos económicos:** establecer un sistema de bonos o recompensas económicas por resultados es una buena manera de mantener viva la motivación, pero también de mejorar el ambiente laboral. Los sueldos son clave para crear satisfacción, pero también para mantener el talento.

**Motivación:** es esencial trabajar la motivación de la plantilla si se quiere mejorar el clima laboral y con ello el rendimiento. Para ello hay diferentes métodos, pero lo importante de este punto es que, se utilice la estrategia que se utilice, esta ayude a las personas trabajadoras a sentirse realizadas.

**La estrategia de la empresa:** los procesos o las cuentas son aspectos que la plantilla debería poder conocer para dar una imagen de transparencia y honestidad. Relacionado con esto, la conciliación, la flexibilidad horaria, y otras facilidades que la empresa puede ofrecer a los trabajadores si fuera necesario, forman parte de la transparencia.

**Comunicación:** las compañías deben ofrecer las vías adecuadas de comunicación con todos sus empleados. Ya sea a nivel informativo o de intercambio de opiniones, una buena forma de reconocimiento es pedir feedback cara a cara y llevar a cabo acciones para solventar o solucionar lo que se haya detectado en dichas sesiones.

**Formación:** promover la adecuada formación ha de ser un objetivo si las organizaciones quieren crecer y quieren que crezcan sus empleados. Una formación de calidad motivará a las personas trabajadoras y les hará sentir valoradas, pues la empresa invierte en ellas y además sentirán que mejoran en su puesto de trabajo. (párr. 12)

Teniendo en cuenta lo anterior, es de vital importancia mantener un buen ambiente laboral para los colaboradores, donde la comunicación sea abierta y de confianza, que el colaborador considere como suya la empresa, que se sienta cómodo, motivado, fomentando constantemente las buenas relaciones entre el personal y que no hace falta salir de la compañía para surgir, ya que se valora las capacidades del empleado y se le reconoce, con esto se obtiene que todo fluya de forma correcta y productiva, además de la satisfacción y fidelidad del personal.

### ***2.1.7. Beneficios de un buen clima organizacional***

Un buen clima organizacional conlleva una serie de beneficios tanto para la organización como para sus empleados, un clima positivo se ha asociado con una mayor retención de

empleados, menor rotación de personal e incremento en la productividad, Gómez (2020), en su artículo llamado *Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos*, menciona los siguientes beneficios:

**Mejora la productividad empresarial y reduce gastos de contratación:** de acuerdo con varios estudios, los empleados más saludables desempeñan mejor su trabajo. Las personas que disfrutan de sus empleos tienen más probabilidades de comprometerse a fondo con su trabajo.

**Reduce costos:** esto implica una significativa reducción de los costos relacionados con la rotación de personal, pues no será necesario invertir en entrevistas, pruebas, capacitaciones o cualquier aspecto relacionado con la adquisición de talento. Además, se reducen gastos relacionados con el absentismo laboral.

**Facilita alcanzar la misión, visión y valores de la empresa:** cuando creas una cultura positiva que están practicando tanto los empleados como tú, el entorno de trabajo suele facilitar el desarrollo de la compañía y de quienes laboran en ella.  
(párr. 21)

Una de las ventajas clave de un clima organizacional positivo es su impacto directo en la productividad empresarial y la eficiencia operativa. En efecto, destaca que los empleados que disfrutan de su entorno laboral tienden a desempeñar sus funciones con mayor dedicación y eficacia. Este incremento en la productividad no solo beneficia a la empresa en términos de resultados financieros, sino que también conlleva una reducción de los costos asociados con la contratación y la rotación de personal.

Uno de los aspectos más notables es la reducción de costos relacionados con la rotación de personal. La retención de empleados se fortalece en un clima organizacional positivo, lo que disminuye la necesidad de incurrir en gastos relacionados con entrevistas de selección,

formación, y otros aspectos vinculados a la incorporación de nuevos talentos. Además, un ambiente laboral saludable contribuye a la reducción de costos asociados con el absentismo laboral, lo que refuerza aún más el ahorro para la organización.

### **2.1.8. Habilidades que debe tener un líder para mantener el clima laboral**

Las habilidades que tenga un líder son esenciales para poder mantener un clima laboral beneficioso para el equipo de trabajo, Cerón (2023) en su artículo llamado *Elevando el clima Laboral a través de tu Liderazgo*, describe cinco habilidades con las que todo líder debería contar:

- **Establezca expectativas claras para su equipo:** uno de los componentes más críticos del liderazgo efectivo es establecer expectativas claras para su equipo. Como líder, es su responsabilidad delinear las responsabilidades laborales, los objetivos y el cronograma para la finalización del proyecto de su equipo. La falta de claridad en las expectativas puede generar confusión, frustración y que los empleados no alcancen los resultados deseados.
- **Proporcione un ambiente positivo y de apoyo:** como líder, es fundamental fomentar un ambiente de colaboración, respeto mutuo y comunicación interpersonal. Para lograrlo, es necesario identificar y abordar los desafíos que puedan surgir, como conflictos entre empleados o canales de comunicación ineficaces. Además, es crucial liderar con el ejemplo y promover interacciones positivas entre los miembros del equipo. Proporcionar a los empleados las herramientas y los recursos necesarios, así como oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, también puede ayudar a crear un entorno de trabajo positivo y de apoyo.

- **Fomentar las actividades de trabajo en equipo:** como líder, es crucial fomentar un clima laboral positivo en el lugar de trabajo. Al promover el trabajo en equipo, está creando un entorno en el que todos se sienten valorados y apoyados, lo que genera una mayor productividad y un vínculo más fuerte entre colegas.
- **Promover la comunicación abierta y la colaboración:** alentar a los empleados a compartir sus ideas, comentarios e inquietudes crea una cultura de transparencia e inclusión, donde todos se sienten escuchados y valorados. Facilitar la colaboración en equipo también fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad compartida, lo que impulsa a las personas a trabajar hacia objetivos comunes y, en última instancia, conduce a una mayor productividad y éxito. Crear un espacio seguro para la comunicación abierta y la colaboración es una forma efectiva de mejorar el clima general de su organización, lo que lleva a un entorno de trabajo más positivo y productivo.
- **Fomentar una cultura de respeto y responsabilidad:** mantener una comunicación abierta y honesta, tratar a todos los empleados con respeto y responsabilizar a todos por sus acciones. Cualquier incidente de comportamiento discriminatorio, acoso o intimidación debe tomarse en serio y tratarse con rapidez. Esto aumenta la moral general y conduce a una fuerza laboral más productiva y comprometida. (párr. 3)

Con lo anterior, se entiende que es de suma importancia que las personas que lideran una empresa cuenten con estas habilidades, para una mayor eficacia y eficiencia en la productividad de la compañía, el desempeño es efectivo, todo surge de mejor manera y el clima laboral es favorable tanto para los líderes como para el equipo de trabajo, lo cual hace la diferencia.

### **2.1.9. Medición del clima organizacional, factor humano**

En el artículo de Bizmeo (2021), llamado *7 indicadores del clima laboral: Y cómo medirlos*, explica lo siguiente:

Un buen manejo de los principales indicadores del clima laboral nos permitirá averiguar si nuestros empleados están satisfechos con su salario, cómo son las relaciones entre colegas, si se están cometiendo abusos laborales y, en su caso, implementar las medidas de corrección y mejora más adecuadas para nuestras necesidades. (párr. 1)

Con ello, la medición del clima organizacional es un proceso crítico que involucra la evaluación de las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral. Este proceso se basa en la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos a través de encuestas, entrevistas y observaciones. Es importante destacar que el factor humano desempeña un papel central en la medición del clima, ya que las percepciones y experiencias individuales de los empleados son la base de esta evaluación. La medición del clima permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, realizar cambios estratégicos y tomar decisiones informadas para mejorar la calidad del entorno laboral.

### **2.1.10. El estudio sobre clima organizacional**

El estudio sobre el clima organizacional es una disciplina de la psicología y la gestión organizacional que se enfoca en comprender y analizar el ambiente psicológico y emocional en el que los empleados desempeñan sus funciones en una organización. Implica la investigación de factores clave que conforman el clima, como la cultura organizacional, el liderazgo, las políticas de recursos humanos y las relaciones interpersonales (Schein, 2020, p. 5).

Este estudio busca identificar cómo estos factores influyen en la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los empleados y cómo, a su vez, afectan el éxito de la organización en su conjunto.

### ***2.1.11. Instrumentos para medir el clima organizacional***

Existen diversas herramientas y métodos para medir el clima organizacional, entre las más comunes se encuentran las encuestas, los grupos focales y las entrevistas, según Gómez (2023), en su artículo llamado *Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral*, las define a continuación:

**Encuestas.** Este recurso es muy útil para recolectar información de tus empleados. Además, si está redactada con base en puntajes o calificaciones, permitirá identificar fácilmente las necesidades y áreas de mejora. Además, puedes hacerlas anónimas, para que tus empleados no sientan desconfianza de expresar lo que piensan.

**Grupos focales.** Las charlas de entre 6 a 12 personas en las que un moderador expone diferentes situaciones o cuestionamientos ayudarán a conocer de primera mano lo que la empresa necesita saber. Este tipo de debates permite la retroalimentación entre los colaboradores y revela los estados de ánimo que algún tema o conflicto causa.

**Entrevistas.** Pueden ser grupales o de forma individual. En estas puedes preguntar a los empleados qué consideran que puede mejorar en su área (en términos de comunicación, equipo, presupuesto, etc.), qué notan de otras áreas (desde fuera), qué pueden aportar, qué necesitan, qué conflictos tienen, por qué se generan, cómo los resolverían, entre otras. Este es un mecanismo un poco

más directo para detectar los problemas que existen en los procesos de negocio o el entorno laboral. (párr. 21)

Con lo anterior se puede determinar que la elección de la herramienta adecuada depende de los objetivos de la medición y de la cultura de la organización, con estas herramientas se obtiene información muy valiosa con la que se puede evaluar el clima organizacional y la percepción del personal sobre diferentes aspectos del trabajo.

### **2.1.12. Definición de desempeño laboral**

El desempeño laboral se basa en términos generales en el rendimiento que tiene un colaborador en un tiempo determinado realizando sus labores, que tan eficiente y eficaz es cuando se le asignan funciones, según el Blog Bizmeo (octubre 2022), el desempeño laboral se define como:

Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.

En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado -y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa-.

Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final. Bizmeo (22 de octubre 2022) ¿Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo?

<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>

De igual forma, Chiavenato (2020) en su libro *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones*; indique que el desempeño es:

El “desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes”. La palabra desempeño significa realización, puesta en marcha, o sea, hacer real lo que antes era idealizado, planeado o deseado. (Chiavenato, 2020, p. 245-246)

Con lo anterior, se puede decir que, el desempeño laboral se basa en que las funciones que ejecute un colaborador se realicen de manera óptima para el cumplimiento de los objetivos, como se lleve a cabo el desempeño, muestra que tan productiva es la empresa, conforme a esto se realizan evaluaciones que facilitan la realización de nuevas estrategias para fortalecer o mejorar las funciones en el trabajo.

### **2.1.13. Evaluación de desempeño**

Es sumamente importante tener claridad de cómo se están ejecutando las funciones dentro de la empresa, con las evaluaciones de desempeño obtenemos información valiosa para la toma de decisiones sobre el incremento de desempeño a nivel laboral y con estos ser más productivos, según Clavijo (2022) en su artículo llamado *Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos*, define la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

La evaluación de desempeño laboral es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos.

Con esto se busca conocer la contribución real de cada uno de los trabajadores a los objetivos de negocio de la organización. A partir de la evaluación del rendimiento del capital humano se crean estrategias que ayuden a potenciar la productividad de la empresa.

Las características de cada empresa, área y puesto de trabajo son diferentes, por lo que la evaluación de desempeño debe ajustarse a la naturaleza de cada una. Es más recomendable enfocarse en ciertas competencias; entre estas se encuentra la creatividad, la capacidad de resolución de problemas, la responsabilidad, la comunicación efectiva, la responsabilidad, la cooperación en equipo y la adaptabilidad, entre otras. (párr. 5)

El objetivo central de la evaluación de desempeño laboral es conocer la contribución real de los trabajadores a los objetivos de negocio de la organización. Los resultados de estas evaluaciones son una valiosa fuente de información que permite a las empresas diseñar estrategias efectivas para potenciar la productividad y el rendimiento general. El análisis del desempeño laboral puede, por ejemplo, destacar áreas en las que los empleados requieren desarrollo adicional o identificar a aquellos que sobresalen en competencias clave.

Es fundamental reconocer que, debido a las diferencias inherentes en las características de cada empresa, área y puesto de trabajo, la evaluación de desempeño debe ser adaptable y ajustarse a la naturaleza específica de cada contexto. En este sentido, es esencial enfocarse en competencias específicas que son relevantes para el éxito en un entorno laboral particular. Entre estas competencias se incluyen la creatividad, la capacidad de resolución de problemas, la

responsabilidad, la comunicación efectiva, la colaboración en equipo y la adaptabilidad, entre otras.

#### **2.1.14. Objetivos de la evaluación de desempeño**

Entre los principales objetivos es obtener datos para la toma de decisiones e implementar estrategias que perfeccionen el desempeño de los colaboradores y la productividad de la empresa, siguiendo con Clavijo (2020), identifica los siguientes objetivos:

El principal objetivo de una evaluación de desempeño es crear estrategias para mejorar el rendimiento de los trabajadores y, por lo tanto, aumentar la rentabilidad del negocio. Asimismo, sirve para definir cuáles son las metas anuales por alcanzar a partir del análisis del desenvolvimiento de los trabajadores en cuanto a experiencia, productividad, actitud, eficiencia y capacidades.

Al estudiar los resultados y la retroalimentación del personal de la empresa, se detecta qué está funcionando y qué debe adaptarse o eliminarse. Esto implica reconocer a los mejores trabajadores y fomentar la retención de talento, así como averiguar la forma de aumentar el rendimiento de los demás elementos, ya sea con capacitación, dando incentivos, mejorando ciertos procesos, entre otras soluciones. (párr. 17)

Uno de los aspectos más destacados de la evaluación de desempeño es su capacidad para definir metas anuales basadas en el análisis del rendimiento de los trabajadores en áreas clave, como experiencia, productividad, actitud, eficiencia y capacidades. Esta metodología se traduce en un enfoque más estratégico para la gestión de talento, permitiendo que las metas y objetivos sean dirigidos por datos y resultados concretos.

La utilización efectiva de la retroalimentación y los resultados obtenidos a través de las evaluaciones de desempeño proporciona información valiosa para la toma de decisiones. A partir

de este análisis, las organizaciones pueden identificar lo que funciona y lo que requiere adaptación o eliminación. Esto incluye el reconocimiento y retención de los mejores trabajadores, lo que ayuda a mantener y fomentar el talento clave en la organización. Además, permite diseñar estrategias para mejorar el rendimiento de otros empleados, que pueden incluir la provisión de capacitación, la implementación de incentivos, la optimización de procesos y otras soluciones.

### **2.1.15. Métodos para realizar una evaluación de desempeño**

La ventaja de las evaluaciones de desempeño es que se pueden realizar de manera vertical u horizontal, es decir de jefaturas a empleados o viceversa, cada método de evaluación de desempeño tiene sus propias características, ventajas y limitaciones, según Hernández (2023), en su artículo nombrado *Los 14 Métodos de Evaluación del Desempeño: Ventajas, limitaciones y objetivos*, indica los siguientes métodos:

- **Autoevaluación:** en la autoevaluación, los empleados evalúan su propio desempeño, competencias laborales y/o valores. Es la oportunidad perfecta para que puedan reflexionar sobre su propio trabajo, establecer metas y tomarse el tiempo de generar una visión subjetiva de su rendimiento. **Ventajas.** El método de autoevaluación permite a los empleados asumir la responsabilidad de su propio desarrollo. Es un método basado en la autorreflexión y el autoconocimiento; un momento ideal para parar y reflexionar sobre algo para lo que normalmente no se tiene tiempo, "¿cómo lo estoy haciendo?". **Limitaciones.** Por lo normal, el ser humano tiende a ser más duro consigo mismo que con los demás y, en lo que a evaluaciones de desempeño se refiere, puede suponer un problema. Los empleados pueden ser demasiado autocríticos o indulgentes, lo que podría llegar a sesgar la evaluación. Esto supone que haya falta de objetividad en la autoevaluación,

lo que dificultaría la comparación con otro tipo de evaluaciones. **Objetivo final.** El objetivo principal de la autoevaluación es mejorar la autorreflexión y el compromiso de los empleados con su propio desarrollo profesional.

- **Evaluación por pares:** en la evaluación por pares, los compañeros de trabajo de un empleado evalúan su desempeño en función de cómo ellos lo perciben. Lo ideal es incluir a compañeros con los que desempeñan labores en el día a día y compañeros de otros equipos. Es importante que entre ellos exista una relación en la que nadie manda sobre nadie para el correcto desarrollo de este método de evaluación. **Ventajas.** Es un gran método para obtener múltiples perspectivas sobre el rendimiento de un empleado desde compañeros que, por lo general, no se encuentran situados por encima o por debajo del mismo. **Limitaciones.** Podría darse el caso en el que surgieran, o ya existan, conflictos o rivalidades entre compañeros que afecten negativamente al resultado de las evaluaciones. De igual forma, se corre el riesgo de que entre compañeros cuya relación sea muy buena, traten de “apoyarse” exagerando las virtudes de su compañero en la evaluación. También podría ser que algunos empleados no se sientan cómodos evaluando a sus compañeros. **Objetivo final.** La evaluación por pares busca obtener una visión más completa, objetiva y equilibrada del desempeño de un empleado.
- **Evaluación manager-report o 90 grados:** en la evaluación entre managers y reports, también conocida como evaluación 90 grados, el supervisor directo del empleado evalúa su desempeño en función de los objetivos de este, sus competencias y las metas previamente definidas. **Ventajas.** El manager es la persona que mejor puede evaluar a un empleado, ya que tiene una visión

cercana de su rendimiento, contribución al equipo y relación con el resto de los compañeros. Es importante recalcar al mánager la importancia que tiene este método de evaluación dentro de un proceso de evaluaciones más global.

**Limitaciones.** Este método de evaluación suele ser percibido como demasiado jerárquico y generar reticencia y dudas sobre su verdadero valor. También, tengamos en cuenta que en este caso la evaluación depende en gran medida de la calidad de la relación que exista entre el mánager y el empleado. **Objetivo final.** La evaluación mánager-report busca medir el desempeño laboral, alinear los objetivos con la estrategia de la organización y brindar feedback enfocado en el crecimiento y desarrollo del empleado por parte de la persona que más al hilo lleva su contribución a la empresa, su mánager.

- **Evaluación 180 grados:** Una evaluación 180 grados es una combinación entre la evaluación mánager-report y la evaluación por pares. En ella se consigue una visión más global del desempeño de un empleado al involucrar a los dos pilares fundamentales de su vida en la organización: su mánager y sus compañeros. **Ventajas.** Con el feedback del mánager y el de los compañeros es posible extraer percepciones que permitan al empleado obtener información completa sobre su rendimiento en el equipo. **Limitaciones.** Aun siendo considerada una buena opción, debemos tener en cuenta que no termina de proporcionar una imagen completa del desempeño. Este método de evaluación de desempeño dejaría fuera los comentarios de otras partes involucradas en el día a día del empleado. **Objetivo final.** La evaluación 180 grados busca evaluar la relación y la interacción laboral del empleado con el resto del equipo. De igual forma, busca obtener información

sobre el nivel de contribución de la persona a las labores y objetivos del equipo.

- **Evaluación 270 grados:** La evaluación 270 grados es el método de evaluación de desempeño más habitual en las organizaciones. En ella participan los integrantes de una evaluación 180, el mánager y sus compañeros, junto con los reportes directos del empleado.  
**Ventajas.** Proporciona una visión más completa del desempeño que las evaluaciones anteriores, permitiendo obtener unos resultados con mayor nivel de detalle. **Limitaciones.** Desde luego puede ser más compleja y consumir más tiempo que cualquier otro tipo de evaluación anteriormente comentaba. **Objetivo final.** La evaluación 270 grados tiene como objetivo principal medir el desempeño aportando una visión más al proceso, la de los reportes directos del empleado o, en su defecto, compañeros de otros equipos.
- **Evaluación 360 grados:** La evaluación 360 grados es de los métodos de evaluación del desempeño más completos que hay. La evaluación 360 busca recopilar feedback hacia un empleado proveniente de múltiples fuentes. Entre estas fuentes se incluyen managers, compañeros, reportes, clientes y/o proveedores y el propio empleado. De esta forma, se consigue proporcionar una visión integral del desempeño y las competencias. **Ventajas.** Ofrece una imagen completa y equilibrada del desempeño de un empleado mediante la consideración de diferentes perspectivas. Fomenta la mejora continua al identificar áreas de desarrollo. Promueve la comunicación y la colaboración. **Limitaciones.** Una evaluación 360 requiere de mucho tiempo y mayores recursos que cualquier otro método de evaluación. Genera muchas

dependencias ya que son varias personas a las que tendremos que involucrar para poder obtener los resultados esperados. Tengamos en cuenta que, cuando se lanzan evaluaciones 360, es habitual que una sola persona tenga que responder a varias evaluaciones de personas diferentes. **Objetivo final.** La evaluación 360 grados tiene como objetivo principal proporcionar una evaluación integral del desempeño, facilitar el desarrollo personal y profesional, y promover el crecimiento individual. (párr. 10)

Cada uno de los métodos de evaluación de desempeño tiene sus propias características, ventajas y limitaciones, lo que destaca la importancia de seleccionar el enfoque adecuado para cada situación y organización. Los métodos mencionados, como la autoevaluación, evaluación por pares, evaluación mánager-report, evaluación 180 grados, evaluación 270 grados y evaluación 360 grados, ofrecen diferentes perspectivas sobre el rendimiento de los empleados y sus competencias laborales.

Cada método tiene objetivos específicos, como la mejora de la autorreflexión y el compromiso de los empleados en el caso de la autoevaluación, o la obtención de una visión más completa y objetiva del desempeño de un empleado en la evaluación por pares. La elección del método adecuado dependerá de los objetivos de la evaluación, de la cultura y necesidades específicas de la organización.

En resumen, esta información subraya la diversidad de métodos de evaluación de desempeño y su capacidad para proporcionar una visión integral del rendimiento laboral. Estos métodos desempeñan un papel crucial en la mejora de la productividad, la retención de talento y el desarrollo del personal en las organizaciones. Como resultado, la evaluación de desempeño laboral continúa siendo un campo de interés y relevancia en la gestión de recursos humanos.

### **2.1.16. Importancia de la evaluación de desempeño**

La retroalimentación constante es sumamente importante, ya que con esto se aprovechan las evaluaciones de desempeño a cabalidad, con el fin de sacar el máximo potencial de los colaboradores, mejorando la productividad de la empresa, siguiendo con Clavijo (2022), menciona lo siguiente:

Además de conocer la aportación que hace cada empleado a la empresa, una evaluación de desempeño ayuda a detectar cuáles son las fallas que afectan la productividad de cada departamento.

Brinda un panorama más certero acerca de las habilidades de liderazgo de los jefes de área, el nivel de capacitación de los colaboradores, fallas en los procesos internos, oportunidades de mejora y valiosas retroalimentaciones.

De igual modo, es un complemento para la gestión del capital humano, pues con la evaluación de desempeño también se puede identificar quiénes son los talentos de cada área, quiénes no están cumpliendo con los requisitos de su puesto, así como quiénes pueden ser ascendidos o reasignados.

Además, es beneficioso comunicarles a los empleados qué están haciendo bien, qué pueden mejorar y, a su vez, escuchar los motivos de su nivel de rendimiento.

(párr. 13)

Una de las ventajas clave de la evaluación de desempeño es su capacidad para identificar las contribuciones individuales de los empleados a la empresa. Además, permite detectar las deficiencias que pueden afectar la productividad de cada departamento. Esta visión detallada no solo proporciona información valiosa para la toma de decisiones, sino que también destaca la importancia de los procesos internos y la formación de líderes.

La retroalimentación obtenida a través de la evaluación de desempeño es una herramienta esencial para la gestión del capital humano. Permite la identificación de talentos en cada área, reconoce a los empleados que no cumplen con los requisitos de su puesto y sugiere posibles promociones o reasignaciones. Este enfoque basado en datos es valioso para tomar decisiones informadas y estratégicas sobre la gestión de los recursos humanos de la organización.

La comunicación efectiva es otro elemento crítico de la retroalimentación en la evaluación de desempeño. Permite a los empleados comprender sus áreas de fortaleza, oportunidades de mejora y recibir razones claras para su nivel de rendimiento. A su vez, brinda la oportunidad de que los empleados expresen sus motivos y perspectivas sobre su desempeño, lo que fomenta una comunicación abierta y un compromiso más profundo.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

El marco conceptual hace referencia a los conceptos o definiciones principales que se desarrollan en el tema expuesto, por lo cual se aclaran a continuación:

**Clima organizacional.** Es definido por Lucas et al. (2019), como:

El clima organizacional tiene mucho que ver con la empresarial, se basa en la competencia administrativa y de negocios, resulta bastante práctica de conceptualizar como el conjunto de hábitos que tiene un determinado grupo de personas a nivel corporativo. Se pueden emplear los valores, creencias e incluso las costumbres, sólo que en este caso se trata de algo más organizado, profesional y de carácter comercial.

Muchos dicen que es un tipo de psicología empresarial que mejora el comportamiento de los empleados y le da una mejor visión a los dueños y

gerentes. La comida, el folklore y el idioma forman parte de una idiosincrasia, sin embargo, en la organizacional el enfoque es diferente.

La selección del personal varía de acuerdo con los valores, nivel educacional, la visión que estos posean, sus hábitos, entre otros aspectos. (p. 3)

**Cultura organizacional.** Según Schein, (2020):

La cultura organizacional representa los valores, creencias y normas compartidas en una organización. Es un componente fundamental que interactúa con el clima organizacional y afecta la forma en que los empleados perciben y se adaptan a la organización. (p. 3)

**Satisfacción.** Stover et al. (2019) indica lo siguiente al respecto:

La satisfacción laboral se relaciona con la percepción de los empleados sobre su trabajo y su ambiente laboral. Un buen clima organizacional tiende a estar positivamente correlacionado con la satisfacción laboral. (p. 110)

**Rendimiento.** Ramos y Aguilar (2021) lo definen como:

El rendimiento laboral se refiere al desempeño de los empleados en sus tareas y responsabilidades. Un clima organizacional positivo puede influir en el rendimiento, ya que los empleados motivados y comprometidos tienden a ser más productivos. (p. 744)

**Organización.** Thompson (2018) indica lo siguiente:

La palabra "organización" se refiere al acto o proceso de planificar, estructurar y coordinar recursos y actividades con el propósito de alcanzar un objetivo o meta específica de manera eficiente y efectiva. Las organizaciones pueden ser entidades empresariales, gubernamentales, sin fines de lucro, sociales, entre otras, y pueden variar en tamaño y complejidad. (parr. 1)

**Integración.** Sobre este concepto León (2020) menciona:

La integración se refiere a cómo los empleados se incorporan a la organización y se convierten en miembros comprometidos. Un clima organizacional positivo puede facilitar la integración de los nuevos empleados. (p. 35)

**Satisfacción del personal.** Stover et al. (2019) menciona que:

La satisfacción del personal se refiere a la percepción subjetiva y el nivel de contentamiento que los empleados experimentan con respecto a su trabajo, condiciones laborales y relaciones en el entorno laboral. Esta medida abarca una amplia gama de factores, incluyendo el ambiente de trabajo, la remuneración, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre trabajo y vida personal, el reconocimiento, la comunicación dentro de la organización y las relaciones con los compañeros de trabajo y superiores. La satisfacción del personal es un indicador fundamental del bienestar y la motivación de los empleados, y puede tener un impacto significativo en su desempeño, compromiso con la organización y retención. (p.111)

**Liderazgo.** Hiriyaappa, (2018) lo define como:

El liderazgo se refiere a un proceso social y organizacional en el cual un individuo o grupo de individuos ejerce influencia y dirección sobre otros, con el propósito de alcanzar metas y objetivos comunes. Implica la capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros, así como la toma de decisiones efectivas, la comunicación clara y la adaptabilidad a diferentes situaciones. El liderazgo puede manifestarse en diversos contextos, incluyendo el ámbito empresarial, político, comunitario y académico, y puede adoptar múltiples estilos y enfoques dependiendo de las circunstancias y necesidades específicas. (p. 11)

**Compromiso.** Según Rivera (2018), lo define como:

El compromiso de los empleados se relaciona con su dedicación y conexión emocional con la organización. Un clima organizacional positivo está asociado con un mayor compromiso. (p. 338)

**Talento humano.** Sobre este concepto Rivera (2018) indica lo siguiente:

El talento humano se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados en una organización. La gestión eficaz del talento humano está relacionada con un buen clima organizacional. (p. 337)

## **2.3. MARCO CONTEXTUAL**

La población que se tomó para realizar este estudio se labora en el Hotel Barceló Tambor ubicado en Costa Rica, provincia de Puntarenas, cantón Puntarenas, distrito Paquera, lugar Pochote en playa de Tambor perteneciente a la costa del Pacífico. Las características demográficas de la población son en un gran porcentaje con grado académico bajo; las cuales laboran en el departamento de Ama de Llaves, personas humildes, sencillas, en su gran mayoría mujeres; los mismos cuentan con un nivel socioeconómico medio-bajo.

### **2.3.1. Antecedentes**

#### **2.3.1.1. Reseña histórica**

Situado a un minuto de la imponente Playa de Tambor y con unas espectaculares vistas frontales a la Bahía Ballena, Barceló Tambor representa a la perfección los contrastes del paisaje de Costa Rica. El enclave perfecto para los amantes de la naturaleza que buscan unas vacaciones de ensueño en Costa Rica, gracias a las frondosas colinas que lo rodean y a la playa de arena volcánica que se alza a los pies del hotel.

Un hotel que se orienta a la imponente naturaleza que le rodea, con un diseño inspirado en el estilo propio de la zona y con habitaciones en las que cada espacio

tiene su propia personalidad, todas ellas con terraza propia que permite disfrutar en todo momento de las imponentes vistas al exterior. Gracias a su ubicación en un entorno mágico, los huéspedes pueden descansar en uno de los más bonitos parajes de Costa Rica, escenario natural único en el mundo. Con la tropical Playa de Tambor como fondo, Barceló Tambor aprovecha la incomparable ubicación en la que se sitúa con múltiples servicios ubicados en plena naturaleza, como un club de golf rodeado de un marco natural incomparable o dos enormes piscinas exteriores que se conectan a través de una cascada.

[\(https://www.barcelo.com/barcelostories/barcelo-tambor/\)](https://www.barcelo.com/barcelostories/barcelo-tambor/)

Cuenta con un total de 402 habitaciones, entre ellas, 56 habitaciones Premium Level con sus 4 Suites. Para adaptar a las necesidades de cada huésped, el hotel dispone de habitaciones con una cama King y habitaciones con 2 camas dobles; así como habitaciones habilitadas para personas con capacidades especiales. Todas incluyen terraza o balcón, aire acondicionado, ventilador de techo, pantalla LCD con cable, baño completo y muchos otros detalles para una perfecta estancia. Además, brindan una espectacular vista de la auténtica belleza de Costa Rica.

La mejor forma de degustar la gastronomía internacional y local es acercarse a cualquiera de sus restaurantes. También puede disfrutar de una extensa carta de cócteles y aperitivos en los distintos bares del complejo. Descubra nuestro programa Todo Incluido que, entre otros, incluye 3 comidas tipo buffet por noche de estancia: almuerzo, cena y desayuno (almuerzo el día de llegada y solo desayuno el día de salida).

Durante sus días en el hotel, los huéspedes podrán practicar todo tipo de actividades acuáticas y deportes al aire libre en las completas instalaciones.

Además, el hotel cuenta con un amplio programa de entretenimiento para todas las edades y zonas infantiles para pasar unas vacaciones en familia.

El Barceló Tambor supone una estupenda opción si lo que se desea es relajarse y divertirse a la vez. Un hotel todo incluido creado para satisfacer las necesidades más exigentes. (<https://www.barcelo.com/es-us/barcelo-tambor/>)

### **2.3.1.2. Ubicación geográfica**

Puntarenas, Costa Rica, cantón de Puntarenas, distrito de Paquera, lugar Pochote en Playa de Tambor perteneciente a la costa del Pacífico.

## **2.3.2. Marco estratégico**

### **2.3.2.1. Misión**

Experiencias para millones de personas.

Creamos experiencias para todo tipo de personas en el sector turístico. Nuestra larga trayectoria en el sector hotelero y de viajes nos ha enseñado la importancia de mirar siempre hacia delante y de adaptarnos a las circunstancias de cada momento para dar a nuestros clientes la mejor vivencia.

(<https://www.barcelogrupo.com/sobre-nosotros/mision/#bwg-accordion-78d2e6aa05-item-d3056d1ddd>).

### **2.3.2.2. Visión**

Ser referentes.

Seguir siendo un referente en el sector turístico nacional e internacional.

(<https://www.barcelogrupo.com/sobre-nosotros/mision/#bwg-accordion-78d2e6aa05-item-d3056d1ddd>).

### **2.3.2.3. Valores**

**Entusiasmo:** por lo que hacemos y por lo que todavía está por hacer.

**Honestidad:** porque la confianza de nuestros clientes lo es todo.

**Trabajo en equipo:** para sacar todo el potencial de cada una de las personas.

**Responsabilidad:** porque somos conscientes del impacto que podemos generar.

**Espíritu de servicio:** porque la confianza de nuestros clientes lo es todo.

**Flexibilidad:** más de 90 años adaptándonos e innovando.

**Liderazgo:** porque somos conscientes del impacto que podemos generar.

(<https://www.barcelogrupo.com/sobre-nosotros/mision/#bwg-accordion-78d2e6aa05-item-d3056d1ddd>).

#### **2.3.2.4. Código ético**

En una estrategia de diversificación, innovación y vanguardia, en el Grupo Barceló nos regimos por un código ético propio que se aplica a todos nuestros negocios, equipos y proyectos.

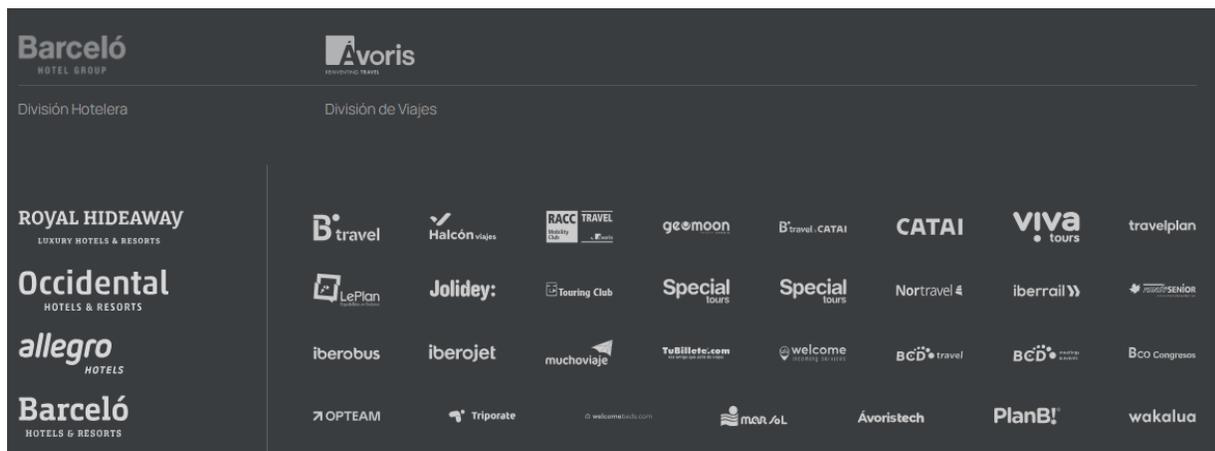
Adheridos al Código de Conducta del Sector Turístico contra la Explotación Sexual Infantil, Pacto Mundial por los Derechos Humanos y el Medioambiente (Protocolo de Kioto), apostamos por una expansión sostenible y socialmente responsable a través de una política de Responsabilidad Social Corporativa.

Colaboramos con entidades sin ánimo de lucro como Fundación Integra y Fundosa para la integración laboral dentro de la empresa de colectivos en riesgo de exclusión social. (<https://www.barcelogrupo.com/sobre-nosotros/mision/#bwg-accordion-78d2e6aa05-item-d3056d1ddd>).

#### **2.3.2.5. Más de 90 años de experiencia en el sector turístico nacional e internacional**

El Grupo Barceló centra su negocio en dos principales áreas: la división de hoteles y la división de viajes, Barceló Hotel Group y Ávoris Corporación empresarial.

**Figura 2.** Barceló Hotel Group y Ávoris Corporación empresarial



Fuente: Datos obtenidos de (<https://www.barcelogrupo.com/sobre-nosotros/mision/#bwg-accordion-78d2e6aa05-item-d3056d1ddd>).

En la figura anterior se muestra las dos principales áreas donde se centra su negocio, alrededor del mundo, la división de hoteles, Barceló Hotel Group, la cual consta de 4 divisiones y la división de viajes, Ávoris Corporación empresarial, la cual consta de 31 divisiones.

### 2.3.2.6. Instalaciones y servicios

#### Habitaciones.

1. **Superior.** Las habitaciones superiores cuentan con una superficie de 37 m<sup>2</sup>, diseñadas para disfrutar del máximo relax y confort, con vistas al jardín o a la selva tropical. Están decoradas en colores cálidos para proporcionar el mayor descanso a sus huéspedes. Además, están equipadas con todo lo necesario para satisfacer las necesidades de toda la familia, cuentan con un cómodo mobiliario y un maravilloso balcón con mesa y sillas desde donde admirar las espectaculares puestas de sol. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/habitaciones/superior/>).
2. **Superior premium level.** Las habitaciones incluyen un sinfín de detalles únicos, con la finalidad de que los huéspedes se sientan especiales, los clientes

Premium Level pueden hacer uso exclusivo del Lounge Premium Level y tener las mejores vistas desde su habitación, así como seleccionar otras ubicaciones. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/habitaciones/superior-premium-level/>)

- 3. Suite.** Este hotel cuenta con 4 suites de 74 m<sup>2</sup>, distribuidas en 2 estancias: un salón y un dormitorio. Estas habitaciones situadas en el segundo piso son muy espaciales y disponen de inmejorables vistas. Son la opción más lujosa y elegante, pensadas especialmente para huéspedes que deseen un plus de confort y exclusividad durante las vacaciones. Gracias a su amplitud, son la opción ideal para familias exigentes que no desean renunciar a la intimidad y el descanso. Cuentan con una sala de estar con sofá-cama, un espacio diseñado para relajar. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/habitaciones/suite/>)

**Gastronomía.** En el hotel Barceló Tambor cuenta con 3 restaurantes a la carta, un exquisito buffet y diferentes bares que sirven aperitivos todo el día. Los huéspedes disfrutarán de los mejores bares, con exóticas y refrescantes bebidas que se ofrecen dentro del programa Barceló Todo Incluido.

- 1. Restaurante Miyako.** Restaurante a la carta especializado en comida japonesa. El Miyako es un restaurante nipón que presenta un imaginativo menú de cocina japonesa contemporánea, ofreciendo un toque innovador alojando en un paraíso gastronómico. Entre sus platos exóticos y un espacio acogedor, el Miyako abre un abanico de opciones gastronómicas inspirado en la cultura nipona. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/gastronomia/restaurante-miyako/>).
- 2. Restaurante El Rancho.** El restaurante a la carta El Rancho está especializado en carnes y mariscos. Se ofrecen jugosos cortes

internacionales y lo mejor de la cuchara de la mano del Chef Ejecutivo. Los visitantes podrán disfrutar de lo mejor de la gastronomía internacional y probar la fusión de sabores que el Barceló Tambor tiene preparada. El comensal puede elegir cualquiera de las especialidades disponibles a la carta especialmente diseñada al estilo Barceló. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/gastronomia/el-rancho-steak-house/>).

3. **Restaurante El Tucán.** Lo mejor del programa Todo Incluido a disposición de los huéspedes disfrutando de la comida internacional en el restaurante buffet El Tucán. Fusión de colores, sabores, aromas, con una hermosa vista al jardín, a la piscina o a la majestuosa playa Tambor. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/gastronomia/restaurante-el-tucan/>).
4. **Snack Bar El Palenque.** Junto a la piscina, con magníficas vistas al jardín, es el mejor sitio para disfrutar de una refrescante bebida en la terraza en cómodas mesas de jardín o degustar el exquisito buffet de frutas de temporada. El Palenque snack-bar también ofrece deliciosas hamburguesas o ricas pizzas. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/gastronomia/snack-bar-el-palenque/>).
5. **Lobby Bar Cocobolo.** El bar del lobby sirve ricos cócteles, con pantallas y con una excelente vista al teatro donde disfrutar de maravillosos espectáculos nocturnos, ya sea en pareja o con amigos. El Cocobolo es una opción ideal para divertirse y disfrutar del agradable ambiente nocturno. Acondicionado con una mesa de pool (billar) por un coste adicional, se ofrece la posibilidad de disfrutar de emocionantes partidas con amigos o con los demás huéspedes. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/gastronomia/lobby-bar-cocobolo/>).

6. **Ron Ron Pool Bar.** El bar Ron Ron da la bienvenida a los visitantes ofreciendo refrescantes bebidas del Todo Incluido o deliciosos cócteles. Con las mejores actividades en la piscina, el equipo de animación hará que la estancia en este lugar sea divertida y original. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/gastronomia/ron-ron-pool-bar/>).
7. **Trattoria.** Restaurante con especialidades de la cocina italiana, con vista nocturna a la piscina principal y un ambiente relajado, deleitamos el paladar de todos los comensales con una fusión de sabores, especializado en Pastas, Pizzas y una succulenta selección de postres. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/gastronomia/trattoria/>)

**Premium level.** El Premium Level es el concepto exclusivo de servicios e instalaciones implantado en los hoteles Barceló y que proporciona al huésped un nivel superior y exclusivo. Para adquirir los servicios de Premium Level se debe reservar cualquiera de las habitaciones y por un coste adicional de \$35, por persona y noche. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/>).

**U-Spa.** Las vacaciones son la ocasión ideal para dejarse mimar con los tratamientos que ofrece el spa del hotel Barceló Tambor. La mejor forma de volver a casa renovado por fuera y por dentro, además de disfrutar de los beneficios para la piel y el cuerpo que ofrecen cada uno de los tratamientos de belleza y salud. (<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/>).

**Equipamiento infantil.** El hotel Barceló Tambor tiene como objetivo garantizar las mejores vacaciones a toda la familia, por ello cuenta con un completo equipamiento infantil que hará las delicias de los más pequeños.

El Barcy Club ofrece un completo programa de animación para niños de edades entre los 4 y los 12 años, diseñado por un equipo profesional de animadores cuya

misión es entretener y garantizar la animación de los huéspedes. La piscina infantil, con más de 5 palmeras rebosando agua, es el escenario ideal para darse un refrescante baño y divertirse jugando.

El Teens' House, donde los adolescentes, de 13 a 17 años, encontrarán su rincón de diversión con los juegos de moda, dispone de ordenadores, videojuegos, la mejor música, una pared escalable y una espectacular cama elástica con salto Bungee.

Además, el hotel ofrece un servicio de niñera (con cargo adicional y bajo petición) para que los padres puedan disfrutar del descanso y la tranquilidad más absoluta.

(<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/>).

**Entretenimiento y ocio.** El Barceló Tambor dispone de un maravilloso anfiteatro, con una capacidad para más de 200 personas con shows diferentes cada noche. Toda la familia podrá disfrutar de los espectáculos haciéndoles vibrar de emoción en sus asientos.

También cuenta con una discoteca, donde los huéspedes podrán bailar al ritmo de la música del momento, además de disfrutar de refrescantes bebidas nacionales y deliciosos cócteles. Acceso gratuito y abierta hasta las 3.00 hrs. (3 am).

El programa de actividades incluye clases de baile y aeróbic acuático, una forma genial de ejercitar el cuerpo y divertirse a la vez. Su equipo profesional de animadores ofrece entretenimiento asegurado tanto de día como de noche.

(<https://www.barcelo.com/es-cr/barcelo-tambor/>).

#### **2.3.2.7. Logo de la empresa Hotel Barceló Playa Tambor**

**Figura 3.** Logo de la empresa Hotel Barceló Playa Tambor



Fuente: Datos obtenidos de (<https://www.facebook.com/photo/?fbid=260233269988894&set=a.260233236655564>).

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

Por medio del marco referencial es posible dar inicio al marco metodológico, el cual es el rubro que permite seleccionar las herramientas de recolección de datos y validarlas dentro de la teoría expuesta anteriormente. En este capítulo se define el enfoque, el alcance, el diseño, unidad de análisis u objeto de estudio, instrumento de recolección de información, la variable o categoría, así como la estrategia para el análisis de datos.

Por lo tanto, es importante definir el concepto de investigación, Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*, la definen de la siguiente manera:

Conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. Pero para comenzar una investigación necesitas primero conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta (p.4)

### **3.1 ENFOQUE**

Toda investigación lleva una guía o pasos a seguir, los cuales se desarrollarán a continuación, según Mata (2019) en su entrada de blog *El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio menciona que:*

El enfoque comprende todo el proceso investigativo y las etapas y elementos que lo conforman, lo cual implica que cada enfoque tenga características particulares respecto a diversos aspectos de la investigación.

Sin embargo, como punto de partida, podemos indicar algunos aspectos que son clave para comprender la comparación de los enfoques cuantitativo y cualitativo de investigación científica:

- El tipo de realidad que estudia
- Las metas de la investigación
- La lógica del proceso investigativo
- El tipo de datos del estudio (párr. 6)

Al conocer el enfoque, el investigador está en la posibilidad de identificar las variables de su investigación, a su vez, escoger el modelo de trabajo a emplear. Los enfoques son el primer set de herramientas que el investigador elige previo a su investigación.

### **3.1.1. Enfoque cuantitativo**

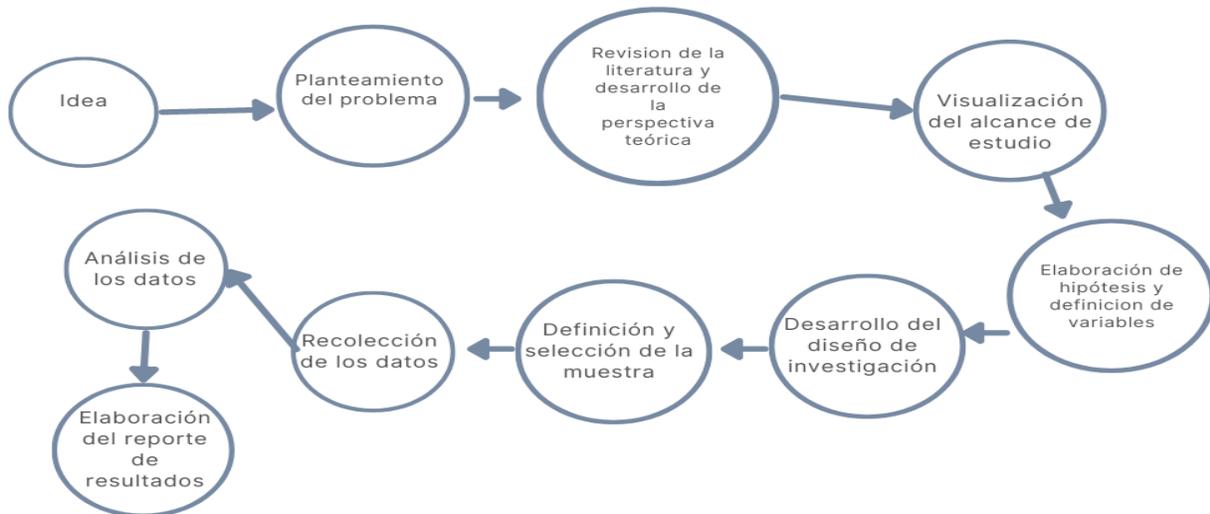
Seguendo con Hernández y Mendoza, (2018), indica que el enfoque cuantitativo es:

El significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010).<sup>3</sup> Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones

obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp. 5-6)

El enfoque cuantitativo tiene un proceso, el cual se muestra a continuación en la siguiente figura:

**Figura 4. Proceso cuantitativo**



*Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de (Hernández y Mendoza, 2018, Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, p 6).*

Con esta información, se puede determinar que el enfoque cuantitativo plantea un problema a investigar, obteniendo datos los cuales son analizados de forma numérica, lo que requiere de estadística, luego se procesa el control de la información permitiendo la interpretación de los resultados.

El proceso cuantitativo cuenta con algunas características esenciales, las mismas son señaladas por Mata (2019) a continuación:

1. Utilización de la deducción en el diseño y la inducción en el análisis.
2. Modelos de análisis causal.
3. Operacionalización de conceptos teóricos en términos de variables, dimensiones e indicadores y sus categorías.

4. Utilización de técnicas estadísticas.
5. Fuerte papel de la teoría en el diseño del estudio.
6. Generalizaciones en términos de predictibilidad.
7. La recolección se basa en instrumentos estandarizados.
8. Es uniforme para todos los casos.
9. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación de mediciones.
10. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan.
11. Las preguntas o ítems utilizados son específicos con posibilidades de respuesta predeterminadas.
12. Confiabilidad en los resultados a partir de estrategias de validación internas. (parr, 15)

Por ello, el enfoque cuantitativo de investigación se caracteriza por privilegiar la lógica empírico-deductiva, a partir de procedimientos rigurosos, métodos experimentales y el uso de técnicas de recolección de datos estadísticos.

### **3.1.2. Enfoque cualitativo**

Continuando con Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cualitativo se define de la siguiente manera:

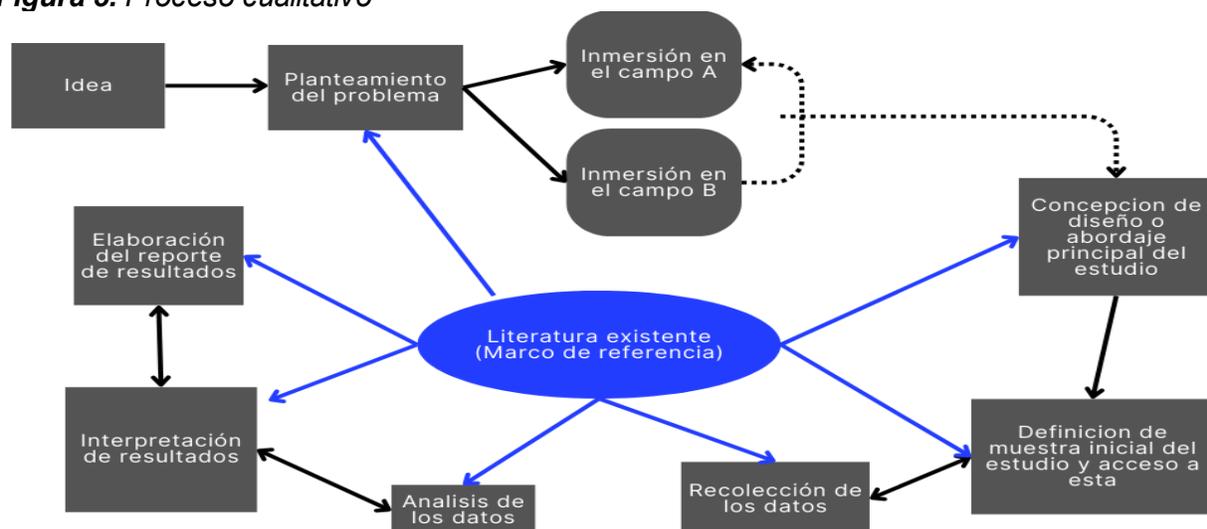
Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los

estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (p. 7)

**Figura 5. Proceso cualitativo**



*Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de (Hernández y Mendoza, 2018, Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, p 7)*

Cómo se logra ver en la figura número 4, el proceso cualitativo llega a ser muy variable ya que puede modificarse conforme vaya avanzando, es decir se puede regresar de una etapa a otra y viceversa, por lo que su flexibilidad permite que todas las etapas permitan vincularse.

El proceso cualitativo tiene características fundamentales, las mismas cuales son señaladas por Hernández y Mendoza (2018) a continuación:

- a. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad. Sus planteamientos iniciales no son tan delimitados como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
- b. El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados, por una parte; y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.
- c. El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, aunque el conteo de regularidades y diferencias puede utilizarse para fortalecer el análisis. (p. 9-10)

Por ello, este enfoque se basa en las experiencias de campo más allá de solo una gráfica numérica. No busca estadísticas numéricas más allá del conocimiento en la percepción de los investigados para conocer las variables a fondo.

### **3.1.3. Proceso mixto**

Dando seguimiento con Hernández y Mendoza (2018), la ruta mixta se expone como:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos

tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 10)

Según la anterior información, se puede aplicar en una investigación el proceso mixto ya que ofrece una interacción entre el proceso cuantitativo y cualitativo, brindando mayor fuerza en la obtención de los datos.

Para efectos de esta investigación, el enfoque elegido es el cuantitativo debido a la importancia estadística de los datos, además, de que se requiere la recolección de datos numéricos y el conocimiento de la percepción desde un punto de vista numérico más allá del valor cualitativo de los individuos dentro de la muestra.

### **3.2 ALCANCE**

En la ruta cuantitativa existen cuatro tipos, el exploratorio, el correlacional, el descriptivo y el explicativo, sin embargo, dado que la investigación tiene un enfoque cuantitativo sólo se definirá el correlacional y explicativo.

Dando seguimiento al libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* de Hernández y Mendoza (2018), los alcances correlacionales y explicativos o causales son definidos de la siguiente manera:

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y las describen, y después cuantifican y analizan la vinculación.

La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. (p. 110)

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p 110-112)

En cuanto a la investigación a desarrollar, se aplica el alcance correlacional, ya que se realiza un estudio cuantitativo; lo que conlleva un análisis de ambas variables, las cuales son clima organizacional y desempeño en el fenómeno de interés en el correlacional.

En esta investigación se aplica el enfoque correlacional donde se relacionan ambas variables las cuales son clima organizacional y desempeño, además se aplica el alcance explicativo por que conforme se vaya obteniendo la información se irán detallado el porqué de los hechos.

### **3.3 DISEÑO**

Para efectos de esta investigación, se aplicó el diseño no experimental, donde Hernández y Mendoza (2018), define los diseños no experimentales de la siguiente manera:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas.

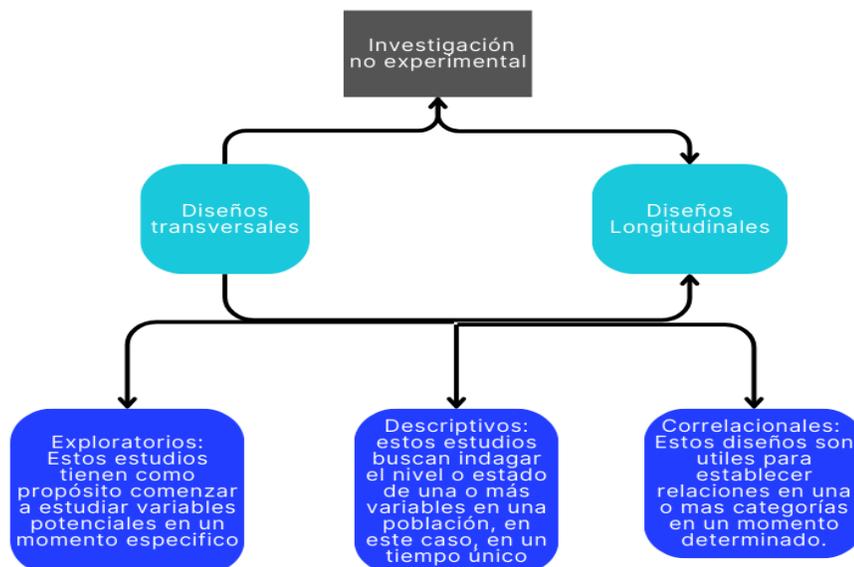
En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 174)

La anterior información, indica que los diseños no experimentales se dividen en dos categorías, las cuales son transversal y longitudinal, para efectos de esta investigación, se usará el diseño transversal o transaccional, el cual Hernández y Mendoza (2018), lo define de la siguiente manera:

Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito normalmente es:

1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
2. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo.

**Figura 6. Diseños transversales**



*Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de (Hernández y Mendoza, 2018, Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, p.177)*

### 3.4. Unidad de análisis u objeto de estudio

Según Hernández y Mendoza (2018), en el libro llamado *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*, se define la unidad de análisis y la unidad de muestreo de la siguiente manera:

La unidad de muestreo es el tipo de caso a elegir para estudiar. Frecuentemente es la misma que la unidad de análisis (la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos). Pero en ocasiones es distinta (Chaudhuri, 2018; Thompson, 2012; Lepkowski, 2008a y Selltiz et al., 1980).

Unidad de muestreo es el caso para seleccionar de una población y cuyo conjunto integra la muestra.

Unidad de análisis es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 198)

La presente investigación utiliza como unidad de análisis al talento humano que realiza las labores de limpieza en el departamento de Ama de Llaves, a los cuales se les midieron las variables de interés, ubicado en el Hotel Barceló Tambor, Paquera, Puntarenas, Costa Rica.

### **3.4.1. Población**

Siguiendo con Hernández y Mendoza (2018), define población como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.198), es por lo que, en esta investigación se trabajó con una población de cuarenta colaboradores que laboran en el Departamento de Ama de llaves en el Hotel Barceló Tambor, de los cuales 29 son personal fijo y 11 personal ocasional, ubicado en Pochote, Paquera, Puntarenas, la cual se presenta a continuación:

**Tabla 1. Distribución de la población**

Mujeres	Hombres	Total
35	5	40

*Fuente: elaboración propia con datos brindados por el Hotel Barceló Playa tambor, (comunicación personal. 2023).*

### **3.4.2. Muestra**

Para realizar una investigación se debe determinar la muestra, la cual es una parte específica de la población total de estudio, siguiendo con Hernández y Mendoza (2018), se define la muestra de la siguiente manera:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas

generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). El universo o población es definido o, al menos perfilado, desde el planteamiento del problema. (p.196)

Cabe mencionar que existen dos tipos de muestra, los cuales se definen a continuación:

Muestra probabilística: subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Muestra no probabilística o dirigida: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 202)

Para esta investigación, el tipo de muestreo a utilizar es probabilístico, ya que se trabajará con la totalidad de los colaboradores o población, los cuales todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos y además presentaron las siguientes características:

- a. Género: Hombres y Mujeres.
- b. Etnia: costarricenses y nicaragüenses.
- c. Edades: entre los 18 a los 62 años.
- d. Escolaridad: Primaria incompleta-completa, Bachillerato en educación Media incompleta-completa.
- e. Nivel socioeconómico: Medio-bajo.

El tamaño de la muestra ha sido calculado con apoyo de la herramienta QuestionPro de la siguiente manera:

**Tabla 2. Calculadora de muestra**

Calculadora de muestra	
Dato informativo	Dato numérico
Nivel de confianza:	95%
Margen de error:	5
Población:	40

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de (<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>)

$$\text{Tamaño de Muestra} = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$$

Donde:

Z = Nivel de confianza (95%)

p = .5

c = Margen de error (.05 = ±5)

Con esto se obtiene que la muestra representativa de la población total es de 95% con un nivel de confianza del 95%, un margen de error de 5 y una población total de 40; por lo tanto, se buscará que contesten más de 37 personas, de acuerdo con la población total. Question Pro: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

### **3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión y exclusión son aquellas condiciones que se deben considerar en un estudio, para poder ser tomado en cuenta o no dentro de la muestra seleccionada.

**Tabla 3. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra**

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores del Hotel Barceló Tambor, que cuenten con 5 meses o más de estar laborando en el Departamento de Ama de Llaves y lo realicen mínimo 4 días a la semana.	<input type="checkbox"/> Colaboradores del Hotel Barceló Tambor, que cuenten con menos de 5 meses de estar laborando en el Departamento de Ama de Llaves.

*Fuente: elaboración propia con datos brindados por el Hotel Barceló Playa Tambor, (comunicación personal, 2023).*

#### **3.4.4. Consideraciones éticas**

Los colaboradores que son considerados para el muestreo y recolección de datos son colaboradores del Hotel Barceló Playa Tambor, Paquera, Puntarenas, que realizan las funciones de limpieza en el Departamento de Ama de Llaves, a los cuales se les solicitó apoyo para responder un cuestionario realizado de forma física, el cual se repartirá de manera personal, dicho cuestionario contiene información que es de uso único y exclusivo para conocer los objetivos del estudio.

A cada colaborador se le indicó que es de manera voluntaria, que la información que brinden en el cuestionario es confidencial y con fines académicos, que los resultados se presentarán de forma grupal y serán resguardados por la investigadora, y, por lo tanto, no se conocerán sus respuestas individuales, ni sus nombres porque se responderán de forma anónima.

### **3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La recolección de datos es el proceso que utiliza un investigador para recopilar y medir la información obtenida sobre las variables establecidas de una muestra poblacional, para luego responder a interrogaciones importantes y poder evaluar los resultados logrados.

#### ***3.5.1. Definición de instrumento de medición***

Un instrumento de medición es un recurso que los investigadores manejan con el fin de llevar un registro de la información obtenida de las variables presentes en el estudio que está realizando. Hernández y Mendoza (2018), definen el instrumento de medición como se detalla a continuación:

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En toda investigación que sigue la ruta cuantitativa se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis, simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es eficaz cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa las variables que pensaste y definiste. Si no es así, tu medición será deficiente; por lo tanto, la investigación no es digna de tomarse en cuenta. (p. 228)

##### **3.5.1.1. Definición de preguntas abiertas**

Cuando se habla de preguntas abiertas la persona encuestada puede responder y dar su punto de vista personal, Hernández y Mendoza (2018), define preguntas abiertas como “no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas”. (p. 254)

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los

participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

### **3.5.1.2. Definición de preguntas cerradas**

Las preguntas cerradas contienen opciones de respuesta ya definidas por el encuestador, Hernández y Mendoza (2018), precisa el siguiente concepto:

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (p. 251)

### **3.5.2. Definición de recolección de datos**

De esta manera, Hernández y Mendoza (2018), definen la recolección de información o datos de la siguiente manera:

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación. (p.226)

Para la realización de esta investigación, se va a aplicar la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario del cual Hernández y Mendoza (2018), indica que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.251). El cuestionario para aplicar cuenta con cuarenta y siete preguntas, de las cuales veintiuno son preguntas cerradas y veintiséis preguntas abiertas; el cual requiere tener confiabilidad que según Hernández y Mendoza (2018) es el “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y

coherentes” (p.255). También tiene que presentar validez según Hernández y Mendoza (2018) que es el “Grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.255).

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta* “define variable de la siguiente manera:

El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, procesos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable medida. Por ejemplo, la inteligencia, ya que es posible clasificar a las personas de acuerdo con esta variable; no todos los individuos la poseen en el mismo grado, es decir, varían en inteligencia.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables en las hipótesis y teorías, en este caso, se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas. (p.125)

Siguiendo con Hernández y Mendoza (2018), “las categorías se definen como las conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación”. (p.474)

**Tabla 4.** Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional
1. Analizar los factores del clima laboral presentes en el área de limpieza del Hotel Barceló Tambor con el fin de determinar	Clima organizacional	Factores del clima organizacional -Comunicación -Liderazgo -Motivación -Relaciones Interpersonales	El clima organizacional tiene mucho que ver con la empresarial, se basa en la competencia administrativa y de negocios, resulta bastante práctica de conceptualizar como	Cuestionario aplicado al personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor, cubriendo la

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional
<p>cómo se están aplicando el estilo de liderazgo, la resolución de conflictos, motivación, colaboración y el empoderamiento en la empresa.</p>			<p>el conjunto de hábitos que tiene un determinado grupo de personas a nivel corporativo. Se pueden emplear los valores, creencias e incluso las costumbres, sólo que en este caso se trata de algo más organizado, profesional y de carácter comercial. (p. 3)</p>	<p>pregunta de la 07 a la 28.</p>
<p>2. Identificar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño del personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, con el fin de conocer cuales intervienen de manera positiva o negativa en el trabajo.</p>	<p>Factores del Clima organizacional</p>	<p>Desempeño -Comunicación -Liderazgo -Motivación -Relaciones Interpersonales</p>	<p>La evaluación de desempeño laboral es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos. (párr. 5)</p>	<p>Cuestionario aplicado al personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor, cubriendo la pregunta de la 29 a la 47</p>

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional
3. Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el clima laboral creando un entorno favorable que impulse la satisfacción y el rendimiento del personal de limpieza.				

*Fuente: elaboración propia (2023).*

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos cuantitativos se estudiaron usando tablas con datos y sus respectivas figuras para lograr explicar los porcentajes de los resultados obtenidos de los cuestionarios que fueron aplicados a los colaboradores que realizan la labor de limpieza del Hotel Barceló Tambor, Puntarenas, Costa Rica.

La recopilación de datos de esta investigación se hace por medio de un cuestionario diseñado previamente con preguntas concretas.

Una vez aprobado el instrumento por la tutora, antes de la aplicación definitiva del cuestionario, se realiza un plan piloto con la jefatura del Departamento de Ama de Llaves del Hotel Barceló Playa Tambor con criterio excluyente, la cual dio sus comentarios sobre el instrumento, mismas que fueron examinadas para realizar los ajustes necesarios.

Cuando se cuente con toda la información de los datos, mediante un Excel, se ira tabulando los resultados por cada pregunta en cantidad y porcentaje, para luego realizar por cada interrogación una tabla y un gráfico y el análisis correspondiente.

Para finalizar, los datos del cuestionario serán analizados, para proceder a elaborar los hallazgos y conclusiones.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

## 4.1. GENERALIDADES

En esta sección, se muestran detalladamente el análisis de la información recolectada por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor. La recopilación de esta información puede ser de utilidad para la mejora del clima organizacional y el desempeño que aplica el Hotel Barceló Playa Tambor a sus colaboradores en Paquera Puntarenas.

Seguidamente, se expone el análisis de los datos recopilados a través del instrumento de medición aplicado a cuarenta colaboradores como población total, que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión que se establecieron en el capítulo anterior.

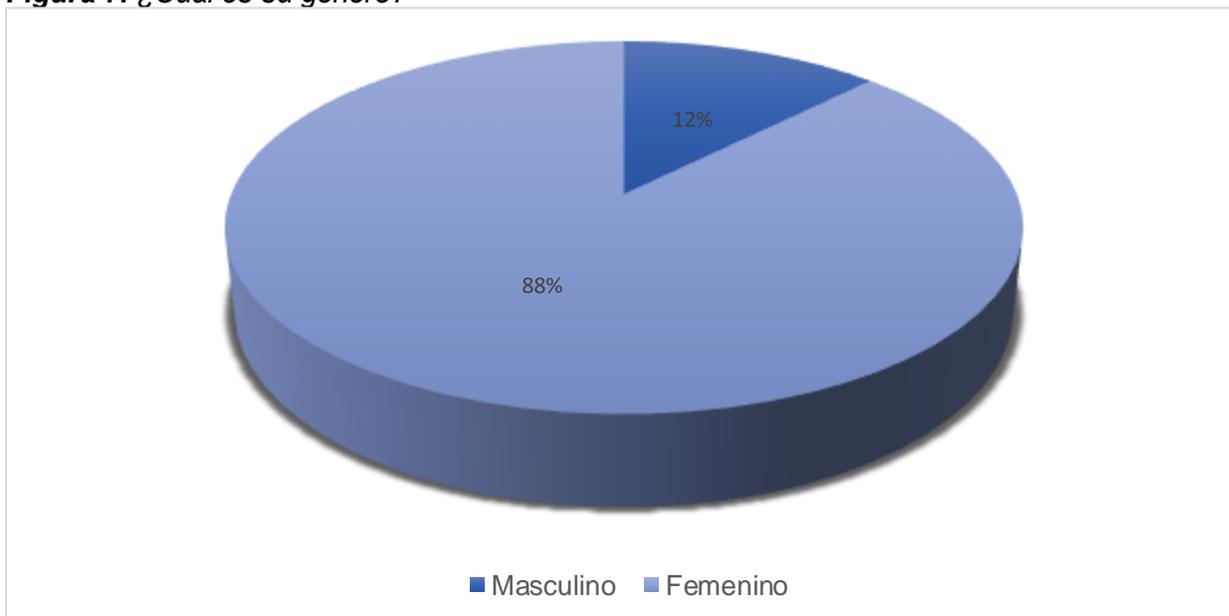
## 4.2. ENCUESTA APLICADA

### 4.2.1. Datos generales

**Tabla 5.** *¿Cuál es su género?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	35	88%
	Masculino	5	12%
Total		40	100%

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

**Figura 7.** ¿Cuál es su género?

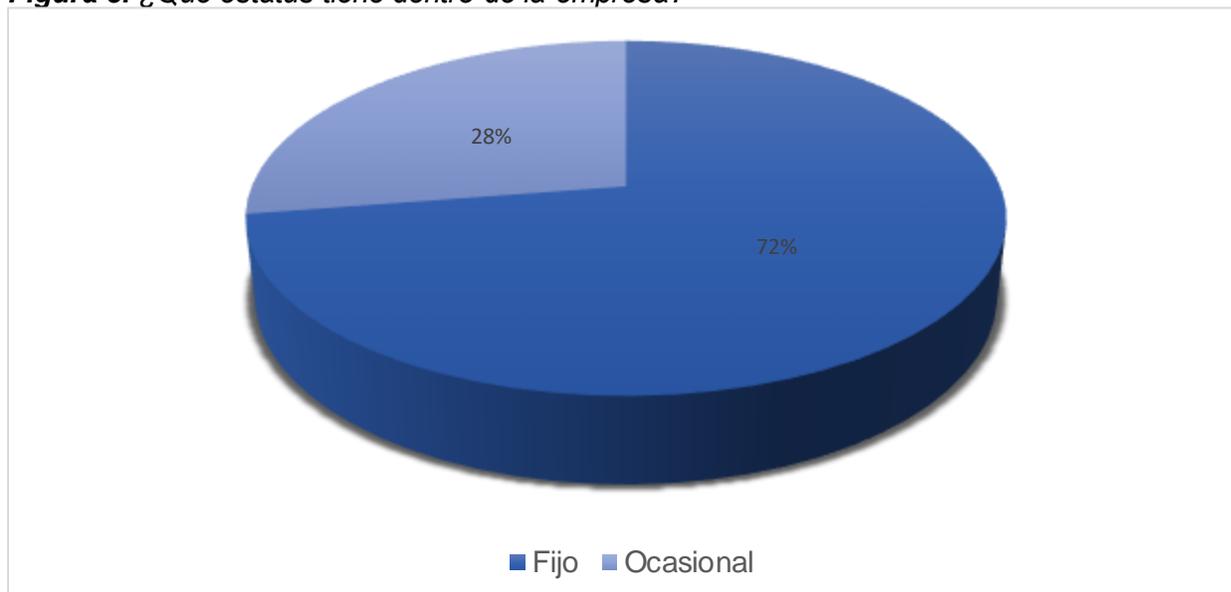
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

De acuerdo con la gráfica, se puede observar que el 88% del total son personal de género femenino, y por otro lado existe un 12% de género masculino; por lo que se puede determinar que actualmente predomina un mayor porcentaje de género femenino realizando las labores de limpieza en el Departamento de Ama de Llaves en el Hotel Barceló Tambor.

**Tabla 6.** ¿Qué estatus tiene dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estatus	Fijo	29	72%
	Ocasional	11	28%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 8.** ¿Qué estatus tiene dentro de la empresa?

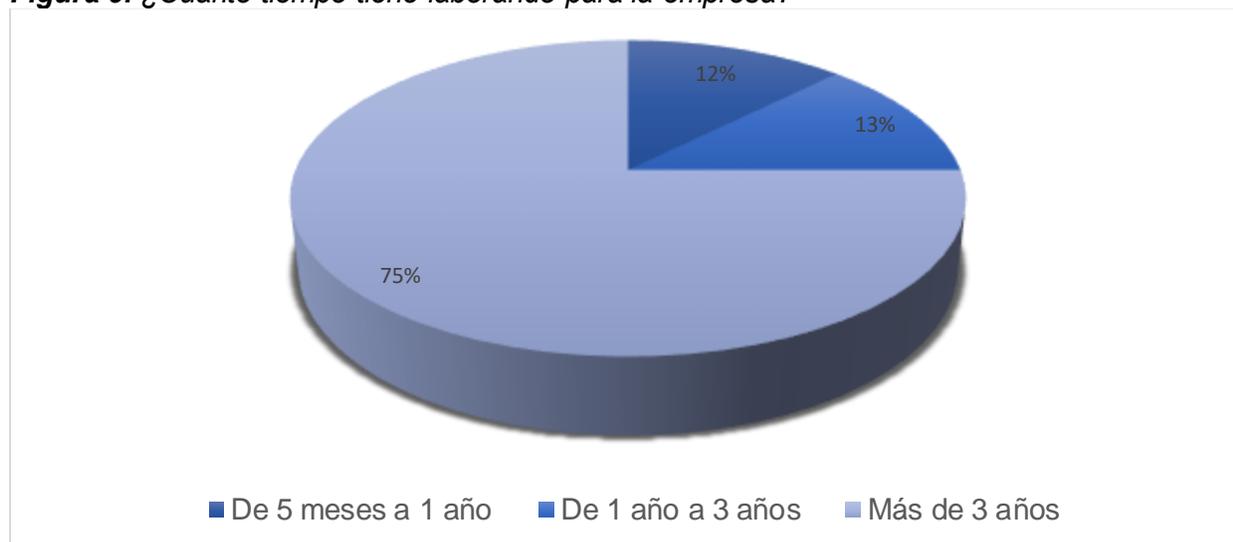
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Como se puede determinar, el 72% del total del personal son fijos, y, por otro lado, existe un 28% de personal ocasional; por lo que se puede observar que actualmente predomina un mayor porcentaje de personal fijo realizando las labores de limpieza en el Departamento de Ama de Llaves en el Hotel Barceló Playa Tambor.

**Tabla 7.** ¿Cuánto tiempo tiene laborando para la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Más de 3 años	30	75%
Tiempo laborado	De 5 meses a 1 año	5	13%
	De 1 a 3 años	5	12%
Total		40	100%

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 9.** ¿Cuánto tiempo tiene laborando para la empresa?

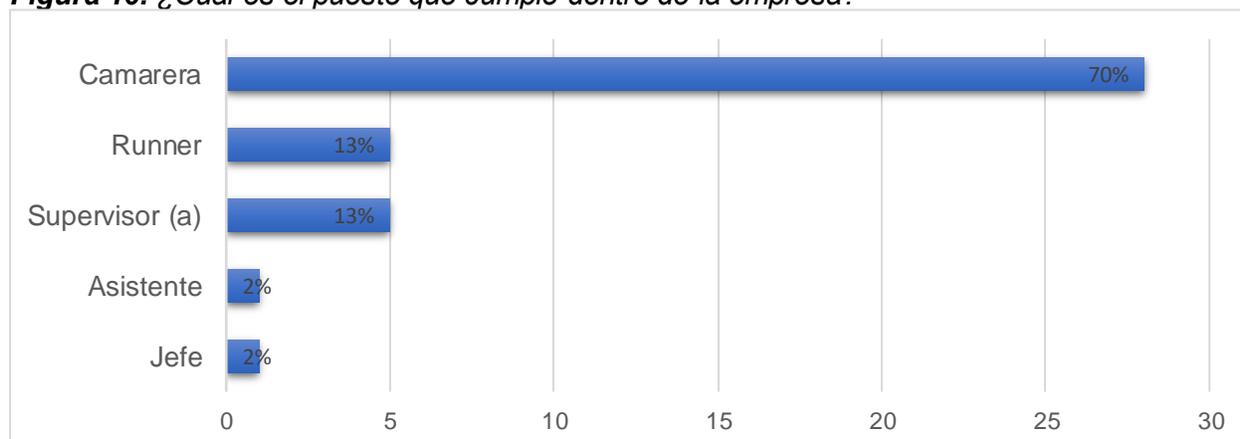
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Se denota que, el 75% del total son colaboradores con más de 3 años de laborar para la empresa, un 13% empleados con 5 meses a un año de laborar para la empresa y un 12% de personas de 1 año a 3 años dentro de la empresa; lo que permite determinar que actualmente predomina un mayor porcentaje de personal con más de 3 años realizando labores de limpieza en el Departamento de Ama de Llaves en el Hotel Barceló Playa Tambor.

**Tabla 8.** ¿Cuál es el puesto que cumple dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Camarera	28	70%
	Supervisor	5	13%
<i>Puesto</i>	Runner	5	13%
	Asistente	1	2%
	Jefe	1	2%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 10.** ¿Cuál es el puesto que cumple dentro de la empresa?

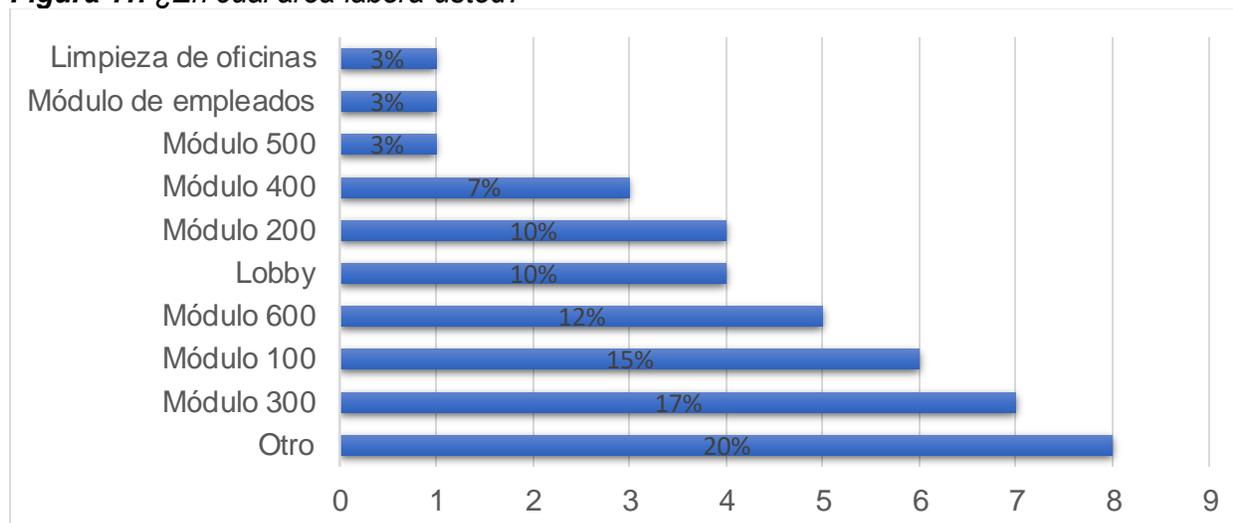
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Como se puede observar, el 70% del personal ha indicado tener el puesto de camarera, un 13% tiene el puesto de runner, otro 13% posee el puesto de supervisor (a), el 2% menciona tener el puesto de asistente y otro 2% asume el puesto de jefe, por lo que se destaca una mayor cantidad de camareras y una minoría en el cargo de jefatura.

**Tabla 9.** ¿En cuál área labora usted?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Otro	8	20%
	Módulo 300	7	17%
	Módulo 100	6	15%
	Módulo 600	5	12%
Área	Lobby	4	10%
	Módulo 200	4	10%
	Módulo 400	3	7%
	Módulo 500	1	3%
	Módulo de empleados	1	3%
	Limpieza de oficinas	1	3%
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 11.** ¿En cuál área labora usted?

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

Como se puede determinar, el 20% del personal ha indicado en la opción de otro, que su área de trabajo es rotativa, la gran mayoría de colaboradores que contestó en esta casilla es personal ocasional, el 17% del personal le corresponde laborar en el área de módulo 300, el 15% trabaja en el área de módulo 100, un 12% le concierne laborar en el área de módulo 600, el 10% le pertenece al área de lobby, otro 10% le corresponde trabajar en el área de módulo 200, el 7% le toca laborar en el área de módulo 400, el 3% forma parte del área de módulo 500, un 3% le pertenece al área de módulo de empleados y el otro 3% le corresponde el área de limpieza de oficinas, entre los cuales se destacan mayor personal en otras áreas y módulo 300 y menos colaboradores trabajando para módulo 500, módulo de empleados y limpieza de oficinas.

**Tabla 10.** ¿Cuál es su grado académico?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Grado Académico	Primaria Completa	13	32%
	Secundaria Incompleta	12	30%
	Secundaria Completa	8	20%
	Primaria Incompleta	7	18%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 12.** ¿Cuál es su grado académico?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

De acuerdo con la gráfica, es posible identificar que el grado académico en el Departamento de Ama de llaves se distribuye de la siguiente manera, el 32% del personal cuenta solamente con primaria completa, el 30% tiene secundaria incompleta, un 20% de los colaboradores posee secundaria completa y por último un 18% tiene primaria incompleta, por lo que se puede determinar que la población predominante cuenta con primaria completa.

## 4.2.2. VARIABLE 1. Clima Organizacional

### 4.2.2.1. INDICADOR 1: Comunicación

**Tabla 11.** ¿Considera usted que la comunicación dentro del equipo de limpieza fluye de manera efectiva?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factor del clima organizacional comunicación	No ¿Por qué?	31	78%
	Si	9	22%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 13.** ¿Considera usted que la comunicación dentro del equipo de limpieza fluye de manera efectiva?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

En este gráfico es posible identificar que, el 78% del personal manifiesta que la comunicación dentro del equipo de trabajo no fluye de manera efectiva. El por qué predominante responde a una falta de comunicación entre los miembros y la jefatura, la comunicación se da de manera grosera, indican que no los escuchan, se exponen gritos o malos gestos cuando tratan de comunicarse con sus superiores o entre los mismos compañeros de trabajo, mientras

que el otro 22%, opina todo lo contrario, que la comunicación fluye de manera efectiva en el Departamento de limpieza.

Cabe destacar que más de la mitad del personal refiere la comunicación no fluye de manera efectiva, mientras que, solo una pequeña parte de los colaboradores revela que fluye positivamente.

**Tabla 12.** ¿Cómo califica la comunicación que tiene su jefatura con el equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional comunicación</i>	Mala	20	50%
	Regular	14	35%
	Buena	6	15%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 14.** ¿Cómo califica la comunicación que tiene su jefatura con el equipo de trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Para la pregunta sobre la comunicación que tiene la jefatura con el equipo de trabajo, se pudo constatar que el 50% del personal indica que la comunicación es mala, el 35% indica que la comunicación es regular y, por último, un 15% de los colaboradores responde que la comunicación es buena.

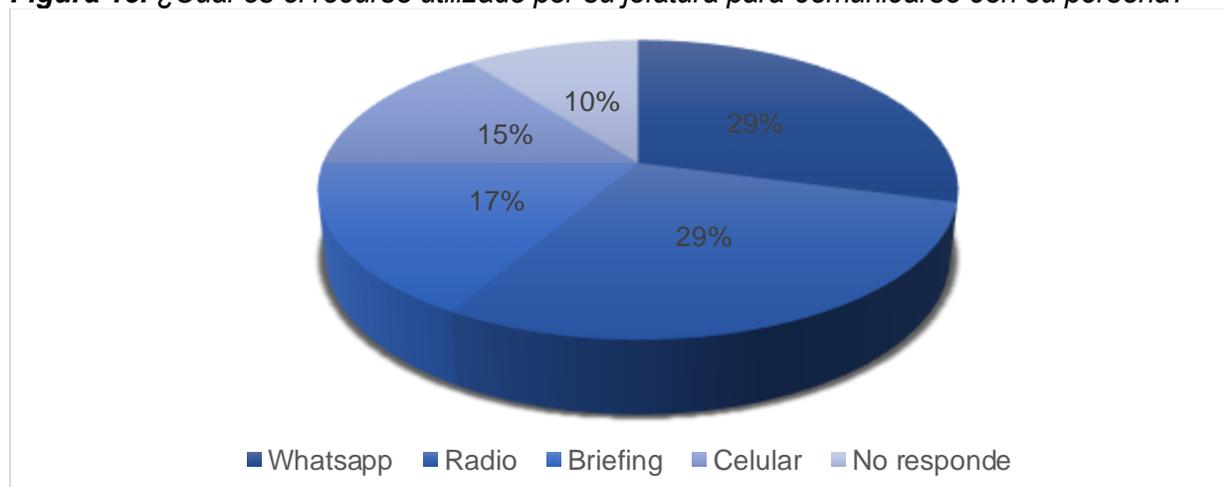
Es importante destacar que solo una minoría de colaboradores responde que la comunicación es buena, mientras que la mitad del personal indica que la comunicación que tiene la jefatura con el equipo de trabajo es mala.

**Tabla 13.** ¿Cuál es el recurso utilizado por su jefatura para comunicarse con su persona? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional comunicación</i>	WhatsApp	14	29%
	Radio comunicador	14	29%
	Briefing	8	17%
	Celular	7	15%
	No respondió	5	10%
<b>Total</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 15.** ¿Cuál es el recurso utilizado por su jefatura para comunicarse con su persona?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

En relación con la pregunta sobre el recurso utilizado por la jefatura para comunicarse con su persona, el 29% de los colaboradores manifestaron que el recurso más utilizado es el WhatsApp, otro 29% indica que es el radio comunicador, el 17% del personal revela que la jefatura realiza briefing, el 15% indica que se utiliza el celular y, por último, un 10% de los trabajadores no respondió a la pregunta realizada.

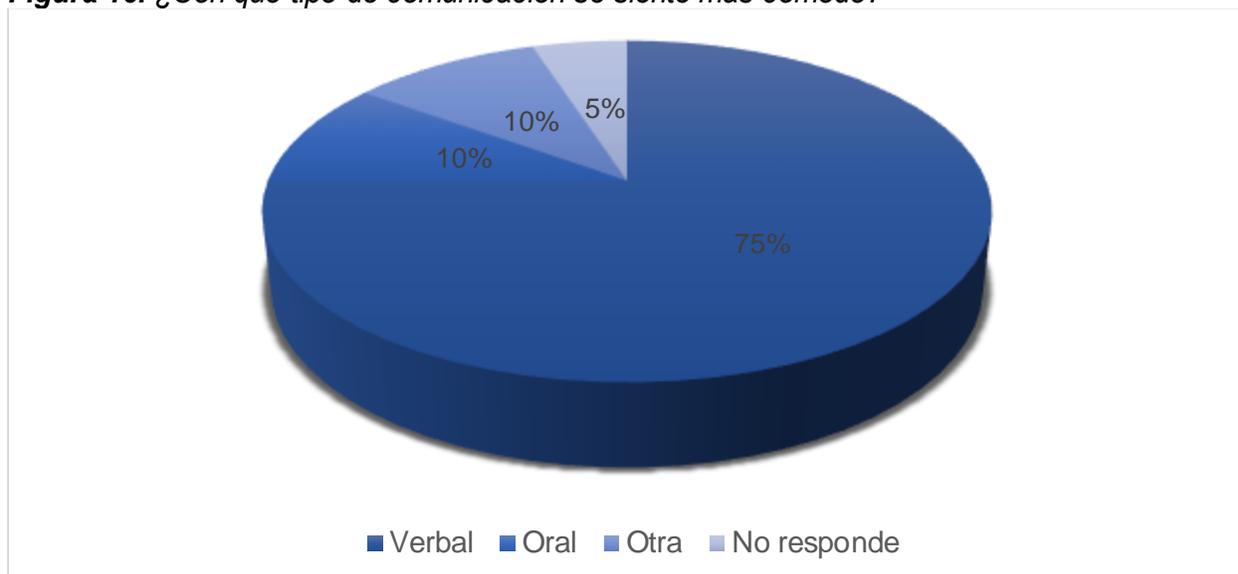
Por lo que se puede observar que los recursos más utilizados por la jefatura son el WhatsApp y el radio comunicador.

**Tabla 14.** ¿Con qué tipo de comunicación se siente más cómodo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional comunicación</i>	Comunicación verbal	30	75%
	Comunicación oral	4	10%
	Otra especifique	4	10%
	No respondió	2	5%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 16.** ¿Con qué tipo de comunicación se siente más cómodo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

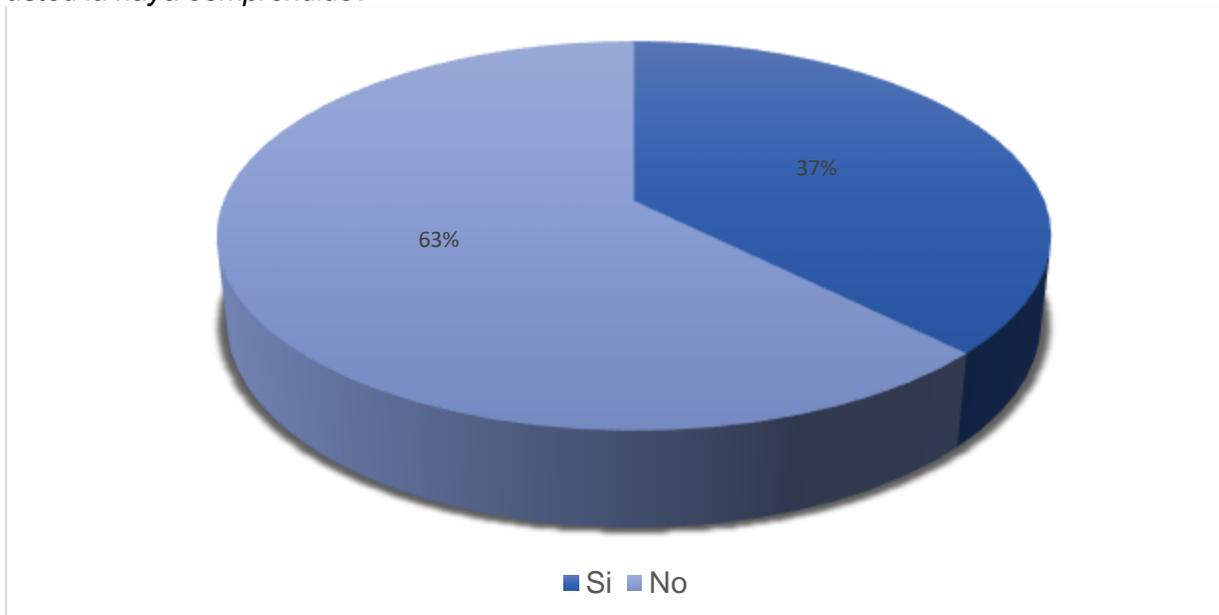
En relación con la pregunta anterior, el 75% de los colaboradores revelaron sentirse más cómodos con la comunicación verbal, el 10% del personal prefiere la comunicación oral, otro 10% indica en la opción de otra especifique que no se sienten cómodos con ninguna y un 5% no respondió a la pregunta realizada. Por lo que se evidencia que los colaboradores del Departamento de limpieza se sienten más cómodos con la comunicación verbal.

**Tabla 15.** ¿Cuándo su jefatura se dirige a usted para darle alguna indicación se cerciora que usted la haya comprendido?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional comunicación</i>	No	25	63%
	Si	15	37%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 17.** ¿Cuándo su jefatura se dirige a usted para darle alguna indicación se cerciora que usted la haya comprendido?



*Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

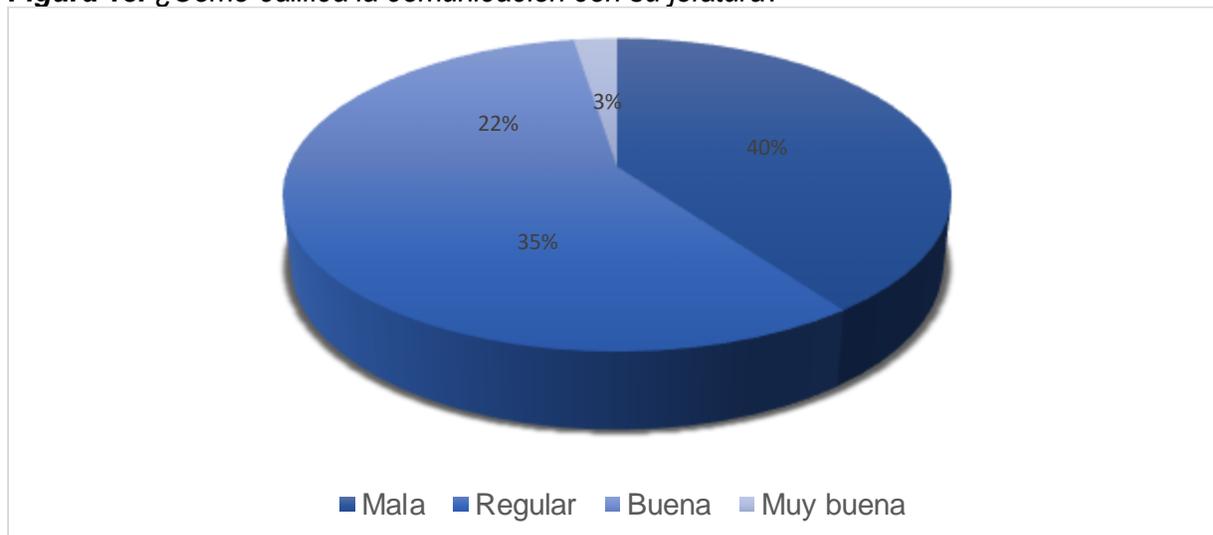
Por medio de esta pregunta, es posible identificar que el 63% de los empleados indican que su jefatura no se cerciora que la indicación dada sea comprendida, el otro 37% del personal expone que la jefatura se cerciora de que la indicación se haya comprendido correctamente.

Con esta información se puede identificar que más de la mitad del personal no comprenden la indicación dada por su jefatura y que esta no se cerciora de que el personal haya comprendido la orden indicada, por lo que repercute en que la comunicación no sea clara y efectiva.

**Tabla 16.** ¿Cómo califica la comunicación con su jefatura?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional comunicación</i>	Mala	16	40%
	Regular	14	35%
	Buena	9	22%
	Muy buena	1	3%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 18.** ¿Cómo califica la comunicación con su jefatura?

Fuente: elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

En relación con esta pregunta, un 40% de los empleados expone que existe una mala comunicación con su jefatura, un 35% expresa que es una comunicación regular, un 22% del personal indica se da una comunicación buena y solo un 3% expone que es muy buena la comunicación con la jefatura.

Con esto, se puede determinar que solo un 3% del personal indica que la comunicación con la jefatura es muy buena, mientras que la gran mayoría de los empleados la califican entre mala y regular.

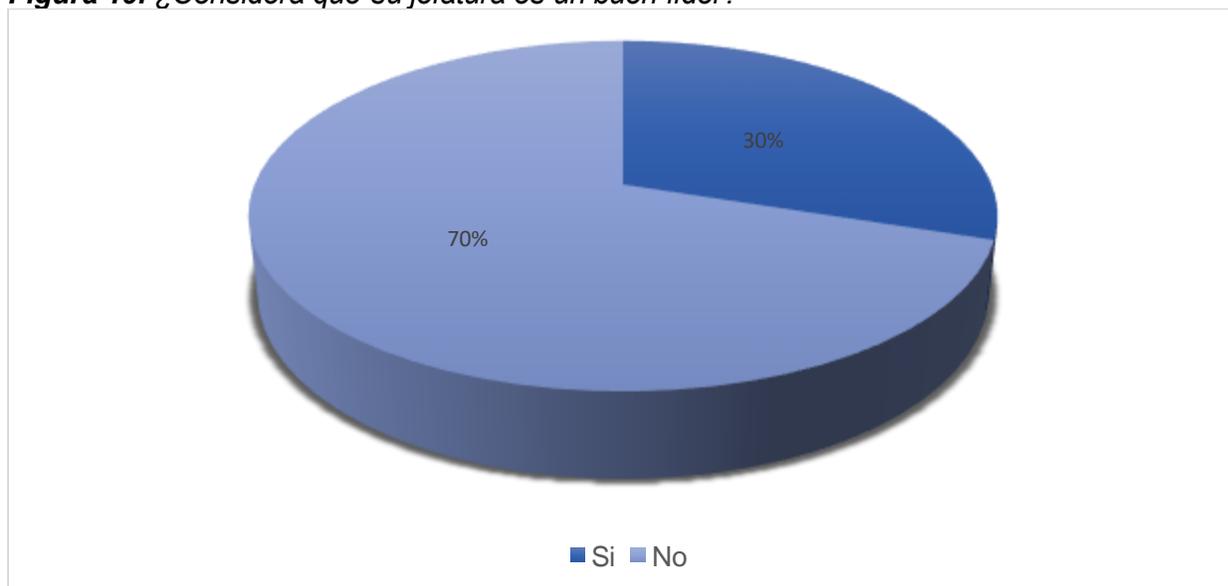
#### 4.2.2.2. INDICADOR 2: Liderazgo

**Tabla 17.** ¿Considera que su jefatura es un buen líder?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional liderazgo</i>	No	28	70%
	Si	12	30%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 19.** ¿Considera que su jefatura es un buen líder?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

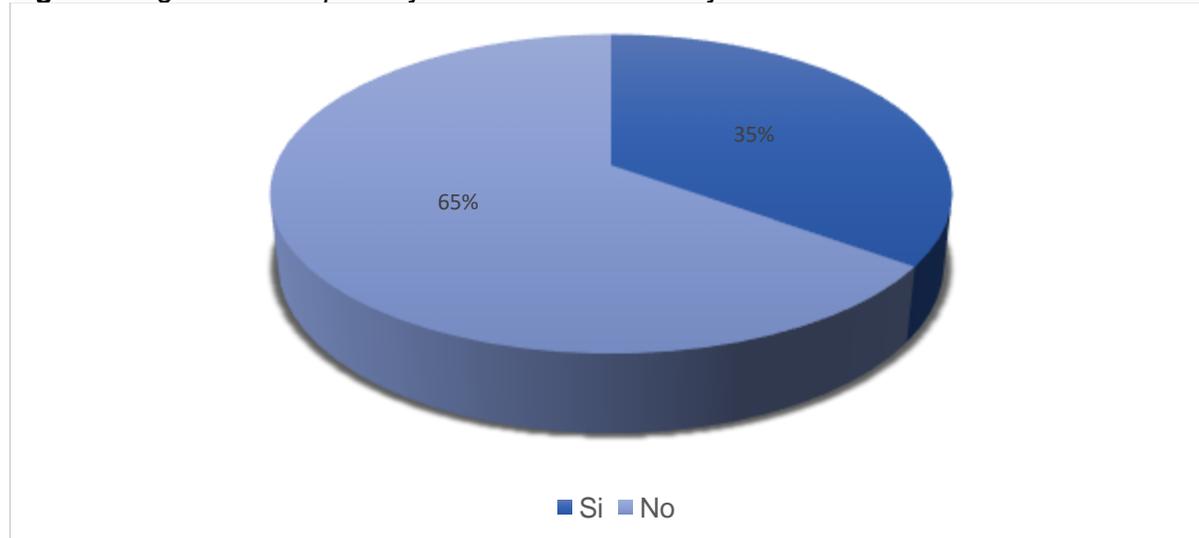
Según la encuesta realizada, un 70% de los colaboradores indica que la jefatura no es un buen líder y el 30% del personal opina todo lo contrario, que la jefatura es un buen líder.

Con la obtención de estos datos se puede determinar que más de la mitad opina que su jefatura no posee un buen liderazgo y que solo la minoría opina lo contrario de su autoridad.

**Tabla 18.** ¿Considera que su jefatura valora su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional liderazgo</i>	No	26	65%
	Si	14	35%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

**Figura 20.** ¿Considera que su jefatura valora su trabajo?

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

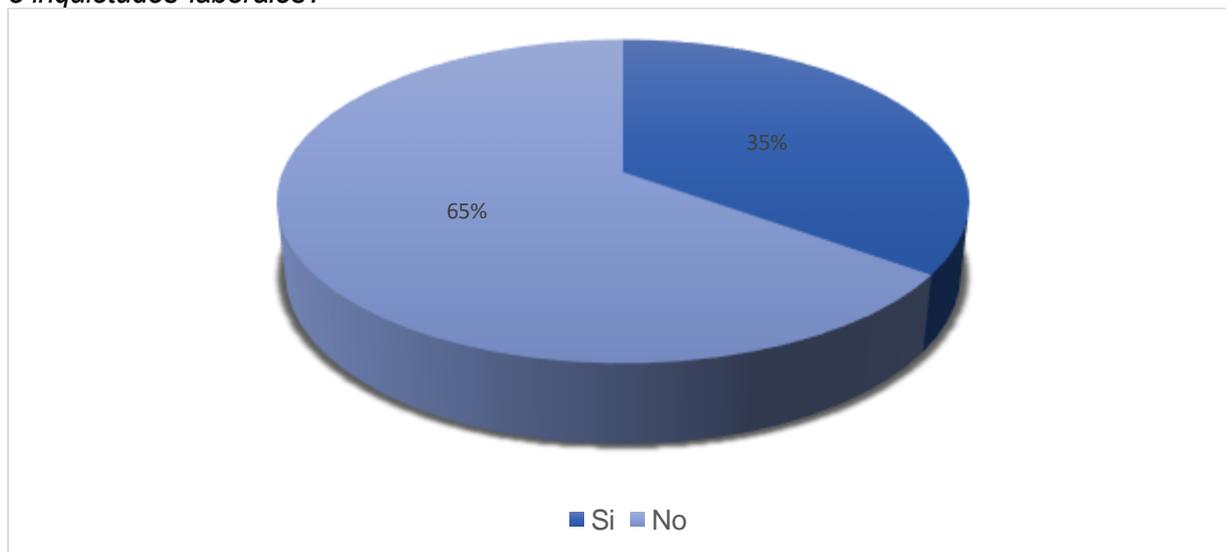
Según los datos anteriores, un 65% del personal revela que la jefatura no valora su trabajo, lo que corresponde a más de la mitad del total de colaboradores, mientras que un 35% opina todo lo contrario, que la jefatura si les valora su trabajo correctamente.

**Tabla 19.** ¿Considera que su jefatura le ofrece un apoyo adecuado para resolver problemas o inquietudes laborales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factor del clima organizacional liderazgo	No	26	65%
	Si	14	35%
Total		40	100%

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 21.** ¿Considera que su jefatura le ofrece un apoyo adecuado para resolver problemas o inquietudes laborales?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Para esta pregunta sobre si la jefatura ofrece el apoyo adecuado para la resolución de conflictos e inquietudes, se pudo constatar que, más de la mitad del personal, con un valor de 65% menciona no recibir el apoyo necesario de su jefatura y el 35% restante responde todo lo contrario, que su jefatura los apoya adecuadamente para la solución de conflictos.

**Tabla 20.** ¿Cuáles de las siguientes características de un líder considera usted que tiene su jefatura? Puede marcar más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Ninguna	17	26%
	Es respetuoso con los colaboradores del equipo de trabajo	8	12%
	Actitud negociadora	7	11%
	Inspira al equipo	7	11%
	Fomenta el trabajo en equipo	6	9%
	Esta presente cuando alguien del equipo lo necesita	5	8%
<i>Factor del clima organizacional liderazgo</i>	Capacidad para resolver problemas	4	6%
	Influye de manera positiva en su equipo de trabajo	2	3%
	Proporciona ideas innovadoras al equipo de trabajo	2	3%
	Transmite confianza	2	3%
	Guía al equipo a alcanzar los objetivos	2	3%
	Predica con el ejemplo	2	3%
	Capacidad para escuchar	1	2%
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 22.** ¿Cuáles de las siguientes características de un líder considera usted que tiene su jefatura? Puede marcar más de una opción



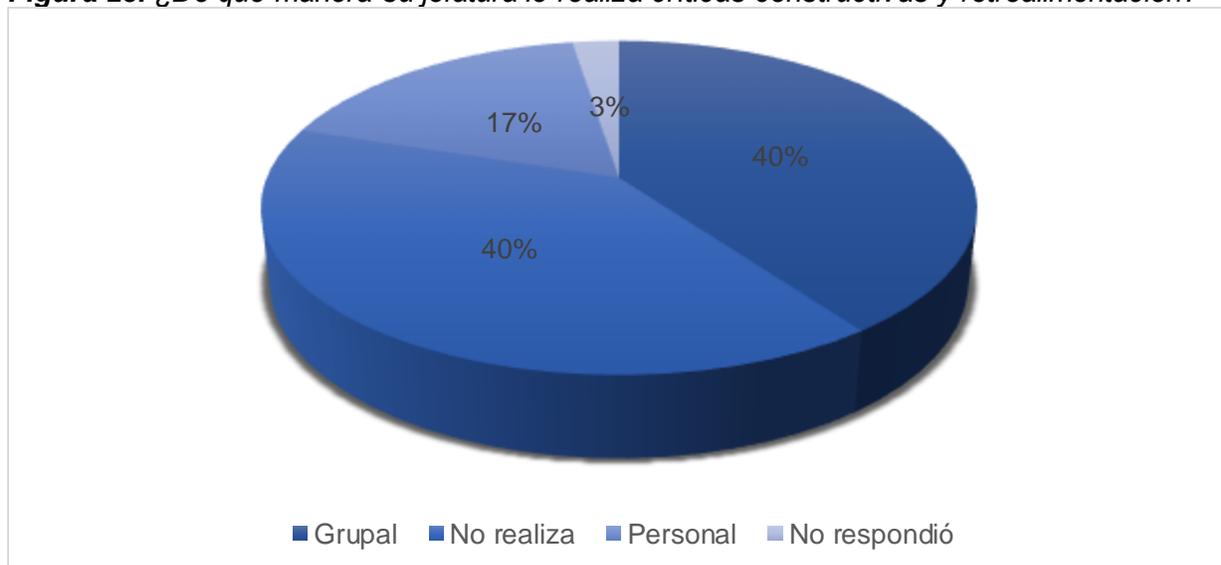
*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

De acuerdo con los resultados obtenidos, sobre las características de un líder y con cuales cuenta la jefatura arrojan que, el 26% de los colaboradores respondió que no cuenta con ninguna, lo que significa casi la mitad del personal del Departamento de Limpieza, el 12% opina que su jefe es respetuoso con los colaboradores del equipo, el 11% del personal responde que la jefatura tiene actitud negociadora, otro 11% de los trabajadores indica que la jefatura inspira al equipo, un 9% expone que su jefe fomenta el trabajo en equipo, el 8% del personal indica que su líder está presente cuando alguien del equipo lo necesita, un 6% de los colaboradores menciona que la jefatura tiene capacidad para resolver problemas, un 3% del personal opina que su jefatura influye de manera positiva en su equipo de trabajo, otro 3% indica que su jefe proporciona ideas innovadoras al equipo de trabajo, otro 3% del personal menciona que su autoridad les transmite confianza, otro 3% considera que su jefatura guía al equipo a alcanzar los objetivos y otro 3% del personal expone que el jefe predica con el ejemplo y por último un 2% de los colaboradores opina que la jefatura cuenta con la capacidad para escuchar.

**Tabla 21.** ¿De qué manera su jefatura le realiza críticas constructivas y retroalimentación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional liderazgo</i>	Grupal	16	40%
	No realiza críticas constructivas	16	40%
	Personal	7	17%
	No respondió	1	3%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 23.** ¿De qué manera su jefatura le realiza críticas constructivas y retroalimentación?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

En este gráfico, es posible identificar que, el 40% de los empleados comenta que la jefatura realiza críticas constructivas y retroalimentación de forma grupal; de un mismo modo, otro 40% de los empleados explica que el líder no se realizan críticas constructivas ni retroalimentación, un 17% del personal refiere que la jefatura brinda las críticas y retroalimentación de forma personal y un 3% no respondió a la pregunta.

Por lo que es importante destacar que los resultados obtenidos muestran igualdad de condiciones entre que la jefatura brinda críticas constructivas y retroalimentación de forma grupal y que del todo no se realizan críticas constructivas ni retroalimentación por parte del líder.

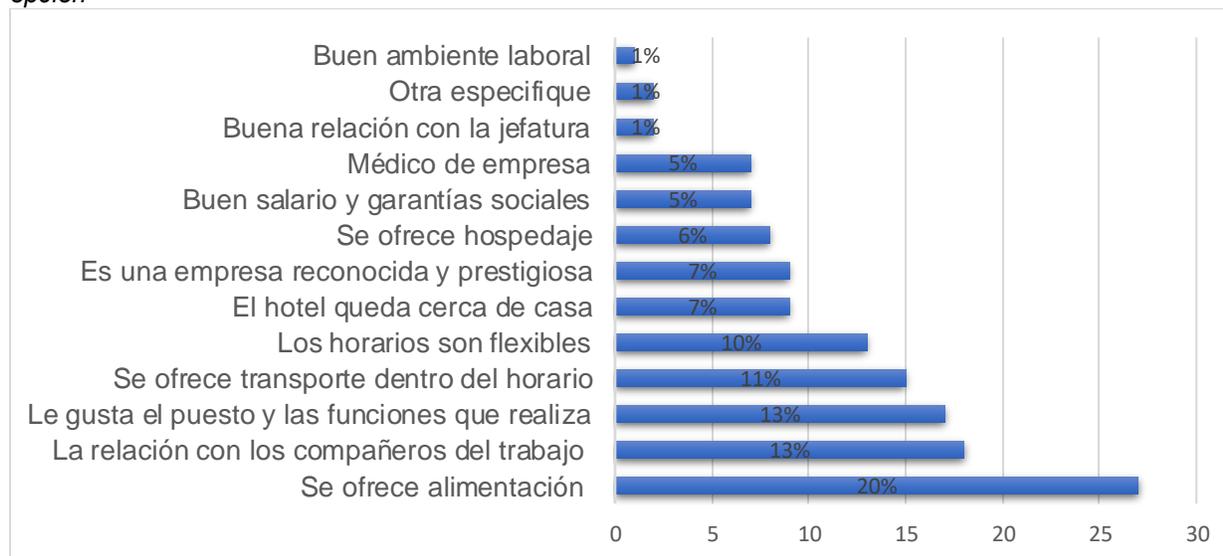
#### 4.2.2.3. INDICADOR 3: Motivación

**Tabla 22.** *¿Cuál es su principal motivación para asistir al trabajo? Puede marcar más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Se ofrece alimentación	27	20%
	La relación con los compañeros del trabajo	18	13%
	Le gusta el puesto y las funciones que realiza	17	13%
	Se ofrece transporte dentro del horario	15	11%
	Los horarios son flexibles	13	11%
<i>Factor del clima organizacional motivación</i>	El hotel queda cerca de casa	9	9%
	Es una empresa reconocida y prestigiosa	9	8%
	Se ofrece hospedaje	8	6%
	Buen salario y garantías sociales	7	5%
	Médico de empresa	7	5%
	Buena relación con la jefatura	2	1%
	Otra especifique	2	1%
	Buen ambiente laboral	1	1%
<b>Total</b>		<b>135</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

**Figura 24.** ¿Cuál es su principal motivación para asistir al trabajo? Puede marcar más de una opción



*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

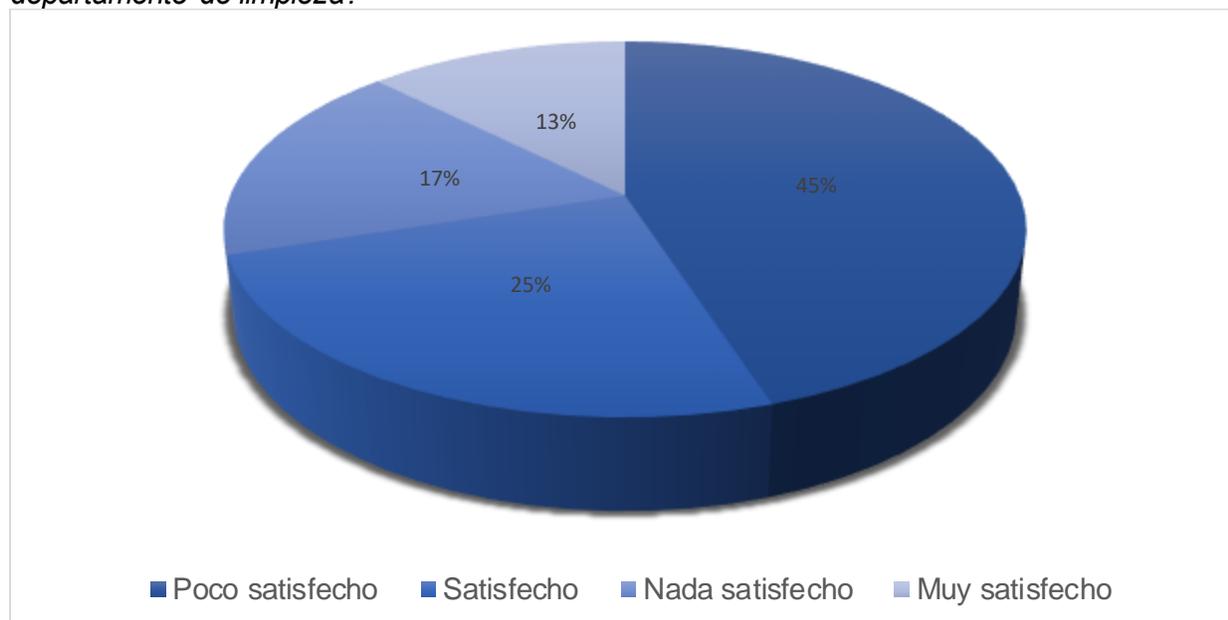
Como se puede determinar, dentro de las principales motivaciones para los colaboradores, un 20% del personal ha indicado que el hotel ofrece alimentación, el 13% de los colaboradores indica que la motivación es la relación con los compañeros, otro 13% del personal menciona que la motivación es que le gusta el puesto de trabajo y las funciones que realiza, el 11% de los trabajadores indica que el hotel les ofrece transporte dentro del horario, el 10% indica que el hotel los motiva con horarios flexibles, el 7% del personal ha señalado que su motivación es que el hotel les queda cerca de casa, otro 7% de los colaboradores señala que su lugar de trabajo es una empresa reconocida y prestigiosa, un 6% del personal considera que una de las motivaciones es que el hotel ofrece hospedaje, el 5% de los trabajadores piensa los motiva el salario y las garantías sociales, otro 5% del personal expresa que la motivación es que el hotel ofrece médico de empresa, el 1% de los colaboradores considera es la buena relación con la jefatura es una de sus principales motivaciones, otro 1% del personal responde en la opción de otra especifique que, el hotel es un lugar que ofrece estabilidad y por último solo 1% de total de los colaboradores indica que su motivación principal es el buen ambiente laboral.

**Tabla 23.** ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el ambiente laboral que ofrece el departamento de limpieza?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional motivación</i>	Poco satisfecho	18	45%
	Satisfecho	10	25%
	Nada satisfecho	7	17%
	Muy satisfecho	5	13%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 25.** ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el ambiente laboral que ofrece el departamento de limpieza?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Los empleados encuestados exponen que se sienten poco satisfechos con el ambiente laboral que ofrece el departamento de limpieza, esto en un 45% evidenciado, lo que representa un poco menos de la mitad del total del personal, seguidamente el 25% de los colaboradores se

encuentran satisfechos con el ambiente labora, el 17% del personal indica que se no se sienten nada satisfechos con el ambiente laboral y por último el 13% opina sentirse muy satisfecho con el ambiente laboral que ofrece el Departamento de limpieza.

Con estos datos se evidencia que la minoría del personal opina sentirse muy satisfecho con el ambiente laboral y que el mayor porcentaje está en los colaboradores que consideran sentirse poco satisfechos con el ambiente laboral que ofrece el Departamento de limpieza.

**Tabla 24.** *¿Considera que hay oportunidades de desarrollo profesional dentro del departamento de limpieza?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional motivación</i>	No ¿por qué?	25	63%
	Si	15	37%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

**Figura 26.** *¿Considera que hay oportunidades de desarrollo profesional dentro del Departamento de limpieza?*



*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

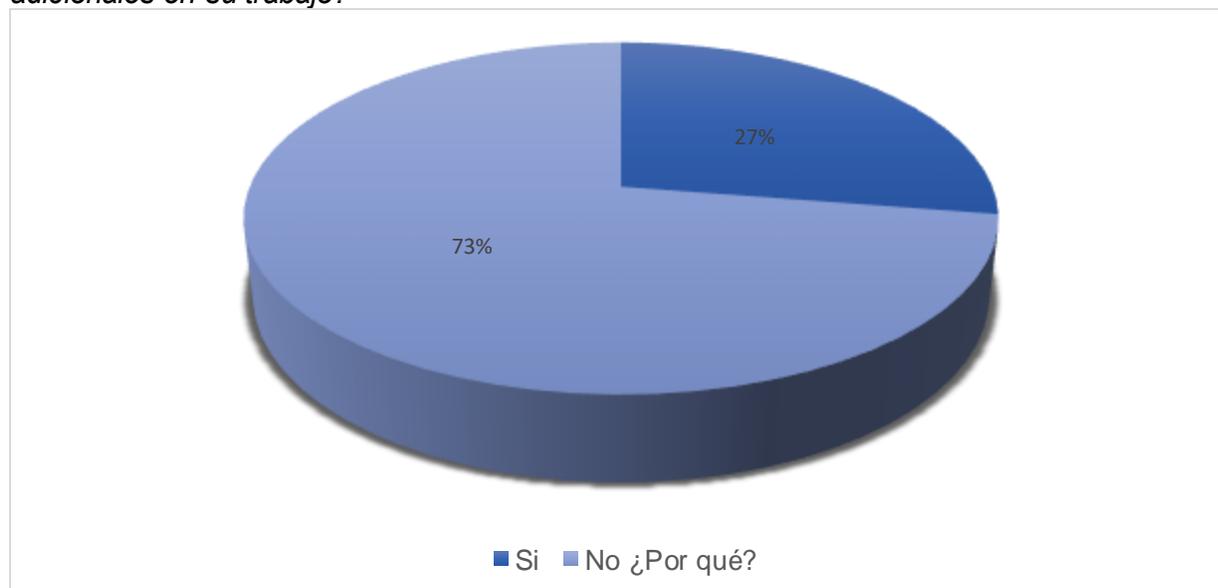
En los resultados anteriores, es posible identificar que el 63% del total del personal opina que no hay oportunidades de desarrollo profesional en el hotel, dentro de las respuestas al por qué no, se expone lo siguiente, las dos razones principales por las cuales no sienten que existan oportunidades son la falta de estudios y que por la edad actual de los colaboradores, estos consideran que no hay nada más a lo que puedan ellos aspirar, por otro lado, el 37% de los colaboradores expone que si existe espacio para mejorar su desarrollo profesional dentro de la empresa.

**Tabla 25.** ¿Considera que se reconoce y recompensa adecuadamente los esfuerzos adicionales en su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional motivación</i>	No ¿por qué?	29	73%
	Si	11	27%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 27.** ¿Considera que se reconoce y recompensa adecuadamente los esfuerzos adicionales en su trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

En este gráfico se puede evidenciar que el 73% del personal expone que la empresa no reconoce ni recompensa adecuadamente los esfuerzos adicionales que los colaboradores realizan en el trabajo, entre las justificaciones a esta respuesta se obtiene que las razones son que no hay tiempo para que eso pase, ya que siempre hay mucho trabajo, la jefatura no valora los esfuerzos y no se les notifica a los empleados si hacen su trabajo de forma correcta o no y, por último, el 27% de empleados expone que sí existe una recompensa adecuada a las labores realizadas.

Con esto se evidencia que más de la mitad del personal confirma que no hay recompensa ni reconocimiento alguno por parte de la empresa ni de la jefatura por los esfuerzos adicionales que realizan los colaboradores en el trabajo.

**Tabla 26.** *¿Qué estrategias de motivación considera usted debería aplicar la empresa para motivarlo? Puede marcar más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional motivación</i>	Capacitaciones	31	29%
	Bonificaciones laborales	20	19%
	Reconocimiento de funciones	16	15%
	Crecimiento profesional	13	12%
	Incentivos no económicos	11	10%
	Actividades sociales	6	6%
	Otra especifique	5	5%
	Mayor flexibilidad en horarios y funciones	4	4%
<b>Total</b>		<b>106</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

**Figura 28.** ¿Qué estrategias de motivación considera usted debería aplicar la empresa para motivarlo? Puede marcar más de una opción



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Como se puede determinar con la información anterior, el 29% del personal ha indicado que dentro de las estrategias de motivación que la empresa debería aplicar son las capacitaciones, este dato representa que casi la totalidad del personal opina lo mismo, el 19% de los colaboradores consideraron que las bonificaciones laborales forma parte de las principales motivaciones que la empresa debería de aplicar, un 15% de los empleados dice que la motivación a implementar sería el reconocimiento de sus funciones, el 12% de los trabajadores expresa que una de las motivaciones a efectuar sería el crecimiento profesional, el 10% del personal indica que los incentivos no económicos es una buena estrategia para realizar en la empresa, un 7% de los colaboradores recomienda la estrategia de actividades sociales, el 5% de los empleados marca la opción de otra especifique, más no detallan alguna motivación aparte de las mencionadas y por último, el 4% del personal indica que una de las estrategias de motivación sería mayor flexibilidad en los horarios y las funciones.

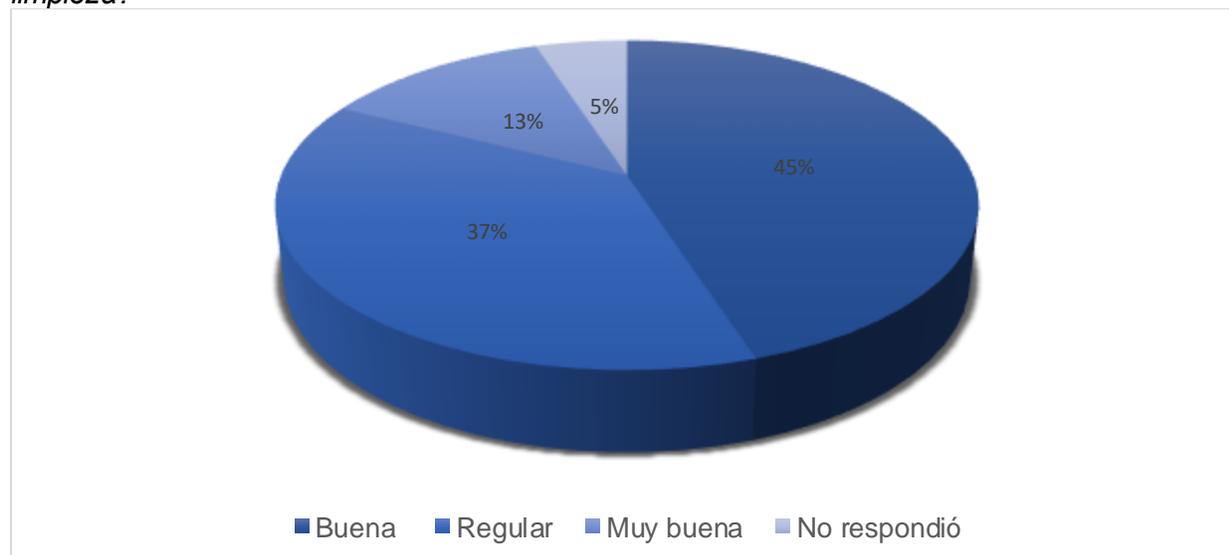
#### 4.2.2.4. INDICADOR 4: Relaciones interpersonales

**Tabla 27.** ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo en el departamento de limpieza?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional relaciones interpersonales</i>	Buena	18	45%
	Regular	15	37%
	Muy buena	5	13%
	No respondió	2	5%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 29.** ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo en el departamento de limpieza?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Los empleados del Departamento de limpieza califican la relación con los compañeros de la siguiente forma, el 45% del personal indica que la relación es buena con el resto de los miembros del equipo, el 37% de los colaboradores expresa que la relación con los compañeros

es regular en el trabajo, el 13% de los trabajadores indica que la relación entre compañeros es muy buena y un 5% del personal desistió a responder a la pregunta realizada.

Con estos datos brindados por los colaboradores se muestra que los resultados son favorables con respecto a la relación con los compañeros de trabajo, ya que casi la mitad del total de colaboradores opina que la relación es buena con los miembros del Departamento de limpieza.

**Tabla 28.** ¿Cree usted que el trabajo en equipo y la participación son elementos que fortalecen un clima organizacional sano?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factor del clima organizacional relaciones interpersonales	Si	37	92%
	No	3	8%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 30.** ¿Cree usted que el trabajo en equipo y la participación son elementos que fortalecen un clima organizacional sano?



Fuente: elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

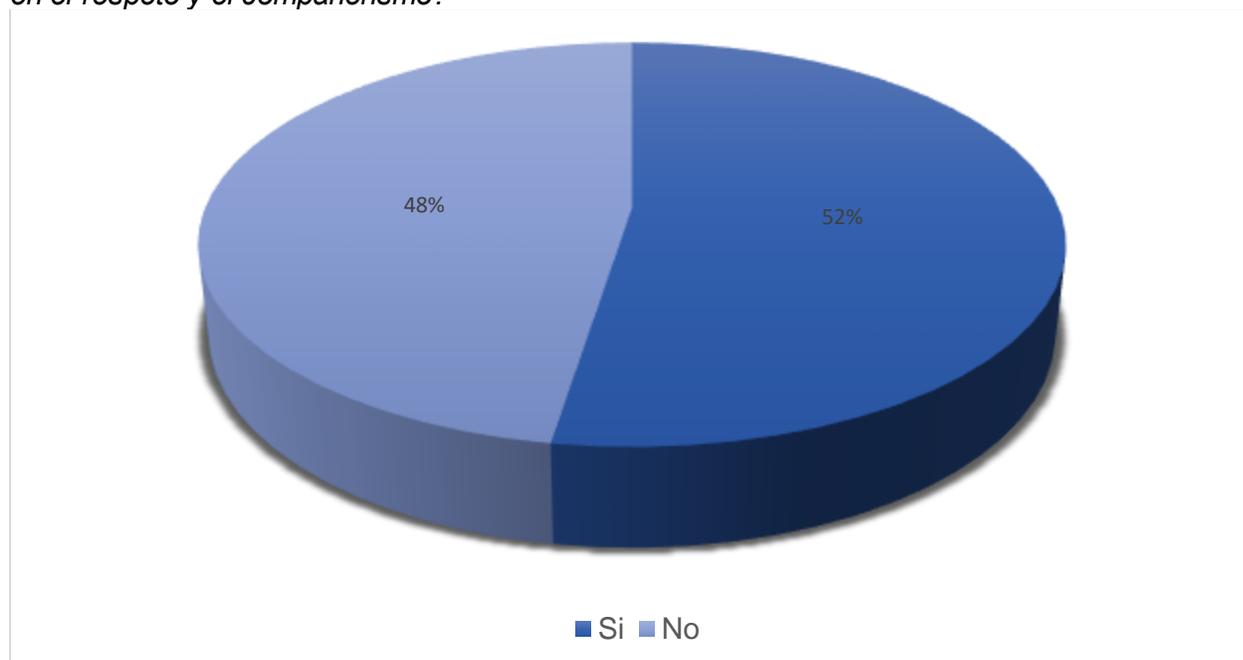
Según la pregunta anterior, se puede evidenciar que el 92% del personal expone que el trabajo en equipo y la participación sí son elementos que fortalecen el clima organizacional, lo que evidencia que casi la totalidad está de acuerdo con la importancia de que estos elementos sean positivos para un buen clima organizacional; mientras que el 8% de empleados expone que no son elementos necesarios para fortalecer el clima organizacional.

**Tabla 29.** ¿Su jefatura busca que dentro del equipo de limpieza se tengan relaciones basadas en el respeto y el compañerismo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional relaciones interpersonales</i>	Si	21	52%
	No	19	48%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

**Figura 31.** ¿Su jefatura busca que dentro del equipo de limpieza se tengan relaciones basadas en el respeto y el compañerismo?



*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

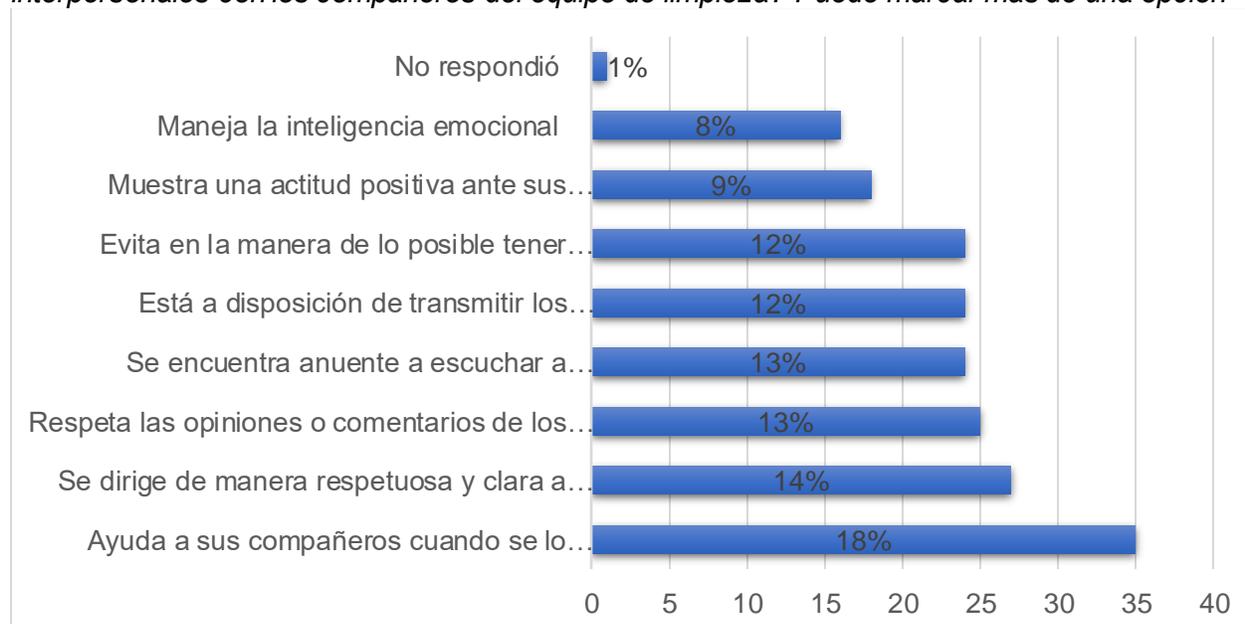
Con el gráfico anterior, se puede demostrar que el 52% del personal opina que sí reciben de la jefatura el apoyo para mantener buenas relaciones basadas en el respeto y el compañerismo, lo que representa más de la mitad de los colaboradores del Departamento de Ama de llaves, mientras que, el 48% de empleados expone que no reciben respuesta por parte de la jefatura y que esta no busca mantener buenas relaciones basadas en el respeto y el compañerismo en el equipo de trabajo.

**Tabla 30.** *¿Cuáles de las siguientes estrategias aplica usted para tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo de limpieza? Puede marcar más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional relaciones interpersonales</i>	Ayuda a sus compañeros cuando se lo solicitan	35	18%
	Se dirige de manera respetuosa y clara a sus compañeros	27	14%
	Respeto las opiniones o comentarios de los demás ya sean positivos o negativos	25	13%
	Se encuentra anuente a escuchar a cualquier compañero que este pasando alguna situación especial	24	13%
	Está a disposición de transmitir los conocimientos a sus compañeros cuando sea necesario	24	12%
	Evita en la manera de lo posible tener problemas con sus compañeros dentro del trabajo	24	12%
	Muestra una actitud positiva ante sus compañeros	18	9%
	Maneja la inteligencia emocional	16	8%
	No respondió	1	1%
<b>Total</b>		<b>194</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

**Figura 32.** ¿Cuáles de las siguientes estrategias aplica usted para tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo de limpieza? Puede marcar más de una opción



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

En la siguiente gráfica, se puede apreciar las estrategias aplicadas por cada colaborador para tener buenas relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, distribuidas de la siguiente forma, el 18% del personal indica que la estrategia aplicada es ayudar a sus compañeros cuando se lo solicitan, el 14% de los colaboradores indica que para tener buenas relaciones interpersonales se dirige de manera respetuosa y clara a sus compañeros, un 13% de los empleados señala que utiliza la estrategia de respetar las opiniones o comentarios de los demás ya sean positivos o negativos, el 12% del personal menciona que se encuentra anuente a escuchar a cualquier compañero que este pasando alguna situación especial para mantener las buenas relaciones interpersonales, otro 12% de los trabajadores indica que la estrategia manejada es estar a disposición de transmitir los conocimientos a sus compañeros cuando sea necesario, otro 12% del personal evita en la manera de lo posible tener problemas con sus compañeros dentro del trabajo para conservar las buenas relaciones interpersonales, el 9% de los trabajadores emplean la estrategia de mostrar una actitud positiva ante sus compañeros, el 8% de los

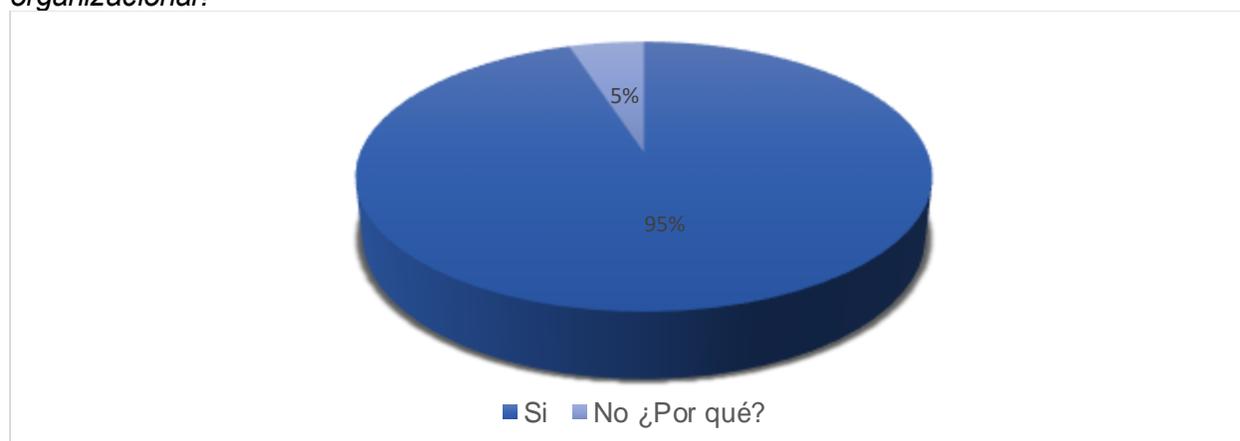
empleados maneja la inteligencia emocional para las buenas relaciones interpersonales y por último el 1% del personal no responde a la pregunta realizada.

**Tabla 31.** ¿Considera que tener buenas relaciones interpersonales promueve un buen clima organizacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factor del clima organizacional relaciones interpersonales	Si	38	95%
	No ¿Por qué?	2	5%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 33.** ¿Considera que tener buenas relaciones interpersonales promueve un buen clima organizacional?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Según la pregunta anterior, se puede evidenciar que el 95% del personal expone que sí se deben tener buenas relaciones interpersonales para un buen clima organizacional, lo que equivale a prácticamente la totalidad de los colaboradores del Departamento de limpieza, mientras que el 5% de empleados expone que no, sin realizar comentarios al respecto.

**Tabla 32.** ¿Cuándo se dan conflictos en el equipo de limpieza quién los soluciona?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	No sé	13	32%
	Las mismas personas que están involucradas	8	20%
	Nadie busca soluciones	7	17%
<i>Factor del clima organizacional relaciones interpersonales</i>	La jefatura	5	13%
	Personas externas al departamento	5	12%
	Otros compañeros del equipo	1	3%
	No respondió	1	3%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 34.** ¿Cuándo se dan conflictos en equipo de limpieza quién los soluciona?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Con estos resultados, se puede identificar que el 32% de los empleados desconoce quién soluciona los conflictos en el Departamento de limpieza, el 20% del personal expone que las mismas personas involucradas son las que solucionan los conflictos, el 17% de los trabajadores indican que nadie busca soluciones para los conflictos que se presentan, el 13% de los empleados menciona que es la jefatura quien responde ante la solución de un conflicto en el equipo de trabajo, el 12% del personal expresa que los que buscan solución son personas externas al departamento, mencionando al Departamento de Recursos Humanos, un 3% de los trabajadores expone que son otros compañeros del mismo equipo de trabajo los que solucionan los conflictos y otro 3% del personal no respondió a la interrogante.

Basados a esta información es sustancial mencionar que casi la mitad del personal revela que no sabe a quién dirigirse o quién les logre resolver los conflictos presentados en el Departamento de limpieza y que la minoría del personal responde que es la jefatura o personas externas al departamento las que buscan solución a los conflictos presentados en el equipo de trabajo.

### 4.2.3. VARIABLE 2. Desempeño

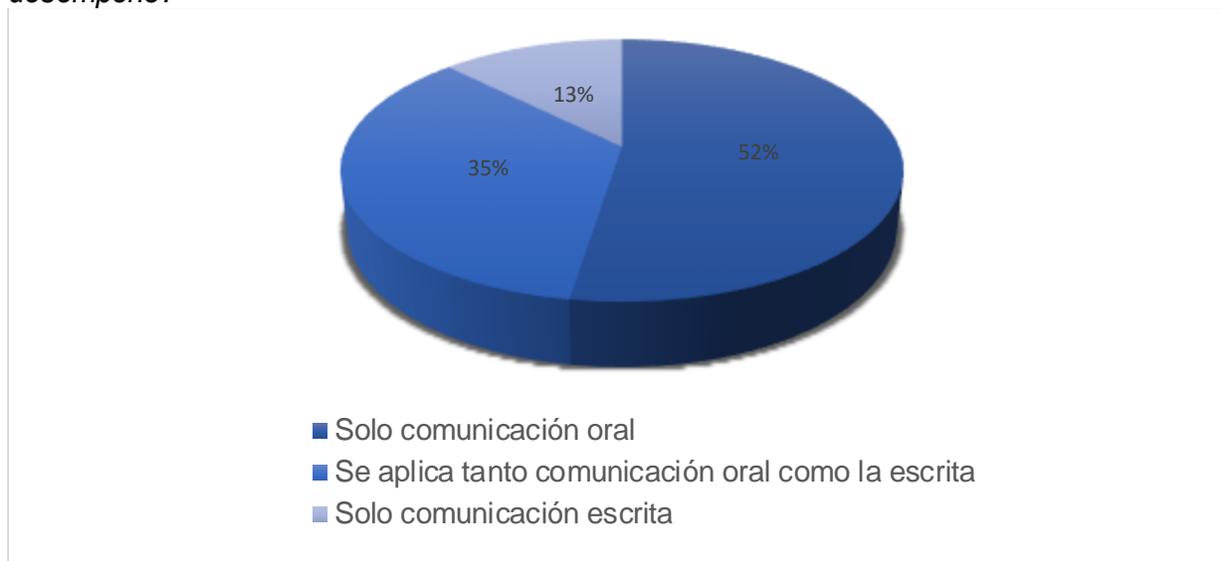
#### 4.2.3.1. INDICADOR 1: Comunicación

**Tabla 33.** ¿Qué tipo de comunicación se aplica durante el proceso de evaluación de desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de la comunicación que influye en el desempeño</i>	Solo comunicación oral	21	52%
	Se aplica tanto comunicación oral como la escrita	14	35%
	Solo comunicación escrita	5	13%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 35.** ¿Qué tipo de comunicación se aplica durante el proceso de evaluación de desempeño?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

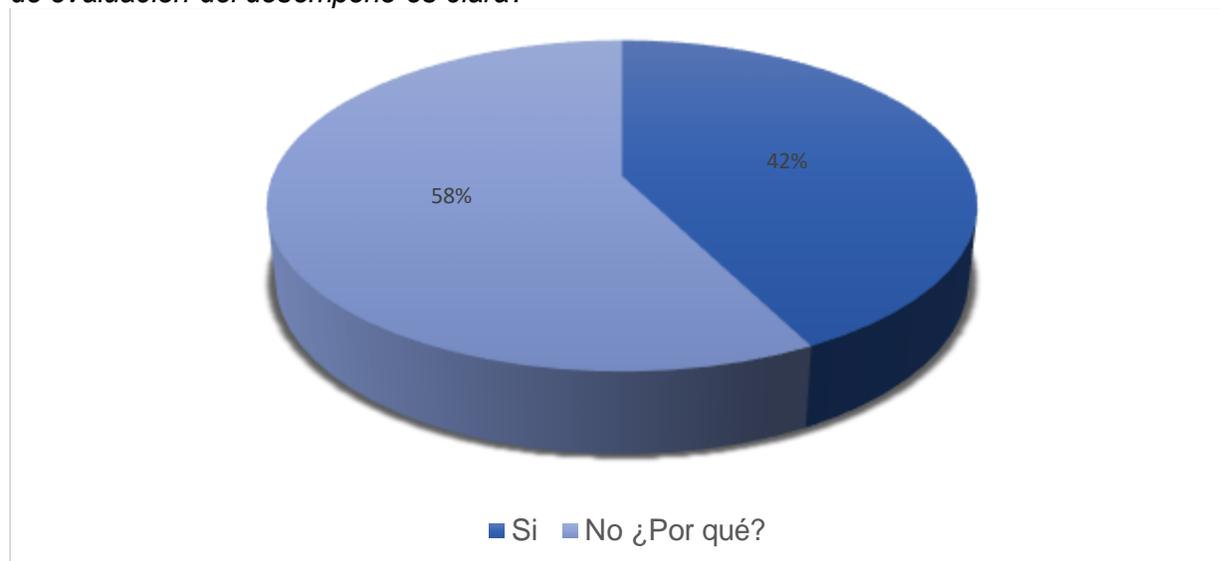
En relación con lo anterior, se puede demostrar que el 52% de los colaboradores opina que la comunicación aplicada en el proceso de evaluación es solo la comunicación oral, el 35% del personal indica que se aplica tanto comunicación oral como la comunicación escrita en el proceso de evaluación, mientras que el 13% de los empleados expone que solo se realiza la comunicación escrita durante el proceso de evaluación de desempeño en el Departamento de limpieza.

**Tabla 34.** ¿Considera usted que la comunicación utilizada por su jefatura durante el proceso de evaluación del desempeño es clara?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factor del clima organizacional de la comunicación que influye en el desempeño	No ¿Por qué?	23	58%
	Si	17	42%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 36.** ¿Considera usted que la comunicación utilizada por su jefatura durante el proceso de evaluación del desempeño es clara?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

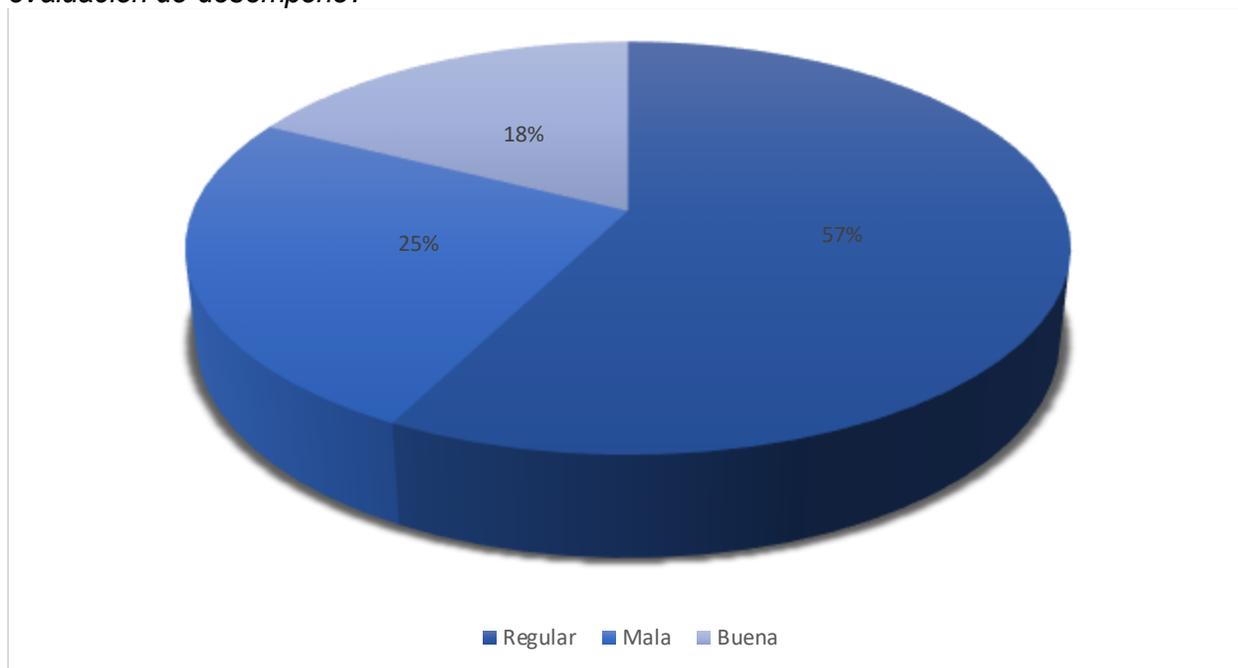
En este gráfico, el 58% de los empleados menciona que la comunicación utilizada por la jefatura durante el proceso de evaluación del desempeño no es clara, dentro de los argumentos empleados para sostener esta respuesta está, la falta de comunicación existente entre los colaboradores y su jefatura; el 42% de los empleados expone todo lo contrario, que la comunicación empleada es clara durante la evaluación de su desempeño. Esto expone la necesidad del empleado de ser entendido y entender lo que se le indica.

**Tabla 35.** ¿Cómo califica la comunicación que aplica la jefatura durante el proceso de la evaluación de desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de la comunicación que influye en el desempeño</i>	Regular	23	57%
	Mala	10	25%
	Buena	7	18%
Total		40	100%

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 37.** ¿Cómo califica la comunicación que aplica la jefatura durante el proceso de la evaluación de desempeño?



*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

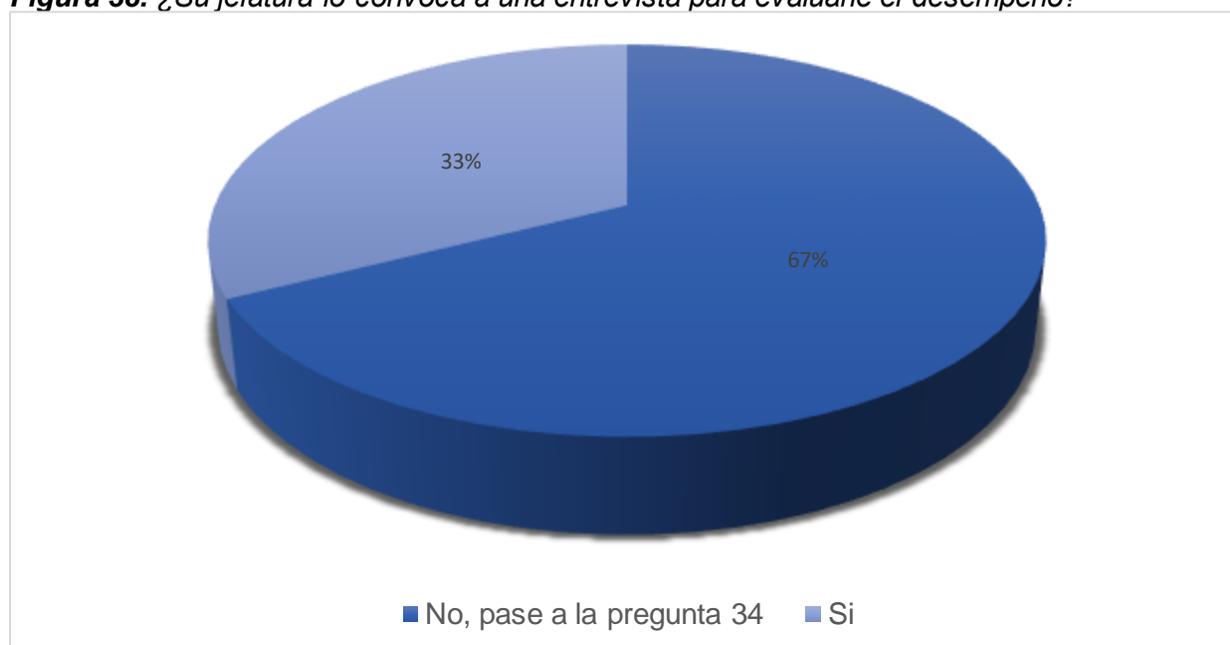
Los empleados califican la comunicación aplicada por la jefatura durante el proceso para evaluar el desempeño con los siguientes datos, el 57% del total de los colaboradores indica que la comunicación utilizada es regular, el 25% revela que la comunicación es mala durante la evaluación de desempeño y por último un 18% del personal expone que la comunicación utilizada por la jefatura es buena durante el proceso de la evaluación de desempeño.

Por lo que se puede mencionar que es una minoría del total de personal que opina que la comunicación empleada por la jefatura durante el proceso de evaluación de desempeño es buena.

**Tabla 36.** ¿Su jefatura lo convoca a una entrevista para evaluarle el desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de la comunicación que influye en el desempeño</i>	No, pase a la pregunta 34	27	67%
	Si	13	33%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 38.** ¿Su jefatura lo convoca a una entrevista para evaluarle el desempeño?

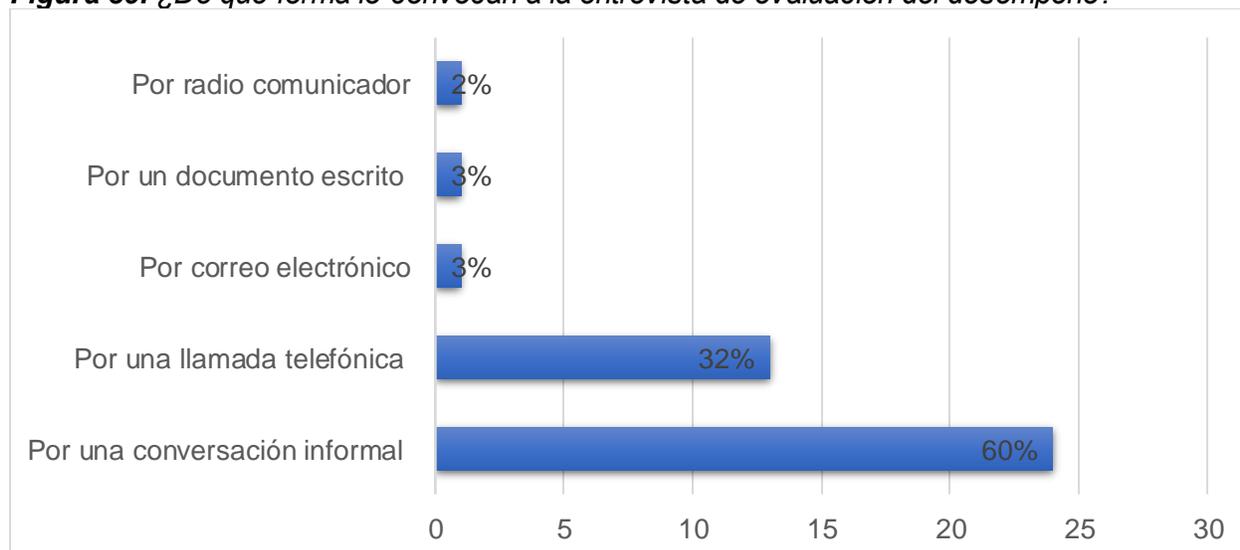
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Según la pregunta anterior, se puede asegurar que, el 67% del personal expone que su jefatura no lo convoca a una entrevista para evaluarle el desempeño, mientras que el 33% de los empleados expone que la jefatura sí los convoca para realizar entrevistas para la evaluarle el desempeño.

**Tabla 37.** ¿De qué forma lo convocan a la entrevista de evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de la comunicación que influye en el desempeño</i>	Por una conversación informal	7	60%
	Por una llamada telefónica	3	32%
	Por radio comunicador	1	3%
	Por correo electrónico	1	3%
	Por un documento escrito	1	2%
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 39.** ¿De qué forma lo convocan a la entrevista de evaluación del desempeño?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Se puede evidenciar que, la forma de convocar a entrevista para la evaluación de desempeño con mayor porcentaje es por medio de una conversación informal con un 60% del personal, un 32% de los colaboradores indica que se le convoca por medio de una llamada telefónica para ser evaluado, luego un 3% de los trabajadores menciona que se le cita por correo

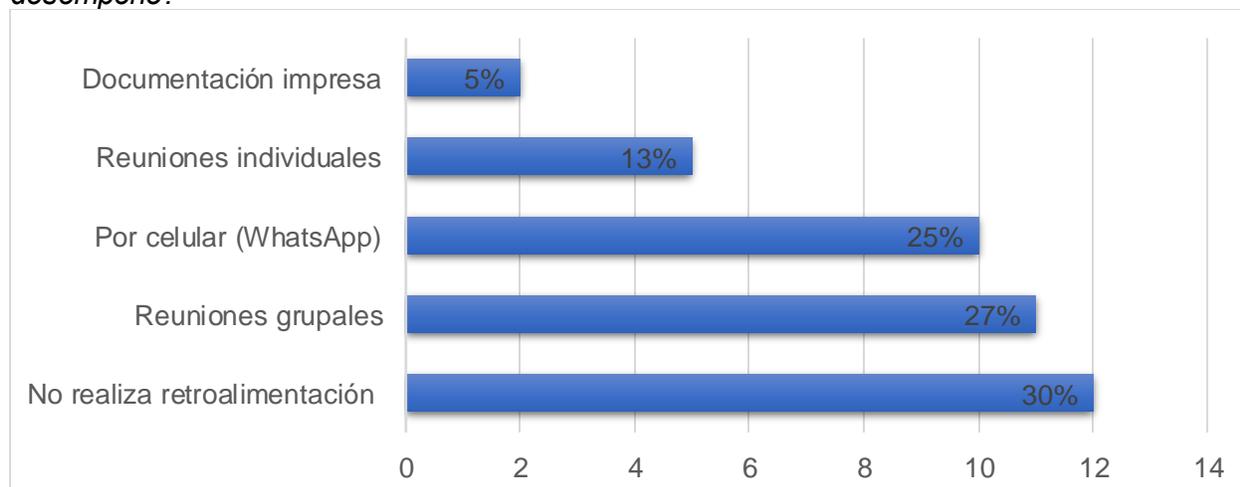
electrónico para la realización de la entrevista de evaluación de desempeño, otro 3% del personal expone que se le convoca por un documento escrito para la entrevista y por último con un 2% del personal responde que por medio del radio comunicador se les hace el llamado para la entrevista de evaluación de desempeño.

**Tabla 38.** ¿Por cuál medio de comunicación su jefatura realiza la realimentación sobre su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de la comunicación que influye en el desempeño</i>	No realiza retroalimentación	12	30%
	Reuniones grupales	11	27%
	Por celular (WhatsApp)	10	25%
	Reuniones individuales	5	13%
	Documentación impresa	2	5%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 40.** ¿Por cuál medio de comunicación su jefatura realiza la realimentación sobre su desempeño?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

De la información anterior se puede observar que el 30% del personal indica que la jefatura no realiza retroalimentación sobre el desempeño, un 27% de los colaboradores revela que el jefe realiza reuniones grupales para darles retroalimentación sobre el desempeño, el 25% de los empleados expone que el medio de comunicación que la jefatura utiliza para la retroalimentación es por celular (WhatsApp), un 13% del personal expone que el jefe ejecuta reuniones individuales para darles retroalimentación sobre el desempeño y un 5% de los colaboradores menciona que el medio de comunicación que utiliza la jefatura es por medio de documentación impresa para hacerles llegar la retroalimentación sobre el desempeño.

#### 4.2.3.2. INDICADOR 2: Liderazgo

**Tabla 39.** ¿Considera usted que la jefatura le brinda el apoyo necesario para desempeñarse de manera correcta en el trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional del liderazgo que influye en el desempeño</i>	No, ¿por qué?	27	67%
	Si	13	33%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 41.** ¿Considera usted que la jefatura le brinda el apoyo necesario para desempeñarse de manera correcta en el trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

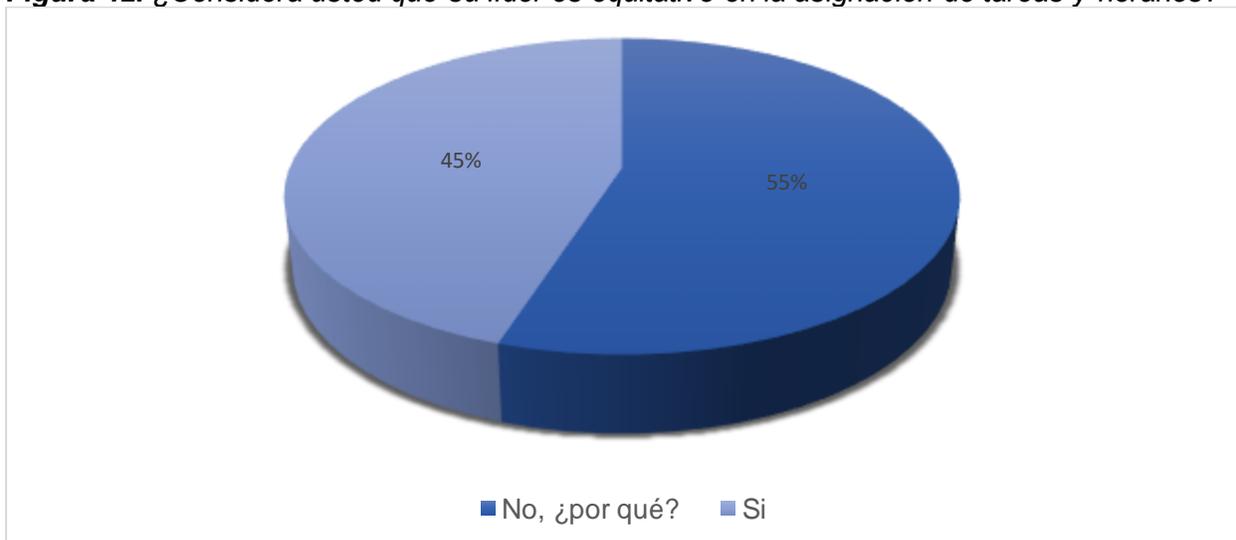
Con la pregunta anterior, se obtiene que, el 67% de los empleados expone que la jefatura no les brinda el apoyo necesario para desempeñarse de manera correcta en el trabajo, entre los justificantes a esta respuesta se obtiene que es debido a situaciones como sobrecargo de trabajo, falta de tiempo y poca atención por parte de las jefaturas, mientras que el 33% de los empleados revela que hay existencia de apoyo por parte de la jefatura para desempeñarse de manera correcta en el trabajo

**Tabla 40.** ¿Considera usted que su líder es equitativo en la asignación de tareas y horarios?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional del liderazgo que influye en el desempeño</i>	No, ¿por qué?	22	55%
	Si	18	45%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 42.** ¿Considera usted que su líder es equitativo en la asignación de tareas y horarios?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Se evidencia que, el 55% de los colaboradores responde que su líder no es equitativo en la asignación de tareas y horarios, entre las respuestas al por qué, mencionan que, el motivo

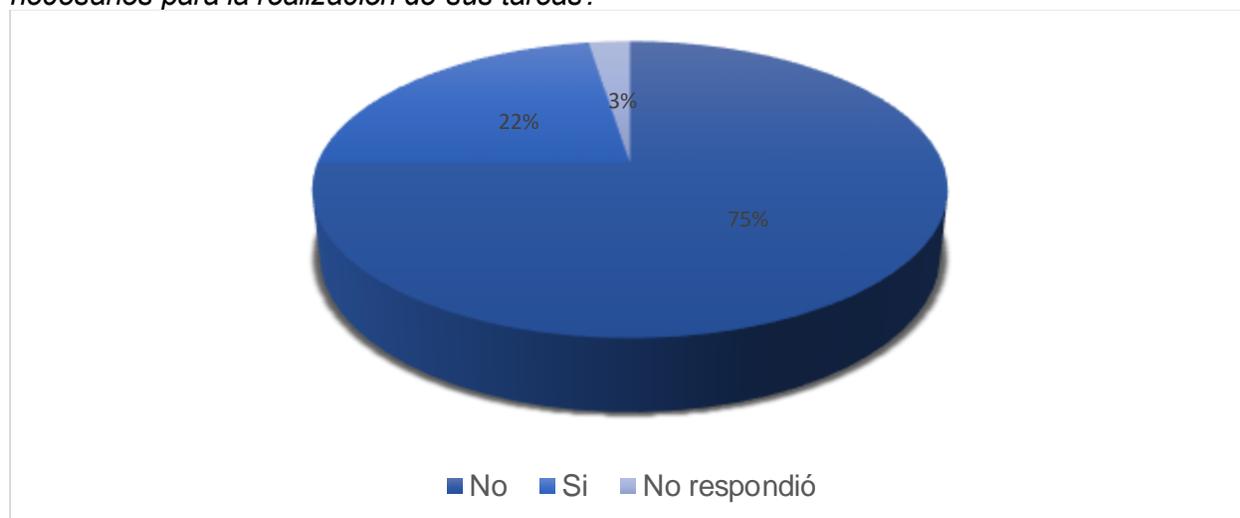
principal es que muchos se sienten sobrecargados de trabajo, en especial las personas con mayor experiencia, la asignación de roles es deficiente y los horarios se los definen a algunos colaboradores a beneficio mientras que otros no tienen la misma oportunidad, el otro 45% de los empleados declaran que la jefatura es equitativo en la asignación de tareas y horarios con el equipo de trabajo.

**Tabla 41.** ¿Considera usted que su líder le ofrece todas las herramientas y recursos necesarios para la realización de sus tareas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional del liderazgo que influye en el desempeño</i>	No	30	75%
	Si	9	22%
	No respondió	1	3%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 43.** ¿Considera usted que su líder le ofrece todas las herramientas y recursos necesarios para la realización de sus tareas?



Fuente: elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Con la pregunta anterior, se obtiene que, un 75% de los empleados expone que su líder no les ofrece las herramientas y recursos necesarios para realizar las tareas, lo que significa

más de la mitad del personal de acuerdo con esta respuesta, el 22% del personal indica que si se ofrece todas las herramientas y recursos necesarios para realizar las tareas y por último un 3% de los trabajadores no respondió a la pregunta elaborada.

**Tabla 42.** ¿Su jefatura le apoya para el desempeño de sus tareas y funciones en el tiempo establecido?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional del liderazgo que influye en el desempeño</i>	No ¿Por qué?	23	57%
	Si	17	43%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 44.** ¿Su jefatura le apoya para el desempeño de sus tareas y funciones en el tiempo establecido?



Fuente: elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Con lo anterior se obtiene que, el 57% del personal exponen que no existe apoyo de la jefatura para el desempeño de sus tareas y funciones en el tiempo establecido, entre las respuestas obtenidas del por qué, indican que cada uno se encarga de terminar su trabajo y no hay quien los respalde y mucho menos la jefatura, así como la falta de tiempo para finalizar de forma adecuada las funciones, los colaboradores trabajan mucho bajo presión, el otro 43% de

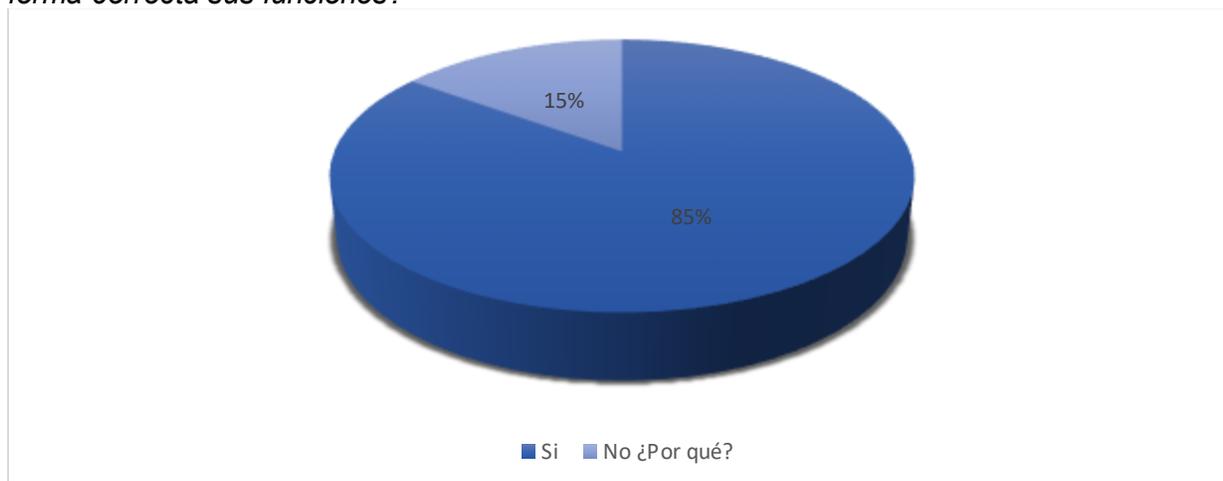
los empleados declaran que si existe apoyo de la jefatura para el desempeño de sus tareas y funciones en el tiempo establecido, este porcentaje representa menos de la mitad del total de personal del Departamento de Ama de llaves.

**Tabla 43.** ¿Considera usted que tiene el conocimiento necesario para poder llevar a cabo de forma correcta sus funciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factor del clima organizacional del liderazgo que influye en el desempeño	Si	34	85%
	No ¿Por qué?	6	15%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 45.** ¿Considera usted que tiene el conocimiento necesario para poder llevar a cabo de forma correcta sus funciones?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Se puede determinar que el 85% de los empleados expone que sí cuentan con el conocimiento necesario para realizar las funciones correctamente, por otro lado, un 15% del personal indica que no cuentan con el conocimiento necesario para realizar las funciones de forma correcta, pero no justifican el motivo de su respuesta.

**Tabla 44.** ¿Cómo califica el nivel de satisfacción con el sistema de evaluación de desempeño realizado por su jefatura?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional del liderazgo que influye en el desempeño</i>	Regular	17	42%
	Mala	14	35%
	Buena	8	20%
	Muy buena	1	3%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 46.** ¿Cómo califica el nivel de satisfacción con el sistema de evaluación de desempeño realizado por su jefatura?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

Se logra determinar con el gráfico que el nivel de satisfacción de los colaboradores con el sistema de evaluación de desempeño realizado por su jefatura se distribuye de la siguiente forma, un 42% de los colaboradores opina es regular, el 35% del personal menciona es el nivel de satisfacción es mala, un 20% de los empleados expone que el sistema de evaluación de

desempeño es buena y solo un 3% del personal revela que el nivel de satisfacción con el sistema de evaluación de desempeño es muy buena, por lo que es posible identificar que los empleados no están satisfechos con el sistema de evaluación realizado actualmente por la jefatura.

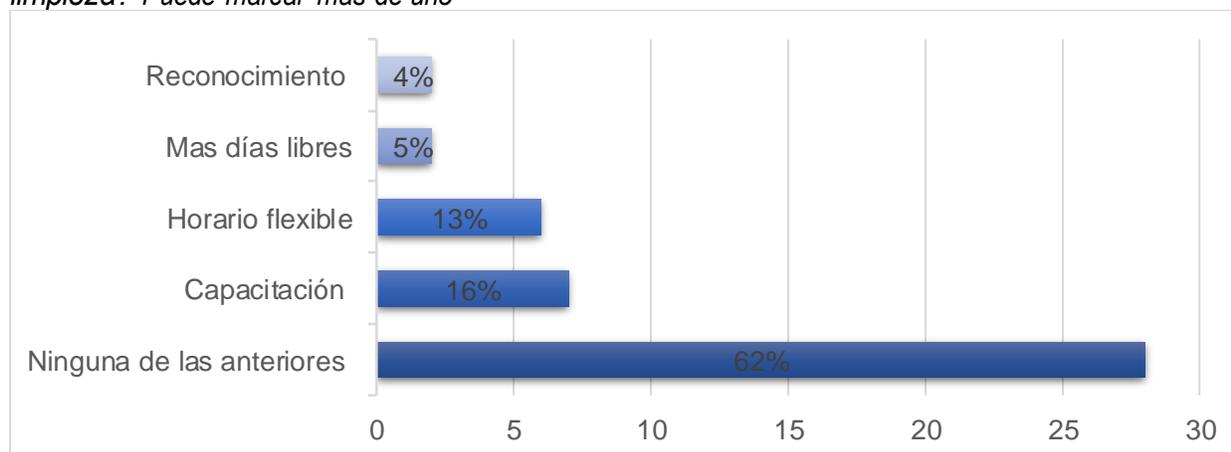
#### 4.2.3.3. INDICADOR 3: Motivación

**Tabla 45.** ¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos y no económicos le da la empresa por el buen desempeño o cumplimiento de las metas que realiza en el departamento de limpieza? Puede marcar más de uno

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de la motivación que influye en el desempeño</i>	Ninguna de las anteriores	28	62%
	Capacitación	7	16%
	Horario flexible	6	13%
	Más días libres	2	5%
	Reconocimiento	2	4%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 47.** ¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos y no económicos le da la empresa por el buen desempeño o cumplimiento de las metas que realiza en el departamento de limpieza? Puede marcar más de uno



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

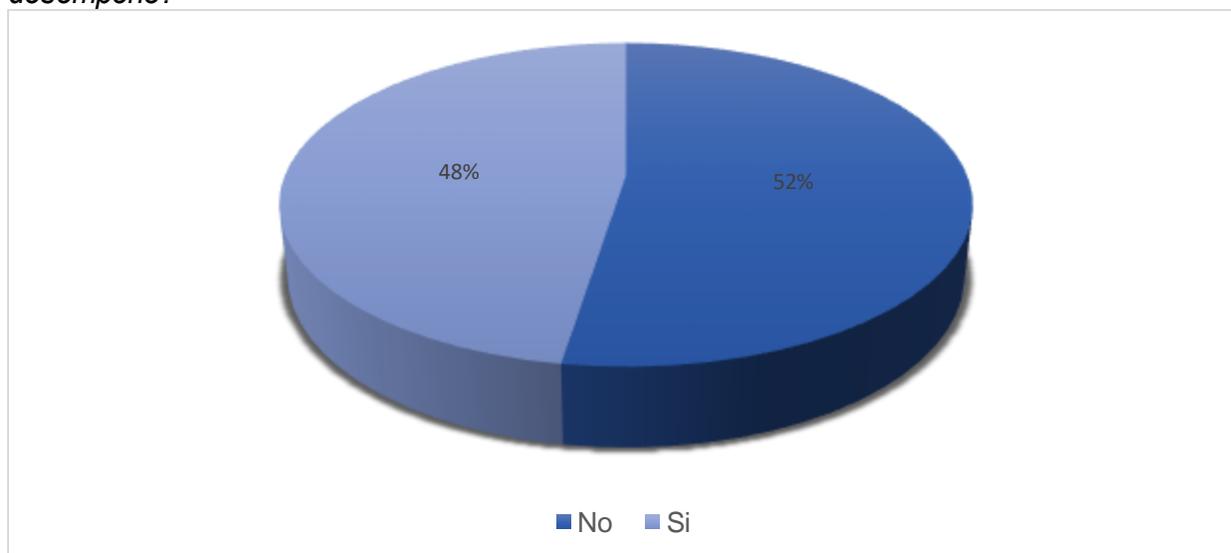
Con los resultados obtenidos, sobre que incentivos económicos y no económicos le da la empresa por el buen desempeño o cumplimiento de las metas que realiza en el Departamento de limpieza, se muestra que, el 62% de los empleados exponen que no reciben ningún incentivo por parte de la empresa, el cual responde a más de la mitad de los trabajadores encuestados, un 16% del personal indica que reciben por parte de la empresa como incentivo no económico las capacitaciones por el buen desempeño y cumplimiento de metas, el 13% de los colaboradores expone que la empresa ofrece como incentivo no económico horarios flexibles, un 5% del personal revela que la empresa brinda más días libres como incentivo no económico en el Departamento de limpieza y por último, el 4% de los colaboradores indica que la empresa realiza reconocimiento al equipo de trabajo por el buen desempeño y cumplimiento de metas de la empresa.

**Tabla 46.** *¿El hotel le ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de la motivación que influye en el desempeño</i>	No	21	52%
	Si	19	48%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

**Figura 48.** ¿El hotel le ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024

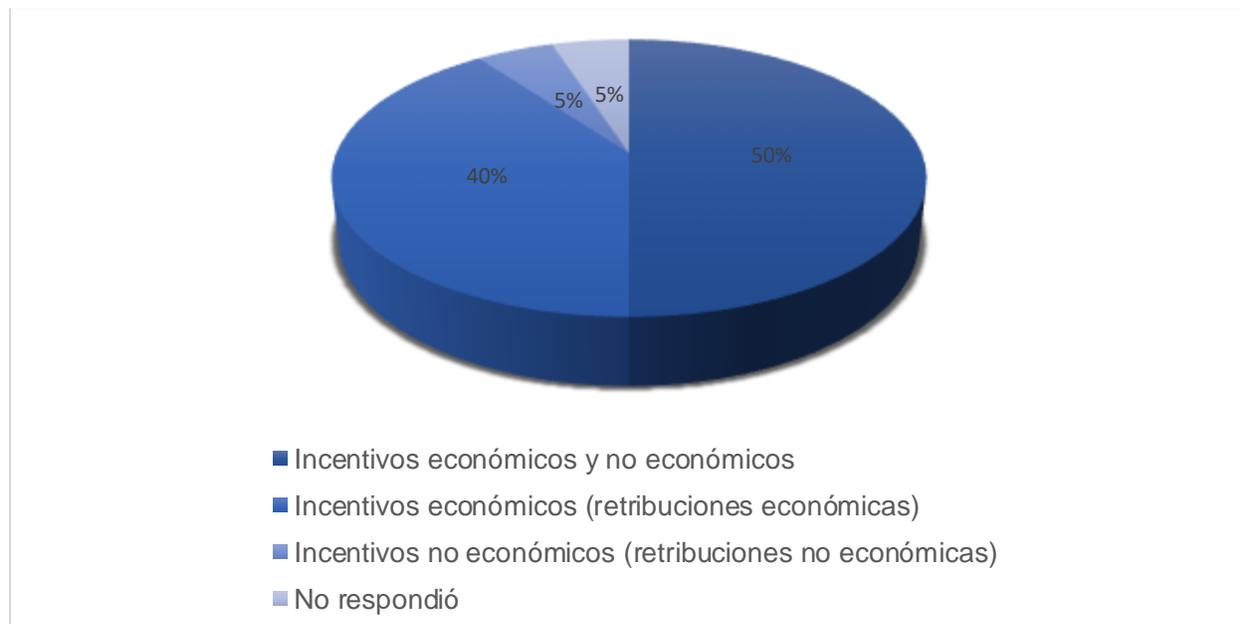
Se puede determinar con el gráfico que, el 52% de los empleados opina que la empresa no ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño, el cual corresponde a más de la mitad del personal, mientras que el 48% de los colaboradores indica todo lo contrario, que si hay oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño de los miembros del equipo del Departamento de limpieza.

**Tabla 47.** ¿Qué tipo de incentivos lo motivan a tener un muy buen desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de la motivación que influye en el desempeño</i>	Incentivos económicos y no económicos	20	50%
	Incentivos económicos (retribuciones económicas)	16	40%
	Incentivos no económicos (retribuciones no económicas)	2	5%
	No respondió	2	5%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 49.** ¿Qué tipo de incentivos lo motivan a tener un muy buen desempeño?



*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.*

Según la pregunta anterior, se obtiene que los incentivos que más influyen en la motivación para un muy buen desempeño se distribuye de la siguiente manera; el 50% del personal opina que los motiva los incentivos económicos y no económicos para el buen desempeño de sus labores, el 40% de los colaboradores prefiere los incentivos económicos (retribuciones económicas) como motivación para el buen desempeño, el 5% de los trabajadores escoge como motivación los incentivos económicos (retribuciones no económicas) por el buen desempeño y otro 5% del personal se abstiene a responder la pregunta.

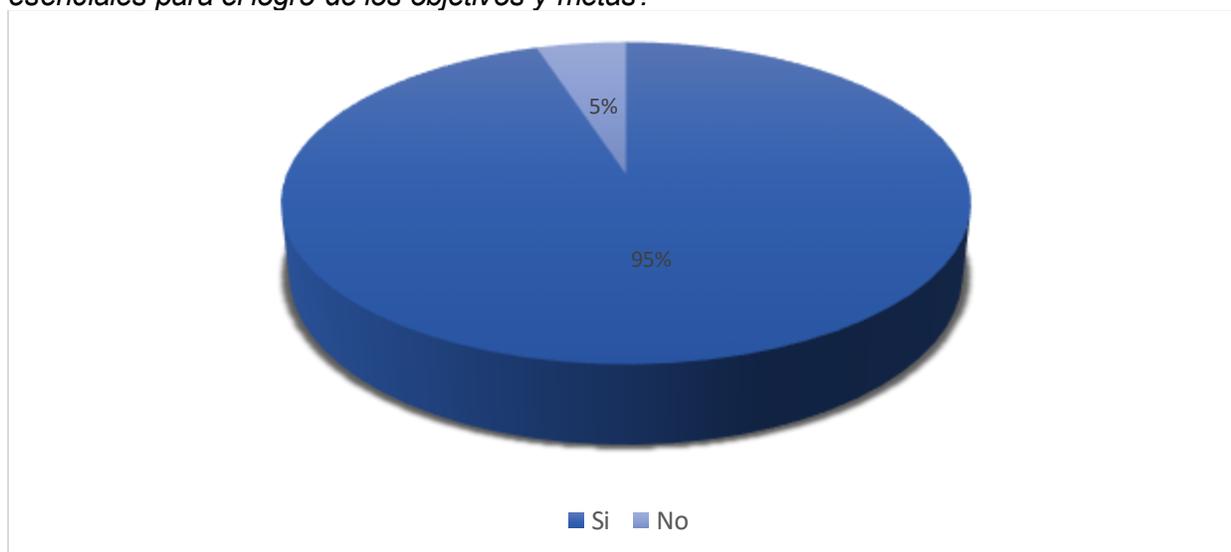
#### 4.2.3.4. INDICADOR 4: Relaciones interpersonales

**Tabla 48.** ¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos y metas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de las relaciones interpersonales que influye en el desempeño</i>	Si	38	95%
	No	2	5%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 50.** ¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos y metas?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

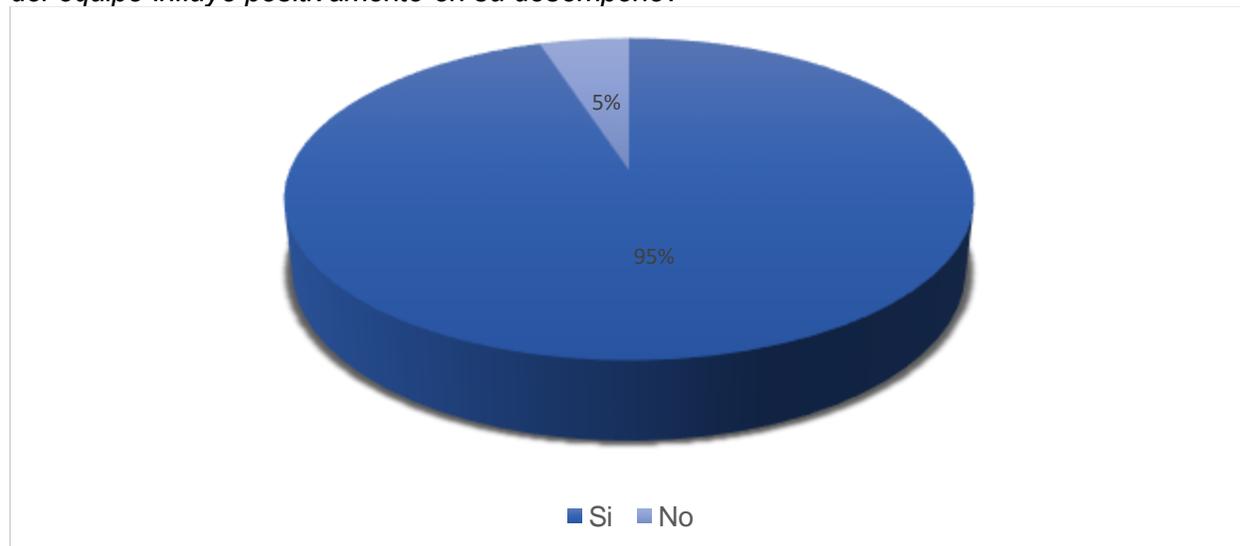
Se puede determinar que un 95% de los colaboradores expone que tener buenas relaciones interpersonales es esencial para el logro de los objetivos y metas, lo que representa casi la totalidad de los empleados del Departamento de limpieza, mientras que el 5% del personal indica que no es necesario tener buenas relaciones interpersonales para el logro de los objetivos y metas.

**Tabla 49.** ¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo influye positivamente en su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de las relaciones interpersonales que influye en el desempeño</i>	Si	38	95%
	No	2	5%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 51.** ¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo influye positivamente en su desempeño?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

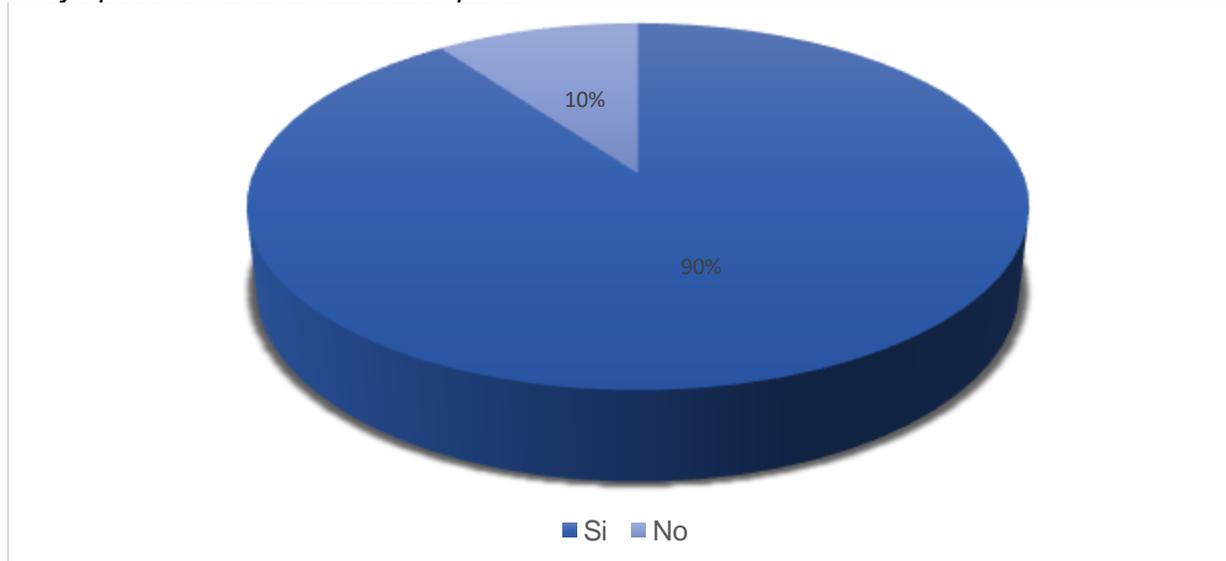
Con los resultados anteriores, se puede observar que el 95% de los trabajadores menciona que el tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo influye positivamente en el desempeño, lo que corresponde a prácticamente la totalidad del personal del Departamento de limpieza, por otro lado, el 5% restante de los colaboradores indica que no influye en su desempeño.

**Tabla 50.** ¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales con su jefatura influye positivamente en su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factor del clima organizacional de las relaciones interpersonales que influye en el desempeño</i>	Si	36	90%
	No	4	10%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 52.** ¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales con su jefatura influye positivamente en su desempeño?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

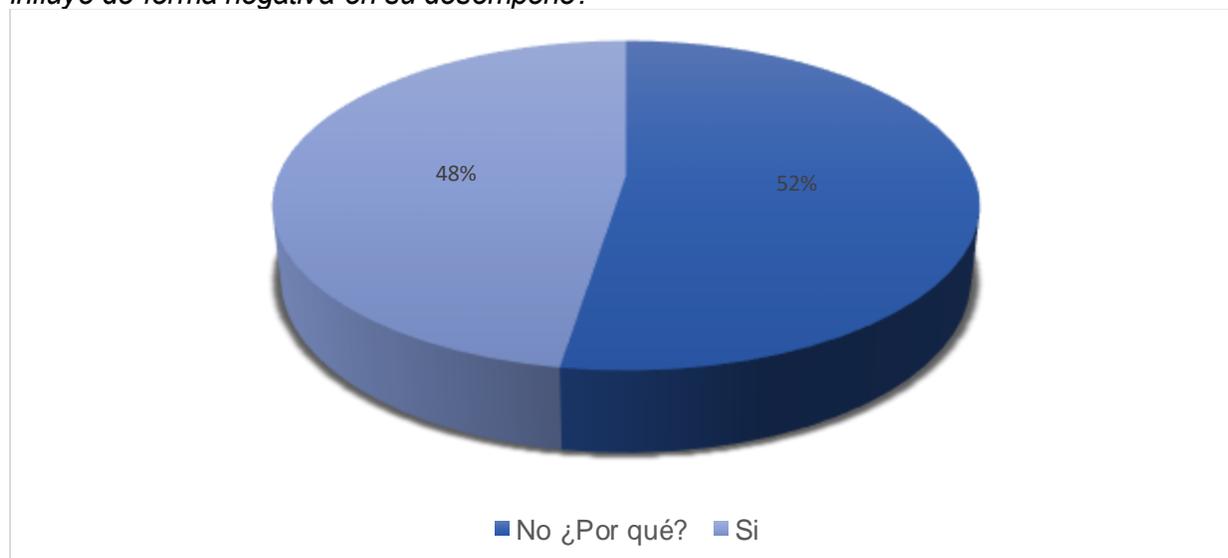
Se puede determinar que, el 90% de los empleados opina que tener buenas relaciones interpersonales con la jefatura influye de manera positiva en su desempeño, lo que pertenece a casi la totalidad del equipo del Departamento de limpieza, mientras que el 10% indica todo lo contrario, no es necesario tener buenas relaciones interpersonales con la jefatura para que este influya de manera positiva en el desempeño.

**Tabla 51.** ¿Considera usted que cuando se presenta un conflicto en el departamento, éste influye de forma negativa en su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factor del clima organizacional de las relaciones interpersonales que influye en el desempeño	No ¿Por qué?	21	52%
	Si	19	48%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024.

**Figura 53.** ¿Considera usted que cuando se presenta un conflicto en el departamento, éste influye de forma negativa en su desempeño?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de limpieza del Hotel Barceló Tambor en Paquera, Puntarenas, enero, 2024

En relación con lo anterior, se puede demostrar que, el 52% de los colaboradores opina que los conflictos presentados en el departamento no influyen de forma negativa en su desempeño, lo que corresponde a más de la mitad del total del personal de limpieza, entre las respuestas del por qué, se menciona que depende de cada persona, su madurez y actitud, que no debería dejarse afectar por situaciones como esas, ya que el trabajo se torna agotador, por otro lado, el 48% de empleados expone que los conflictos en el Departamento si logran influir de forma negativa en el desempeño de los trabajadores.

## **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN**

En esta sección, se estará desarrollando una interpretación de la información recolectada más relevante con el fin de dar una mayor comprensión al objeto de estudio de esta investigación.

Se analizan los resultados obtenidos estableciendo una relación con los antecedentes nacionales e internacionales (desarrollados en el Capítulo I), así como con el marco de referencia (Capítulo II). El objetivo principal es valorar si los hallazgos de la investigación son similares o distintos a los encontrados en otros estudios previos y a la teoría que la fundamenta.

## **5.1. RELACIÓN CON ANTECEDENTES**

En lo que respecta a los resultados se encuentran los siguientes hallazgos:

- Siguiendo la línea de clima organizacional en el desempeño del empleado, surge la tesis de Meneses, Barrantes & Echeverría (2022), denominada *La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021*, es esencial resaltar la conexión entre la ejecución del plan estratégico y el ambiente de trabajo en Senard, donde diversos elementos del entorno laboral pueden tener impacto en la estrategia. Asimismo, el liderazgo ejerce influencia tanto positiva como negativamente en el pensamiento de los individuos; si la relación es desfavorable, se compromete el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otro lado, el ambiente laboral es un factor determinante en la ejecución de los planes estratégicos, ya que influye directamente en el logro de metas; por lo tanto, debe considerarse en futuras implementaciones estratégicas en la organización. En el caso de los empleados del Hotel Barceló, de los 40 encuestados, al menos 22 de los 40 colaboradores exponen que sus líderes de trabajo no son equitativos en el cumplimiento de tareas, siendo este un detonante para el sobrecargo en los empleados, con ello, se facilita que exista un sector de labores que no cumplen

con sus metas de acuerdo con la propuesta de un clima organizacional que asegure una condición favorable para el empleado.

- Es necesario ver la relación de la tesis de Alpízar (2021), denominado *Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, sede de Occidente, recinto de San Ramón: Propuesta de un modelo para su implementación*, en donde se realiza un grupo focal con los empleados de cada coordinación para buscar una ruta para mejorar aspectos importantes de la universidad. Con ello, el desarrollo del plan de mejora y fortalecimiento del clima organizacional en el recinto permitió tener contacto directo con representantes del personal y comprender, desde y con las personas participantes, las razones por las que algunas áreas tuvieron mejores o peores calificaciones. Este modelo de trabajo implementado puede ser relacionada a la encuesta realizada en el Hotel Barceló debido a que los empleados exponen que no existe un criterio para evaluar su desempeño, en efecto, mencionan que la forma de evaluar es por medio de críticas y regaños que no alimentan la voluntad del empleado y empeora el clima organizacional al poner al colaborador como una persona que no posee criterio para poder ser capacitado y evaluado, a su vez, el pretender que el mismo funciona a base de regaños para que “mejore” con prontitud sus falencias. Los empleados identifican aspectos a mejorar, pero, se les condiciona al no darles la oportunidad de demostrar sus ideas por medio de una evaluación de desempeño.
- En el trabajo de investigación de Araujo (2019), denominado *Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de Expoflora S.A.*, debido a que el departamento de producción cuenta con 125 empleados, se trabajó con una muestra de entre 32 trabajadores de localidades diferentes, lo que representa una muestra del 25% de

la población del departamento de producción. Los resultados encontrados dentro de la investigación concluyen que la comunicación de la estrategia y propósito hacia los niveles jerárquicos más bajos es deficiente, por lo cual la empresa requiere analizar una forma de solventar ese problema. Además, se expone que la medición de la percepción del clima organizacional no es un tema fácil de manejar dentro de la cultura organizacional de la empresa. El aspecto de una carencia en la comunicación es el aspecto más importante en el Departamento de Limpieza del Hotel Barceló. Cuando se les pregunta a los empleados el por qué ellos consideran que existe esta carencia es debido a que no existe un oído que los escuche. Estos comentan que sus ideas no son escuchadas y que siempre es necesario determinar culpables para seguir adelante y resolver un problema. La comunicación entre jefatura y empleados es deficiente en términos de no acatar instrucciones debido a que son confusas, no tener una voz para poder hablar de las situaciones que acontecen, o bien, no ser tomados en cuenta para la división de labores o jornadas, existiendo un sobrecargo en los empleados de limpieza.

- En la tesis de Álvarez (2020), denominada *Evaluación Del Clima Organizacional De Los funcionarios Internos De Alimentos Del Norte S.A. Pozón Orotina Costa Rica., Para Identificar Las Debilidades Que Disminuyen Su Rendimiento Laboral, Durante El Período 2019*, en este se menciona la importancia que le da la empresa al liderazgo de los empleados y la búsqueda de capacitaciones desde todas sus aristas, además, sugieren que la motivación debe ser un eje fundamental a considerar ya que gracias a la motivación del personal obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, responsabilidad y compromiso de parte de los colaboradores para poder ofrecer un mejor servicio de calidad a los clientes. Sin embargo, estos expresan que su opinión no es

tomada del todo por parte de la administración, lo que hace que las decisiones de la empresa no sean consultadas previo con el personal de trabajo. La motivación va de la mano con el sentimiento de querer capacitarse y ser de mayor utilidad en la empresa. En la encuesta es posible observar que la mayor motivante de 27 empleados de 40 consiste en tener el beneficio de las comidas, mientras que solo un empleado destaca el buen ambiente laboral de la empresa siendo esta la respuesta con menor frecuencia de la encuesta. Existe un fenómeno de individualidad y despreocupación al poder identificar esta serie de respuestas basado en el hecho que la principal motivación debería ser, sentirse cómodo en el área de trabajo y no un recurso empleado para que los trabajadores hagan mejor su trabajo. Se comprueba que existe un clima desfavorable dentro de la empresa, ya que la motivación del colaborador va más por el cumplimiento de la empresa de brindar alimentación que por un clima organizacional favorable para el empleado.

## **5.2. RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA**

Dentro de los resultados que se obtuvieron con respecto al Marco Teórico se pudo determinar lo siguiente:

- La motivación en una organización es una de las bases que complementan la productividad y el logro de objetivos o metas; ante los resultados obtenidos muestran que los empleados de limpieza del hotel Barceló ven la motivación en los beneficios que da la empresa, más allá que del clima organizacional como tal. Estos exponen que una fuente de motivación importante son los incentivos económicos, en ocasiones, la persona al sentir que está generando más dinero, tiende a trabajar mejor por un sistema específico de recompensa. Con ello, es

posible determinar que la motivación de los empleados responde meramente a un factor económico y de solventar sus necesidades básicas. Es importante tener claro la importancia de la motivación, el cual se expone como:

Es esencial trabajar la motivación de la plantilla si se quiere mejorar el clima laboral y con ello el rendimiento. Para ello hay diferentes métodos, pero lo importante de este punto es que, se utilice la estrategia que se utilice, esta ayude a las personas trabajadoras a sentirse realizadas. (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, DCH, 2023)

- Seguidamente, es necesario reconocer como la comunicación juega un rol fundamental en la encuesta realizada, por lo que es importante tener claro que una de las claves para un buen clima organizacional es la comunicación, la cual se define como:

Las compañías deben ofrecer las vías adecuadas de comunicación con todos sus empleados. Ya sea a nivel informativo o de intercambio de opiniones, una buena forma de reconocimiento es pedir feedback cara a cara y llevar a cabo acciones para solventar o solucionar lo que se haya detectado en dichas sesiones. (DCH, 2023)

La mayoría de los empleados desconocen la forma de resolver problemas, de hecho, no saben a quién le toca resolver directamente, el dato siguiente a esto, muestra que entre ellos resuelven la situación, pero, no existe una forma o protocolo a seguir por parte de jefatura para buscar una resolución a dichos problemas.

En otra instancia, en la figura número 31 es posible analizar lo anterior al existir un margen cercano al 50/50 en términos de resolución de problemas por parte de jefatura con los empleados. Ese margen es bastante amplio comparado a la

búsqueda de una mejor vía de comunicación como lo expresa la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano para con los empleados de dicho sector. Lo que a futuro genera una disconformidad en torno a ello.

- El liderazgo es primordial cuando se entiende las funciones del clima organizacional y quien vela por el cumplimiento de ello. En el ámbito del hotel Barceló, la mayoría empleados exponen que su jefatura no tiene rasgos de liderazgo, seguidamente exponen que no tienen un apoyo de jefatura. Esta carencia de liderazgo identificado es crucial para entender que existe un clima organizacional deficiente en la institución. Es preciso socavar esta situación para poder identificar las causas en la disconformidad de estos empleados con respecto a las metas a cumplir. Para poder entender con mayor claridad, es significativo traer a colación el concepto de liderazgo:

Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores. Abarca el nivel en el cual los líderes impulsan o guían las actividades de los trabajadores y utilizan el poder para sus acciones. (García, 2019)

- Con respecto a las evaluaciones de desempeño, la mayoría empleados de limpieza exponen que las instrucciones o correcciones no son claras, o bien, se prestan para ser fenómeno de regaño en lugar de mejora. Esto va de la mano con las habilidades de comunicación dentro de la relación de la jefatura con los empleados. El hecho de desconocer el abordaje correcto sirve de hincapié para perturbar el clima organizacional de la empresa. Otro dato importante que la mayor representación de empleados expone es que, la capacidad de comunicación es regular, lo que implica que la comunicación es bastante

deficiente. Para entender la importancia de ello, se retoma el concepto de evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño laboral es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos.

Con esto se busca conocer la contribución real de cada uno de los trabajadores a los objetivos de negocio de la organización. A partir de la evaluación del rendimiento del capital humano se crean estrategias que ayuden a potenciar la productividad de la empresa.

Las características de cada empresa, área y puesto de trabajo son diferentes, por lo que la evaluación de desempeño debe ajustarse a la naturaleza de cada una.

Es más recomendable enfocarse en ciertas competencias; entre estas se encuentra la creatividad, la capacidad de resolución de problemas, la responsabilidad, la comunicación efectiva, la responsabilidad, la cooperación en equipo y la adaptabilidad, entre otras. (Clavijo 2022, párr. 5)

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1. CONCLUSIONES

La investigación ha finalizado, por lo tanto, se presentarán las conclusiones con el fin de sintetizar los resultados y la discusión que se ha expuesto en los capítulos anteriores, en relación con la pregunta de investigación de qué manera los factores del clima laboral influyen en el desempeño laboral del personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas durante el año 2023, y según los resultados obtenidos de parte de los funcionarios se concluye lo siguiente; mantener un buen clima organizacional trae consigo grandes beneficios tanto para la empresa como para las personas que trabajan en ella, un colaborador motivado hace que la compañía tenga mayor rendimiento, el ambiente se torna sano y enriquecedor, hace que las personas quieran formar parte del equipo de trabajo y que no quieran irse, por lo que beneficia que el talento se mantenga y no haya rotación de personal, dando mayor rentabilidad y fortaleciendo el desempeño, con los resultados obtenidos se denota el arduo trabajo que debe realizar el Hotel Barceló Tambor para con sus empleados del departamento de Ama de Llaves, ya que obtuvimos resultados positivos, pero en la mayoría fueron negativos, los cuales son de suma importancia, tanto para rescatar y fortalecer lo bueno, como para acabar con lo malo y encontrar soluciones prontas, ya que de no trabajarse a tiempo pueden generar consecuencias a futuro.

A continuación, se expondrán las conclusiones obtenidas a partir de los dos objetivos específicos planteados en esta investigación, con el objetivo de ampliar los resultados derivados del instrumento de estudio.

El objetivo específico número uno, radica en analizar los factores del clima laboral presentes en el área de limpieza del Hotel Barceló Tambor con el fin de determinar cómo se están aplicando el estilo de liderazgo, la resolución de conflictos, motivación, colaboración y el empoderamiento en la empresa, en la cual se concluye que:

1. En relación con la comunicación, más de la mitad del total de los colaboradores del equipo de limpieza indicaron que la comunicación no fluye de manera efectiva, entre las respuestas obtenidas se menciona que existe una gran falta comunicación entre la jefatura y los miembros, la comunicación se da de una manera grosera, sienten que no los escuchan y se exponen gritos o malos gestos, información obtenida de la tabla número 10.
2. En la tabla número 11, se preguntó sobre la comunicación que tiene la jefatura con el equipo de trabajo, donde la mayoría indicó que la comunicación es mala y solo una pequeña parte mencionó que era buena.
3. En relación con el recurso utilizado por la jefatura para comunicarse con el personal, en la tabla número 12 se muestra que la mayoría opina que los más utilizados son el WhatsApp y el radio comunicador, los menos utilizados son los Briefing y el celular, y en cuanto al tipo de comunicación con la que se sienten más cómodos, la mayoría de los colaboradores se inclina por la comunicación verbal, esto dentro de los resultados obtenidos en la tabla número 13.
4. En la tabla número 14 se preguntó que, si la jefatura se cerciora que el colaborador haya comprendido la indicación brindada, donde más de la mitad responde que no. Asimismo, en la tabla número 15, donde se califica la comunicación con la jefatura dentro de los resultados obtenidos los colaboradores indican que la comunicación es mala y solo un colaborador menciona es muy buena.
5. En cuanto al liderazgo, en los resultados de la tabla número 16 donde se consulta sobre si la jefatura es un buen líder, casi la totalidad responde que no. Además, en la tabla número 17, donde se pregunta si la jefatura valora el trabajo realizado por el equipo de limpieza, solo una pequeña parte responde que se les ha valorado el trabajo.

6. En relación con los resultados de la tabla número 18, más de la mitad de los colaboradores responden que no reciben el apoyo necesario en el trabajo por parte de su jefatura para la resolución de conflictos e inquietudes.
7. En cuanto a las características que consideran los colaboradores que tiene su jefatura se destacan cinco que son, es respetuoso con los colaboradores del equipo de trabajo, actitud negociadora, inspira al equipo, fomenta el trabajo en equipo, está presente cuando alguien del equipo lo necesita; cabe destacar que una cuarta parte de la totalidad de los colaboradores indicó que la jefatura no cuenta con ninguna característica de un líder, esto según los datos obtenidos de la tabla número 19.
8. Para la pregunta sobre la manera en que la jefatura realiza críticas constructivas y retroalimentación según los resultados de la tabla número 20, los datos más sobresalientes son, que se realizan de manera grupal y el otro dato es que del todo no se realizan críticas constructivas.
9. En cuanto a la motivación, según la tabla número 21 donde se indaga sobre la principal motivación para asistir al trabajo, entre las cinco respuestas más destacadas están que es por la alimentación, la relación con los compañeros del trabajo les gusta el puesto y las funciones que realizan, se ofrece transporte dentro del horario y los horarios son flexibles, cabe destacar que solo un colaborador responde que la motivación es el buen ambiente laboral.
10. En cuanto a la satisfacción con el ambiente laboral que se ofrece en el departamento de limpieza, según los resultados de la tabla número 22, la mitad del personal indica que se encuentra poco satisfecho, mientras una cuarta parte del total indica sentirse satisfecho con el ambiente laboral.
11. En la tabla número 23, el personal en su mayoría responde que no hay existencia de oportunidades de desarrollo profesional dentro del departamento de limpieza, entre

- las razones principales por las cuales no sienten que existan oportunidades son, la falta de estudios y la edad avanzada que hace que no puedan aspirar a más.
12. En relación con los resultados de la tabla número 24, más de la mitad responde que no se reconoce y recompensa adecuadamente los esfuerzos adicionales en el trabajo, entre las respuestas obtenidas se menciona que no hay tiempo, la jefatura no valora los esfuerzos y no se les notifica si hacen sus funciones de forma correcta o incorrectas.
  13. En cuanto a las estrategias de motivación que la empresa debería aplicar las cinco más seleccionadas son capacitaciones, bonificaciones laborales, reconocimiento de funciones, crecimiento profesional e incentivos no económicos, estos datos obtenidos de la tabla número 25.
  14. En cuanto a las relaciones interpersonales, en los resultados sobre la relación con los compañeros de trabajo en el departamento de limpieza, la mitad del personal indica que la relación es buena, verificado en la tabla número 26. Asimismo, los datos obtenidos de la tabla número 27, donde se preguntó que si los colaboradores consideran que el trabajo en equipo y la participación son elementos que fortalecen un clima organizacional sano, las respuestas recibidas fueron en su totalidad afirmativas.
  15. Según las respuestas que muestra la tabla número 28, donde se requiere conocer si la jefatura busca que se tengan relaciones basadas en el respeto y el compañerismo dentro del equipo de limpieza, más de la mitad del personal respondió que forma positiva.
  16. En la pregunta sobre las estrategias que aplica cada colaborador para tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo de limpieza, se puede recalcar las primeras cinco opciones más mencionadas, ayuda a sus compañeros

- cuando se lo solicitan, se dirige de manera respetuosa y clara a sus compañeros, respeta las opiniones o comentarios de los demás ya sean positivos o negativos, se encuentra anuente a escuchar a cualquier compañero que este pasando alguna situación especial y está a disposición de transmitir los conocimientos a sus compañeros cuando sea necesario, datos que se corroboran en la tabla número 29.
17. La totalidad de los colaboradores responde que tener buenas relaciones interpersonales promueve un buen clima organizacional, datos obtenidos de la tabla número 30. Además, los colaboradores responden según la tabla número 31 donde se consulta sobre quien soluciona cuando se presentan conflictos en el equipo de limpieza, entre los datos más relevantes son que desconocen quien es la persona que soluciona, otros resultados fueron que las mismas personas que están involucradas, la jefatura y personas externas, mencionando al Departamento de Recursos Humanos.

Con respecto al segundo objetivo específico, donde se establece que se requiere identificar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño del personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, con el fin de conocer cuales intervienen de manera positiva o negativa en el trabajo, se determinó que:

1. En relación con la pregunta de quién soluciona los conflictos del departamento cuando estos se presentan, se puede destacar las primeras tres respuestas; la respuesta con mayor puntaje por parte de los colaboradores es que desconocen quién soluciona los conflictos en el departamento de limpieza, luego indican que las mismas personas involucradas son las que solucionan los conflictos y por último, revelan que nadie busca soluciones para los conflictos que se presentan, esto según los datos obtenidos de la tabla número 32. Asimismo, para la tabla número 33, donde se indago sobre la comunicación utilizada por la jefatura durante el proceso

de evaluación de desempeño, más de la mitad respondió que la utilizada es la comunicación oral,

2. Para la tabla número 34, la minoría del personal respondió que la comunicación que aplica la jefatura durante el proceso de desempeño es buena, mientras que más de la mitad la califica como regular.
3. Según las respuestas de la tabla número 35, sobre si jefatura convoca a entrevista para la evaluación de desempeño, la mayoría responde que no. De la misma forma se consulta de qué manera la jefatura convoca a entrevista y el personal casi en su totalidad respondió que por una conversación informal, estos datos obtenidos de la tabla número 36.
4. Para la tabla número 37 donde se muestran los resultados sobre los medios de comunicación utilizados por la jefatura para la realización de retroalimentación sobre el desempeño, los tres más sobresalientes fueron reuniones grupales, por celular (WhatsApp) y que del todo no se realiza retroalimentación.
5. En relación con el liderazgo, la tabla número 38, muestra los resultados donde la mayoría de los colaboradores menciona que la jefatura no les brinda el apoyo necesario para desempeñarse de manera correcta en el trabajo, entre los justificantes para esta respuesta se indica que es debido a situaciones como sobrecargo de trabajo, falta de tiempo y poca atención por parte de las jefaturas.
6. En cuanto a la tabla número 39, los resultados muestran que más de la mitad de los colaboradores responde que el líder no es equitativo en la asignación de tareas y horarios, el motivo principal es que muchos se sienten sobrecargados de trabajo, en especial las personas con mayor experiencia, la asignación de roles es deficiente y los horarios se los definen a algunos colaboradores a beneficio mientras que otros no tienen la misma oportunidad.

7. Casi la totalidad del personal del personal considera que su líder no les ofrece todas las herramientas y recursos necesarios para la realización de sus tareas, datos que se logran comprobar en la tabla número 40. Además, según los resultados en la tabla número 41, menos de la mitad de los colaboradores indica que la jefatura les apoya para el desempeño de las tareas y funciones en el tiempo establecido.
8. Los colaboradores del departamento de limpieza en casi su totalidad consideran tener el conocimiento necesario para poder llevar a cabo de forma correcta sus funciones, datos obtenidos de la tabla número 42.
9. Según los resultados de la tabla número 43, donde los colaboradores califican la satisfacción con el sistema de evaluación de desempeño realizado por la jefatura, entre las respuestas obtenidas solo un colaborador la calificó como muy buena, mientras que casi la mitad de la población menciona que es regular.
10. En relación con la motivación, en la tabla número 44 donde se consulta sobre los incentivos económicos y no económicos que ofrece la empresa por el buen desempeño o cumplimiento de las metas que realiza en el departamento de limpieza, de las cuales se logra destacar las primeras tres opciones elegidas por el personal, las cuales son capacitaciones, horarios flexibles y más de la mitad responde que no se ofrece ninguna de las opciones anteriores.
11. Para la tabla número 45, los resultados muestran que la mitad del personal indica que el hotel no ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño. Asimismo, cabe mencionar que para la consulta sobre los tipos de incentivos que motivan para un buen desempeño, los datos de la tabla número 46 muestran que la mitad del personal responden incentivos económicos y no económicos.
12. En relación con las relaciones interpersonales, la tabla número 47 expone que la

totalidad del personal considera que tener buenas relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos y metas. Igualmente, en las tablas número 48 y 49, la totalidad de la población considera que tener buenas relaciones interpersonales tanto con los compañeros del equipo, como con la jefatura les influye positivamente en su desempeño.

13. En la tabla número 50, los datos revelan que la mitad del personal opina que cuando se presenta un conflicto en el departamento, éste no influye de forma negativa en su desempeño, entre las explicaciones al por que, se menciona que depende de cada persona, su madurez y actitud, que no se deben dejar afectar, ya que el trabajo se torna agotador.

## **6.2. LIMITACIONES**

Durante la investigación se presentó una limitación al momento de realizar la aplicación y recolección completa del instrumento de estudio, ya que había personal en incapacidad y de vacaciones.

## **6.3. RECOMENDACIONES**

A continuación, se presentan las recomendaciones que resultan pertinentes según los hallazgos que se crearon en las conclusiones, con el propósito de ofrecer algunas alternativas de mejora en el clima organizacional con el personal del Departamento de limpieza para fomentar de forma continua la motivación, la comunicación asertiva, el buen liderazgo y las relaciones interpersonales, así como mantener y mejorar el desempeño de los colaboradores que realizan este trabajo en el Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas.

Con respecto a cómo analizar los factores del clima laboral presentes en el área de limpieza del Hotel Barceló Tambor con el fin de determinar cómo se están aplicando el estilo de

liderazgo, la resolución de conflictos, motivación, colaboración y el empoderamiento en la empresa, se recomienda lo siguiente:

1. En relación con la comunicación y con el propósito de mejorarla, se sugiere encarecidamente a la Gerencia de Recursos Humanos implementar sesiones de formación integral en habilidades de comunicación tanto para la jefatura como para los miembros del equipo de limpieza. Estas sesiones podrían abordar una amplia gama de técnicas de comunicación efectiva, que incluyan no solo la expresión verbal y no verbal, sino también el manejo de tonos, gestos y posturas para transmitir mensajes de manera clara y persuasiva. Además, es crucial incorporar prácticas de escucha activa, fomentando la atención plena y la comprensión profunda de las necesidades y preocupaciones tanto de los superiores como de los colaboradores del equipo de limpieza. Asimismo, es esencial que estas sesiones de formación incluyan módulos dedicados a la identificación y resolución de conflictos. Este enfoque permitirá a los participantes desarrollar habilidades para abordar de manera constructiva las discrepancias y tensiones que puedan surgir en el entorno laboral. A través del aprendizaje de técnicas de negociación, mediación y manejo emocional, se promoverá un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo, en el cual los desacuerdos se conviertan en oportunidades para el crecimiento y la mejora continua. Para fomentar una comunicación efectiva, es importante que la jefatura establezca canales de comunicación claros y abiertos entre la jefatura y el equipo de trabajo. Se podrían organizar reuniones regulares para discutir temas importantes, utilizar herramientas de mensajería instantánea para mantenerse en contacto y establecer un ambiente donde se promueva la retroalimentación constructiva.
2. Además de enfocarse en mejorar las habilidades de comunicación, la Gerencia también podría dedicar esfuerzos a la optimización de los recursos de comunicación

disponibles. Sería prudente realizar una evaluación exhaustiva de la efectividad de los diversos recursos de comunicación actualmente en uso, analizando su eficacia y su adecuación para las necesidades específicas del equipo y de la organización en su conjunto.

Esta evaluación podría abarcar desde herramientas tradicionales, como correos electrónicos y reuniones presenciales, hasta plataformas más avanzadas, como sistemas de gestión de proyectos, software de mensajería instantánea o redes sociales internas. Identificar qué herramientas son más efectivas para distintos tipos de comunicación y contextos laborales permitirá a la Gerencia tomar decisiones informadas sobre su utilización y posible adopción.

3. Asimismo, la jefatura del área debería corroborar la comprensión de las indicaciones, implementando procesos de verificación, brindando la información tanto de manera verbal como escrita, para asegurarse que los colaboradores comprendan las indicaciones correctamente. Esto podría incluir solicitar retroalimentación o realizar seguimientos para garantizar que se lleven a cabo los procesos correctamente.
4. En relación con el desarrollo de habilidades de liderazgo, se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos proporcionar talleres para el desarrollo de liderazgo, tanto para la jefatura como para mandos medios, centrándose en áreas como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de motivar y valorar al equipo. Esto ayudaría a mejorar la percepción del liderazgo por parte de los colaboradores.
5. Se necesita apoyo para la resolución de conflictos, se sugiere a la jefatura estar más presente y accesible para ayudar a resolver conflictos e inquietudes que el equipo presente. Se podrían establecer canales formales para abordar estos problemas, por ejemplo, reuniones de grupo de manera semanal o un correo electrónico para la recepción de estas situaciones y llevar un control al respecto e involucrar a las

respectivas partes, la Gerencia de Recursos Humanos debería proporcionar formación en habilidades de resolución de conflictos para mejorar la capacidad de la jefatura y mandos medios para que tengan los conocimientos necesarios para el manejo estas situaciones.

6. Con respecto al importante tema del perfeccionamiento de las características de liderazgo, la Gerencia tiene la oportunidad de marcar la diferencia ofreciendo programas de capacitación y desarrollo personalizados para la jefatura. Estos programas pueden diseñarse específicamente para abordar las necesidades y aspiraciones individuales de los líderes, centrándose en el desarrollo de aquellas características de liderazgo que han sido identificadas por los propios colaboradores como especialmente relevantes y significativas.

Estos programas de capacitación personalizados podrían abarcar una amplia gama de áreas, desde el fortalecimiento de habilidades de comunicación y gestión del tiempo hasta el fomento de la empatía, la resolución de problemas y la toma de decisiones efectivas. Además, podrían incluir módulos específicos sobre liderazgo situacional, adaptando el estilo de liderazgo a las necesidades cambiantes del equipo y del entorno laboral.

7. En relación con mejorar la realización de críticas constructivas, la jefatura debería recibir formación de cómo proporcionar críticas constructivas de manera individualizada y efectiva. Se podrían establecer procesos más formales para la entrega de retroalimentación, por ejemplo, reuniones periódicas y frecuentes, ya sean grupales o individuales, dependiendo del caso, donde se establezcan metas y expectativas claras, brindando ejemplos de lo que se requiere para corroborar estas sean entendidas y tomadas de la mejor manera por el personal.

8. Con respecto a la crucial tarea de identificar los motivadores laborales de los colaboradores, se sugiere que la Gerencia de Recursos Humanos, respaldada por la Gerencia General, lleve a cabo un proceso más amplio y detallado. En lugar de depender únicamente de encuestas genéricas, sería beneficioso realizar un enfoque más personalizado mediante entrevistas individuales. Estas entrevistas proporcionarían un espacio para que cada colaborador exprese sus motivaciones, aspiraciones y necesidades laborales de manera más detallada y específica.  
  
Al adoptar este enfoque más personalizado, la organización puede obtener una comprensión más profunda y completa de los diversos factores que impulsan la motivación de sus empleados. Esto puede incluir aspectos como el reconocimiento, el crecimiento profesional, la autonomía en el trabajo, el sentido de propósito y la satisfacción personal. Al comprender mejor estas motivaciones individuales, la Gerencia estará en una posición más sólida para diseñar programas de incentivos y beneficios que sean verdaderamente efectivos y significativos para cada miembro del equipo.
9. Para lograr mejorar el ambiente laboral, la Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo de la Gerencia General debería realizar evaluaciones periódicas del clima laboral para identificar áreas de mejora y tomar medidas concretas para perfeccionar la satisfacción del personal en el departamento de limpieza. Esto podría incluir acciones para promover un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, así como para abordar cualquier problema específico que se identifique.
10. Para mejorar la satisfacción en el ambiente laboral del departamento de limpieza, es crucial que la jefatura en compañía de la Gerencia de Recursos Humanos, aborden las preocupaciones planteadas por el personal insatisfecho. Se deben realizar encuestas de clima laboral de manera regular para identificar los principales

problemas y solucionar a tiempo. Además, se puede considerar la implementación de programas de bienestar para empleados, como actividades recreativas, asesoramiento psicológico y servicios de apoyo. También es importante que la jefatura fomente una cultura organizacional que valore el trabajo en equipo y promueva la comunicación abierta entre la dirección y los trabajadores de limpieza.

11. Ante la falta de oportunidades de desarrollo profesional identificada por el personal del departamento de limpieza, es esencial que la Gerencia de Recursos Humanos diseñe e implemente programas de capacitación y desarrollo específicos para este grupo de empleados. Estos programas podrían incluir cursos de formación en habilidades técnicas relacionadas con la limpieza y convivencia, así como oportunidades de educación continua para aquellos que deseen avanzar en sus estudios. Además, se deben establecer planes de carrera claros y transparentes que ofrezcan oportunidades de promoción interna en función del desempeño y la experiencia.
12. Es fundamental que tanto la Gerencia de Recursos Humanos como la jefatura reconozca y recompense adecuadamente los esfuerzos adicionales realizados por el personal de limpieza. Para lograrlo, se deben establecer sistemas de evaluación del desempeño justos y transparentes, que permitan identificar y premiar el trabajo sobresaliente. Asimismo, se recomienda implementar un programa de reconocimiento que incluya elogios públicos, incentivos monetarios y oportunidades de desarrollo profesional para aquellos empleados que demuestren un alto nivel de compromiso y dedicación en su trabajo.
13. Considerando las estrategias de motivación más seleccionadas por el personal, se sugiere a la Gerencia implementar un enfoque integral que combine diferentes tipos de incentivos y reconocimientos. Esto podría incluir la organización regular de charlas

y talleres para mejorar las habilidades laborales, la introducción de programas de bonificación basados en el desempeño individual y grupal, y la creación de un sistema de reconocimiento público que valore las contribuciones y los logros de los empleados.

14. Dado que más de la mitad del personal indica que la relación con sus compañeros es buena, la Gerencia de Recursos Humanos en compañía con la jefatura deben continuar fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Esto se puede lograr mediante la organización de actividades de integración y trabajo en equipo, así como facilitando la comunicación abierta y el intercambio de ideas entre los miembros del departamento de limpieza. Además, es importante promover el respeto y apoyo mutuo, donde cada empleado se sienta valorado y parte de un equipo cohesionado.
15. Sobre el tema de las estrategias para mantener buenas relaciones interpersonales, se recomienda a la jefatura promover y reforzar estas habilidades con el personal de manera constante y evitar se pierdan, ya que se recibieron respuestas positivas e importantes a tomar en cuenta. Estas iniciativas podrían incluir talleres de comunicación efectiva, sesiones de resolución de conflictos y actividades de construcción de equipos. Además, es fundamental fomentar una cultura sana y de colaboración, donde se reconozcan y valoren las habilidades sociales y la disposición para apoyar a los compañeros.
16. Dado que todos los colaboradores reconocen la importancia de las buenas relaciones interpersonales para un clima organizacional positivo, es esencial establecer canales efectivos para la resolución de conflictos dentro del equipo de limpieza. Se sugiere a la jefatura designar un mediador o un equipo de mediación capacitado para abordar y resolver disputas de manera imparcial y constructiva o bien solicitar a la Gerencia

de Recursos Humanos el apoyo necesario. Además, se debe fortalecer la comunicación entre la jefatura y el personal, brindando oportunidades para expresar preocupaciones y sugerencias, y asegurando una respuesta oportuna a los problemas planteados.

En relación con el segundo objetivo específico, que consiste en identificar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño del personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, con el fin de conocer cuales intervienen de manera positiva o negativa en el trabajo, se recomienda:

1. Dada la preeminencia de la comunicación oral durante el proceso de evaluación de desempeño, es esencial que la jefatura considere la integración de herramientas y prácticas que fortalezcan la comunicación escrita y formal entre la dirección y los empleados. Este enfoque busca no solo complementar, sino también enriquecer el intercambio de información y retroalimentación, proporcionando una estructura sólida y clara para evaluar el desempeño y establecer objetivos alcanzables.

Una estrategia efectiva podría implicar el desarrollo y la implementación de formularios de evaluación estructurados, diseñados para guiar tanto a los evaluadores como a los empleados en la revisión de los logros, áreas de mejora y metas futuras. Estos formularios no solo facilitarían el proceso de evaluación, sino que también servirían como referencia tangible para el seguimiento del progreso a lo largo del tiempo.

2. Dada la percepción mayoritaria de que la comunicación de la jefatura durante el proceso de desempeño es regular o incluso deficiente, se recomienda a la jefatura junto con la Gerencia de Recursos Humanos realizar una revisión exhaustiva de los procedimientos de comunicación existentes. Esto podría implicar la identificación de barreras que obstaculizan la efectividad de la comunicación, como la falta de claridad

en las expectativas o la escasez de canales de retroalimentación. Una vez identificados estos problemas, se deben implementar medidas correctivas para mejorar la calidad y la frecuencia de la comunicación.

3. Ante la falta de convocatoria formal a entrevistas para la evaluación de desempeño y la preferencia por conversaciones informales, se sugiere a la Gerencia de Recursos Humanos revisar y actualizar los procesos de evaluación existentes. Se debe establecer un protocolo claro y transparente para la realización de evaluaciones periódicas, que incluya la definición de criterios de evaluación objetivos y la programación de reuniones formales entre la jefatura y los empleados. Además, se debe proporcionar inducción a los líderes sobre cómo llevar a cabo estas evaluaciones de manera efectiva y constructiva.
4. Sobre el tema de los medios de comunicación utilizados por la jefatura para la realización de retroalimentación sobre el desempeño, es evidente que existe una brecha en la comunicación. Se recomienda a la jefatura establecer canales de retroalimentación más efectivos y formales, como reuniones individuales periódicas, donde se pueda discutir el desempeño de manera detallada y se puedan plantear objetivos a corto y mediano plazo, o bien documentación donde se especifiquen los comentarios de forma clara y precisa. Además, es crucial que la Gerencia de Recursos Humanos implemente un sistema de comunicación digital, como correos electrónicos o plataformas internas, para garantizar que la retroalimentación sea registrada y documentada adecuadamente y dejar de lado la utilización de papelería.
5. Ante la percepción mayoritaria de falta de apoyo por parte de la jefatura para desempeñarse correctamente en el trabajo, es esencial abordar estas preocupaciones y mejorar el liderazgo dentro del departamento de limpieza. Se recomienda que la jefatura demuestre un mayor compromiso con el bienestar y el

desarrollo profesional de sus colaboradores, ofreciendo preparación adicional, estableciendo un equilibrio de carga laboral y dedicando tiempo para escuchar y resolver las inquietudes del equipo.

6. La cuestión de la equidad en la asignación de tareas y horarios por parte del líder del equipo es de vital importancia, y los resultados preocupantes señalan la necesidad de abordar este tema de manera urgente y efectiva. En este sentido, se sugiere encarecidamente a la jefatura la implementación de un sistema transparente y equitativo para la distribución de responsabilidades y horarios de trabajo dentro del equipo. Este sistema debe diseñarse con el objetivo de garantizar que todas las asignaciones se realicen de manera justa y basada en criterios objetivos, teniendo en cuenta las habilidades, la experiencia y la carga laboral de cada colaborador.

Para lograr esto, la jefatura podría considerar la creación de un proceso estandarizado para la asignación de tareas, donde se definan claramente los criterios utilizados para tomar decisiones y se establezcan mecanismos de revisión y retroalimentación. Además, se podría implementar un sistema de seguimiento que permita monitorear de cerca la distribución de responsabilidades e identificar posibles desequilibrios o inconsistencias.

7. La mayoría del personal considera que no se les proporcionan todas las herramientas y recursos necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva, se recomienda que la jefatura realice una evaluación absoluta de las necesidades del equipo. Esto podría implicar la adquisición de equipos y materiales adecuados, así como el desarrollo de programas de adiestramiento para mejorar las habilidades técnicas y operativas del personal. Además, es importante mantener y fortalecer una óptima comunicación para que los colaboradores puedan solicitar y obtener los recursos que necesitan en tiempo y lugar.

8. Además de la positiva percepción de la gran mayoría de los colaboradores sobre su posesión del conocimiento necesario para desempeñar sus funciones correctamente, es crucial reconocer la importancia de la formación continua en el desarrollo profesional y el mantenimiento de habilidades relevantes. Aunque los colaboradores pueden sentirse seguros en sus capacidades actuales, el entorno laboral está en constante evolución, con nuevas tecnologías, prácticas y desafíos emergentes. Por lo tanto, se recomienda encarecidamente a la jefatura que no se conforme con el status quo y que continúe ofreciendo oportunidades de instrucción para garantizar que el personal esté preparado para adaptarse y crecer en este entorno cambiante. Una estrategia efectiva podría involucrar la implementación de programas de entrenamientos específicos, diseñados para abordar áreas de mejora identificadas o nuevas habilidades necesarias para mantenerse al día con las demandas del trabajo. Estos programas podrían ser tanto internos como externos, aprovechando recursos internos de la organización o colaborando con proveedores externos de capacitación y desarrollo. Además, se podrían ofrecer cursos de actualización periódicos para garantizar que el personal esté al tanto de las últimas tendencias, tecnologías y mejores prácticas en su campo.
9. Ante la percepción variada sobre el sistema de evaluación de desempeño realizado por la jefatura, es crucial revisar y mejorar este proceso. Se sugiere que la Gerencia de Recursos Humanos realice una revisión exhaustiva del sistema de evaluación, recopilando retroalimentación tanto de los colaboradores como de los supervisores, con el fin de identificar áreas de mejora y hacer ajustes necesarios. Además, es importante ofrecer claridad y transparencia en los criterios de evaluación y brindar un acompañamiento adecuado a la jefatura y supervisores para llevar a cabo evaluaciones efectivas y justas.

10. Considerando la falta de incentivos económicos y no económicos para el buen desempeño, es fundamental que la Gerencia implemente un programa integral de reconocimiento y recompensas. Esto podría incluir bonificaciones basadas en el rendimiento, programas de reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales para motivar y retener al personal. Es esencial que estos incentivos estén alineados con los objetivos organizacionales y sean percibidos como justos y equitativos por parte de todos los colaboradores.
11. Ante la percepción generalizada de falta de oportunidades de capacitación y desarrollo, la Gerencia debe priorizar la inversión en el crecimiento profesional de su personal. Se recomienda establecer un plan de desarrollo profesional que incluya programas de capacitación internos y externos, oportunidades de mentoría y coaching, así como la posibilidad de promoción interna. Además, es importante comunicar de manera clara y regular las oportunidades de desarrollo disponibles y fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro del equipo.
12. Dado el reconocimiento de la importancia crítica de las relaciones interpersonales en el logro de los objetivos y metas organizacionales, se destaca la necesidad imperativa de promover un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Más allá de meras interacciones profesionales, las relaciones entre colegas juegan un papel fundamental en la cohesión del equipo, la motivación individual y el rendimiento general. Por tanto, se recomienda encarecidamente a la Gerencia que adopte medidas proactivas para fomentar la construcción de relaciones sólidas y positivas entre los miembros del equipo.

Una estrategia efectiva para lograr esto es promover la participación en actividades de construcción de equipo, que van más allá del ámbito estrictamente laboral. Esto podría incluir la organización de eventos sociales, como almuerzos o cenas fuera del

horario laboral, que brinden a los empleados la oportunidad de conocerse mejor en un entorno más relajado y distendido. Asimismo, la organización de actividades deportivas o recreativas, como torneos deportivos o excursiones al aire libre, puede fomentar el compañerismo y fortalecer los lazos entre los miembros del equipo.

13. Frente a la percepción de que los conflictos no afectan negativamente el desempeño, es importante abordar esta cuestión de manera proactiva. Se recomienda a la jefatura junto con la Gerencia de Recursos Humanos implementar programas de gestión de conflictos que proporcionen herramientas y estrategias para resolver disputas de manera constructiva y mantener un ambiente de trabajo armonioso. Además, es esencial promover una cultura de respeto, empatía y colaboración, donde se fomente el diálogo y se reconozcan las diferencias como oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

## **CAPÍTULO VII. PROPUESTA**

Acorde con la investigación desarrollada se procede a realizar la siguiente propuesta, la cual tiene como intención diseñar un plan de mejora para el clima laboral en el Hotel Barceló Playa Tambor con sus colaboradores, la propuesta cuenta con actividades y acciones prácticas a implementar que permitan a la Gerencia de Recursos Humanos continuar promoviendo un buen clima organizacional y el desempeño de los colaboradores del Hotel Barceló Playa Tambor.

De acuerdo con lo anterior, se busca promover los factores del clima organizacional como lo son la comunicación, el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales, además de mantener el desempeño de los trabajadores del departamento de limpieza, recordemos que Lucas et al. (2019) define el clima organizacional como:

El clima organizacional tiene mucho que ver con la empresarial, se basa en la competencia administrativa y de negocios, resulta bastante práctica de conceptualizar como el conjunto de hábitos que tiene un determinado grupo de personas a nivel corporativo. Se pueden emplear los valores, creencias e incluso las costumbres, sólo que en este caso se trata de algo más organizado, profesional y de carácter comercial.

(p. 3)

En palabras de Clavijo (2022) se define la evaluación de desempeño como:

La evaluación de desempeño laboral es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos.

(párr. 5)

## **7.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Estrategias para mejorar el clima organizacional en el Hotel Barceló Playa Tambor para optimizar el desempeño de sus trabajadores.

## **7.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ**

La propuesta se desarrolla para los colaboradores del departamento de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor.

## **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### ***7.3.1. Objetivo general***

Desarrollar estrategias de mejora del clima organizacional del departamento de limpieza en el Hotel Barceló Playa Tambor para optimizar el desempeño de los colaboradores.

### ***7.3.2. Objetivos específicos***

1. Diseñar y crear un Team building para el personal del departamento de limpieza, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar la comunicación, fortalecer el liderazgo y promover un sentido de pertenencia dentro del equipo.
2. Diseñar un programa de incentivos de salario emocional con el fin de motivar y mejorar las condiciones de los colaboradores del departamento de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor.
3. Elaborar una guía del proceso de evaluación del desempeño con el paso a paso de cómo realizar la aplicación de esta, los beneficios, el ciclo, la entrevista, entre otra información relevante para orientar a las jefaturas y los colaboradores del área de limpieza.







propuesta de salario emocional.																		
Implementación de la propuesta del salario emocional.	01/09/24	15/09/24				X												
Sesión de Recursos Humanos con las jefaturas para definir capacitaciones con los equipos de trabajo, explicar la guía de evaluación de desempeño, formularios de evaluación y los formularios de apoyo.	27/06/24	20/07/24	X	X														
Ejecución de las capacitaciones al equipo de trabajo en tres sesiones, una por semana.	21/07/24	21/08/24		X	X													
Aplicación por primera vez del nuevo modelo de evaluación de desempeño que corresponde al segundo semestre.	02/01/25	20/01/25								X								
Aplicación y registro de la evaluación anual de la evaluación del desempeño.	02/02/25	20/02/25											X					

Aplicación de la evaluación del desempeño que corresponde al primer semestre.	01/07/25	15/07/25																	X
---	----------	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

*Fuente: elaboración propia, cronograma y actividades, febrero, 2024*

## 7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se describe el presupuesto general considerando los objetivos que componen la propuesta denominada como, herramientas para la mejora del clima laboral en el Hotel Barceló Playa Tambor para mantener los factores del clima organizacional y el desempeño de sus trabajadores; los costos van a depender de la fecha en la que se decida llevar a cabo e implementarla.

**Tabla 53.** Presupuesto de la propuesta Team Building

Actividad	Total de horas	Total de funcionarios	Total de horas	Costo promedio por hora	Costo total
Ejecución de actividad 1 Dibujo espalda con espalda	1 hora	40	$(1 \times 40) = 40$	¢11.953.65	¢478.146
Ejecución de actividad 2 Avioncito de papel	1 hora	40	$(1 \times 40) = 40$	¢11.953.65	¢478.146
Ejecución de actividad 3 Náufragos	1 hora	40	$(1 \times 40) = 40$	¢11.953.65	¢478.146
Ejecución de actividad 4 El factor común y un refrigerio	1 hora	40	$(1 \times 40) = 40$	¢11.953.65	¢478.146
<b>Subtotal</b>					<b>¢1.912.584</b>

Fuente: elaboración propia, información esquema de salarios Hotel Barceló Playa Tambor, febrero, 2024.

**Tabla 54.** Presupuesto de la propuesta Salario Emocional

Propuesta Salario Emocional	Costo unitario	Costo total
Compra de 4 computadoras (precio tomado de Walmart)	¢139.900	¢559.600

Compra de 1 UPS (precio tomado de Walmart)	¢49.900	¢49.900
Compra de 41 sillas (precio tomado de Walmart)	¢15.500	¢635.500
Compra de 1 pizarra (precio tomado de Coopeguanacaste R.L.)	¢60.900	¢60.900
Compra de 1 proyector (precio tomado de Office Depot)	¢384.990	¢384.990
Compra de 1 aire acondicionado 24 BTU (precio de gollo tienda)	¢274.915	¢274.915
Compra de 15 mesas (precio tomado de Walmart)	¢22.500	¢337.500
Compra de 4 abanicos grandes (precio de gollo tienda)	¢96.400	¢385.600
Compra de 2 televisores de 32 pulgadas (precio de gollo tienda)	¢89.900	¢179.800
Compra de 2 espejos grandes (precio tomado de vidriera Paquera)	¢250.000	¢500.000
Compra de 1 bicicleta estacionaria (precio tomado de Walmart)	¢127.900	¢127.900
Compra de 1 caminadora (precio tomado de Walmart)	¢247.000	¢247.000
Compra de 1 sogu ejercicio (precio tomado de Monge)	¢124.900	¢124.900
Compra de 4 trampolines (precio tomado de Walmart)	¢21.900	¢87.600
Compra de 2 bolas de ejercicio (precio tomado de gollo)	¢7.900	¢15.800

Compra de 1 saco de boxeo (precio tomado de Walmart)	¢48.900	¢48.900
<b>Subtotal</b>		<b>¢4.020.805</b>

Fuente: elaboración propia, información de precios de artículos obtenidos de internet, febrero, 2024.

**Tabla 55. Presupuesto para la evaluación de desempeño**

Actividad	Costo por hora	Total de horas	Costo Total
Capacitar en la guía de evaluación del desempeño.	¢2 302,67	4	¢9 210,68
Remitir por correo electrónico la guía del proceso de la evaluación del desempeño.	¢2 302,67	1	¢2 302,67
Actividad	Costo por hora	Total de horas	Costo Total
Capacitar en la plantilla del diccionario por competencias.	¢2 302,67	3	¢6 908,01
Remitir por correo electrónico la plantilla del diccionario por competencias.	¢2 302,67	1	¢2 302,67
Actividad	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Cotizar Resma de papel tamaño carta 500 unidades.	¢3 890,00	1	¢3 890,00
Cotizar cartuchos multicolor	¢9 990,00	2	¢19 980,00
Cotizar Cartuchos de tinta negro	¢21 490,00	2	¢42 980,00
<b>Subtotal</b>			<b>¢159 649</b>

Fuente: elaboración propia, información esquema precios para aplicación de evaluación de desempeño, febrero, 2024.

**Tabla 56. Presupuesto general de la propuesta.**

Propuesta	Total
Presupuesto de la propuesta Team Building	¢1.912.584
Presupuesto de la propuesta Salario Emocional	¢4.020.805
Presupuesto para la evaluación de desempeño	¢159 649
	<b>¢6.093.038</b>

Fuente: elaboración propia, presupuesto total propuesta, febrero, 2024.

## 7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

Según los resultados obtenidos en la presente investigación, se procura brindar a la Gerencia de Recursos Humanos del Hotel Barceló Playa Tambor, una serie de solicitudes para que puedan mejorar el clima laboral del departamento de limpieza y mantener los factores del clima organizacional y el desempeño de sus trabajadores.

A continuación, se presentan las variables que se van a trabajar, así como el orden en el cual se solicita llevar a cabo la propuesta:

**Propuesta 1:** Team Building.

**Propuesta 2:** Salario emocional.

**Propuesta 3:** Guía del proceso de evaluación del desempeño.

**Propuesta 4:** Plantilla de diccionario por competencias.

**Propuesta 5:** Formularios de evaluación del desempeño.

En relación con lo anterior, se pretende que los colaboradores del Hotel Barceló Playa Tambor, que trabajan en el departamento de limpieza cuenten con mejores condiciones y su productividad se mantenga y siga en desarrollo.

### **7.6.1. Propuesta 1: Team building**

El Team building consiste en una serie de actividades que han venido implementando los departamentos de Talento Humano en las organizaciones, con el fin de unir a los equipos de trabajo, llevándolos más allá de la oficina, en busca de espacios de desconexión, fomentando la confianza, el respeto, la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, como así mismo lograr una mayor productividad en un ambiente sano.

Con base en lo anterior, se le solicita al departamento de Recursos Humanos del Hotel Barceló Playa Tambor que pueda implementar actividades, que comúnmente son llamadas "Team Building" dentro de la organización que ayuden a mejorar el clima organizacional,

específicamente en los aspectos como comunicación, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales que son algunos de los factores de mayor necesidad a mejorar para el departamento de limpieza.

#### **7.6.1.1. Desarrollo del Team building**

A continuación, se detallan actividades del Team Building que el Departamento de Recursos Humanos puede implementar para cumplir el objetivo propuesto, estas actividades son para realizarse de forma presencial.

#### **7.6.1.2. Introducción**

Para llevar a cabo estas actividades se reunirán los cuarenta integrantes del departamento de limpieza, a un costado del Restaurante el Rancho, donde están las zonas verdes, se realizaran cuatro sesiones, los días lunes, martes, miércoles y jueves, con una duración de una hora, de 8:00am a 9:00am; esto debido a que las funciones del departamento no se pueden paralizar por más tiempo, debido a la necesidad que tiene el hotel de brindar un óptimo servicio en el tiempo establecido a los huéspedes.

##### **7.6.1.2.1. Sesión 1**

Lunes: Actividad dibujo espalda con espalda, duración 1 hora.

##### **7.6.1.2.1.1. Objetivos**

- Fortalecer las habilidades comunicativas, en especial la escucha activa.
- Permitir a los participantes pensar de manera original y creativa para el logro de la actividad.
- Fortalecer la confianza y el compañerismo entre los miembros del equipo.

##### **7.6.1.2.1.2. Indicaciones**

Se deben de hacer grupos de dos personas, donde se sienten espalda con espalda, se le entrega a uno de ellos un lápiz y una hoja, mientras que al otro se le muestra una imagen de

algo sencillo de dibujar, esta persona debe describir al otro lo que debe dibujar por medio de formas, tamaños y texturas, sin decir exactamente que es la imagen que debe dibujar.

El tiempo establecido para que se realicen los dibujos será de 20 minutos máximo. Una vez concluido el tiempo, la persona que lidera la actividad irá pareja por pareja comparando la imagen original y el dibujo realizado, realizando consultas de cómo lo realizaron y los aspectos que más se les dificultó para lograr los resultados.

Para finalizar la persona que lidera escuchará a los participantes, sus comentarios, experiencias y enseñanzas con respecto a la actividad y se realizará conclusiones y retroalimentación para finalizar con éxito los objetivos propuestos.

Recursos:

- Participación del equipo.
- Veinte imágenes de diferentes objetos.
- Hojas de papel y lapiceros.
- Área espaciosa para desarrollar la actividad (zonas verdes del Hotel).

#### 7.6.1.2.1.3. Cronograma

**Tabla 57.** Cronograma

Hora inicio	Hora final	Duración	Actividad
8:00 a.m.	8:05 a.m.	00:05	Inicio / Bienvenida
8:05 a.m.	8:15 a.m.	00:10	Explicación del objetivo y aspectos generales del Team Building
8:15 a.m.	8:20 a.m.	00:05	Indicaciones de la actividad a realizar, acomodo en parejas y entrega de materiales
8:20 a.m.	8:45 a.m.	00:20	Desarrollo Actividad dibujo espalda contra espalda
8:40 a.m.	8:55 a.m.	00:15	Conclusiones y retroalimentación de la actividad
8:55 a.m.	9:00 a.m.	00:05	Cierre Actividad

*Fuente: elaboración propia, cronograma de actividad, febrero, 2024.*

### **7.6.1.2.2. Sesión 2**

Martes: Actividad Avioncito de papel, duración 1 hora.

#### **7.6.1.2.2.1. Objetivos**

- Fomentar la comunicación y la confianza entre los miembros del equipo.
- Fortalecer la capacidad de delegar y administrar el tiempo para la ejecución de tareas entre los colaboradores del departamento.

#### **7.6.1.2.2.2. Indicaciones**

Se debe de dividir al equipo en 10 grupos de cuatro personas cada uno, se le hace entrega a cada grupo unas hojas de cartulina y se les da de tiempo 15 minutos para que confeccionen un avión que vuele a larga distancia, pueden buscar en internet como realizarlo, cada grupo definirá el nombre de su aerolínea.

Luego de esto, cuando el tiempo haya culminado, se realizará la competencia de aviones, la persona que lidera la actividad definirá la línea de salida con una cuerda donde cada grupo escogerá un representante que se posicionara detrás de esta, indicara el nombre propuesto de la aerolínea y tirará del avión, el que vuele más largo es el ganador.

Finalmente, la persona a cargo de la actividad realizará preguntas al equipo como, por ejemplo, que tanto se les dificultó la realización del avión, si todos colaboraron con ideas y demás, como definieron el nombre de la aerolínea, porque eligieron a ese compañero como líder y con base a esto ejecutar una retroalimentación sobre la actividad y sus objetivos.

Recursos:

- Participación de los colaboradores.
- Hojas de cartulina.
- Una cuerda larga.
- Área espaciosa para desarrollar la actividad (zonas verdes del Hotel).

### 7.6.1.2.2.3. Cronograma

**Tabla 58. Cronograma**

Hora inicio	Hora final	Duración	Actividad
8:00 a.m.	8:05 a.m.	00:05	Inicio / Bienvenida
8:05 a.m.	8:20 a.m.	00:15	Explicación de los objetivos, indicaciones de la actividad a realizar, acomodo en grupos de cuatro y entrega de materiales
8:20 a.m.	8:40 a.m.	00:20	Desarrollo Actividad avioncito de papel
8:40 a.m.	8:55 a.m.	00:15	Conclusiones y retroalimentación de la actividad
8:55 a.m.	9:00 a.m.	00:05	Cierre Actividad

*Fuente: elaboración propia, cronograma de actividad, febrero, 2024.*

### 7.6.1.2.3. Sesión 3

Miércoles: Actividad Náufragos, duración 1 hora.

#### 7.6.1.2.3.1. Objetivos

- Fomentar las habilidades de liderazgo.
- Inculcar en los participantes la importancia de la cooperación, integración y compañerismo de un equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas.
- Fortalecer la toma de decisiones y resolución de conflictos confiando en las capacidades de todos los miembros del equipo.

#### 7.6.1.2.3.2. Indicaciones

Se realizan cinco grupos de ocho personas cada uno, la persona que lidera la actividad indica que la idea del juego es imaginar que están varados en una isla desierta, el barco se está hundiendo y solo cuentan con 20 minutos para rescatar algunos artículos para poder sobrevivir.

Se colocan diferentes artículos ya sean reales o impresos en papel en la zona del naufragio, estos artículos pueden ser alimentos, botellas de agua, fósforos, linterna, cuchillos, cuerda, flotadores, todo en cantidades limitadas y variadas, con el fin de poner a pensar a los

miembros de que cosas obtener que sean más importantes y consideren no puedan faltar para lograr sobrevivir, esto los llevará a tener que priorizar y negociar en caso de que les haga falta un artículo con el que cuente otro grupo y viceversa.

Luego de finalizar, el líder a cargo de la actividad comenta con cada grupo el por qué y para qué eligieron los artículos seleccionados, si tuvieron dificultades para ponerse de acuerdo en la toma de decisiones, si hubo apoyo de todo el equipo o de unos cuantos y que enseñanza les deja la actividad. Con base a las respuestas obtenidas se desarrollarán conclusiones y retroalimentación del escenario vivido.

Recursos:

- Participación de los colaboradores.
- Hojas con imágenes de diferentes objetos.
- 5 cuerdas para simular los barcos.
- Un espacio al aire libre para desarrollar la actividad (zonas verdes del Hotel).

#### 7.6.1.2.3.3 Cronograma

**Tabla 59.** Cronograma

Hora inicio	Hora final	Duración	Actividad
8:00 a.m.	8:05 a.m.	00:05	Inicio / Bienvenida
8:05 a.m.	8:20 a.m.	00:15	Explicación de los objetivos, indicaciones de la actividad a realizar, acomodo en grupos de ocho, posición de hojas con objetos y cuerdas
8:20 a.m.	8:40 a.m.	00:20	Desarrollo Actividad náufragos
8:40 a.m.	8:55 a.m.	00:15	Conclusiones y retroalimentación de la actividad
8:55 a.m.	9:00 a.m.	00:05	Cierre Actividad

*Fuente: elaboración propia, cronograma de actividad, febrero, 2024.*

Para finalizar con la propuesta de Team building, se pide a la persona encarga de realizar esta actividad que disponga de un tiempo de refrigerio, además de la actividad final con el fin de

dar por culminada las actividades, normalmente en el tiempo de compartir un espacio de alimentación y luego de haber realizado todas estas actividades, se logra observar que tan efectivas fueron y si los objetivos planteados se concluyen con éxito.

#### **7.6.1.2.4. Sesión 4**

Jueves: El factor común y un refrigerio

##### **7.6.1.2.4.1. Objetivos**

- Fortalecer la comunicación y la confianza del equipo por medio de puntos en común que se tengan entre los participantes.
- Unir a los miembros que se encuentren un poco distantes del resto del equipo mejorando las relaciones interpersonales.
- Crear un espacio donde el equipo de limpieza salga de la rutina diaria con el fin de que brindarles un poco de diversión, reducir el estrés y motivarlos a seguir formando parte del talento humano del Hotel Barceló Playa Tambor.

##### **7.6.1.2.4.2. Indicaciones**

El líder de la actividad debe hacer ocho grupos de cinco personas y seleccionar un representante por equipo, se le solicita a cada grupo que encuentren cosas en común que tengan con sus compañeros de equipo, preferiblemente cosas que no sean habituales para que sean más fácil de recordar con el tiempo. Puede ser cantante musical, marca de vehículo, lugares, animales, pasatiempos, funciones, comidas, etc.

Una vez finalizado, la persona que dirige la actividad le solicita a cada representante del grupo comente la información obtenida de cada miembro del grupo con el fin de que los demás compañeros tengan conocimiento de los gustos y preferencias de todos y compartan sus opiniones, culminando con una retroalimentación de lo vivido en el transcurso de la semana.

Recursos:

- Participación de los equipos.
- Galletas, snacks, frutas.
- Jugos y refrescos.
- Área espaciosa para desarrollar la actividad (Restaurante el Rancho).

#### 7.6.1.2.4.3. Cronograma

**Tabla 60.** Cronograma

Hora inicio	Hora final	Duración	Actividad
8:00 a.m.	8:05 a.m.	00:05	Inicio / Bienvenida
8:05 a.m.	8:10 a.m.	00:10	Explicación de los objetivos, indicaciones de la actividad a realizar y acomodo en grupos de cinco
8:10 a.m.	8:25 a.m.	00:15	Desarrollo Actividad factor común
8:25 a.m.	8:35 a.m.	00:10	Conclusiones y retroalimentación de la actividad
8:35 a.m.	8:55 a.m.	00:20	Refrigerio
8:55 a.m.	9:00 a.m.	00:05	Cierre Actividad

*Fuente: elaboración propia, cronograma de actividad, febrero, 2024.*

### 7.6.2. Propuesta 2: Salario emocional

Son todos los beneficios no monetarios que percibe un colaborador por su trabajo, es la estrategia ideal que adopta una empresa para incentivar de forma positiva tanto a nivel personal como a nivel laboral, además de mantener el talento existente y atraer nuevos a la compañía, estas retribuciones buscan mejorar el ambiente laboral y estimular la motivación del colaborador con el fin de que se logren cumplir los objetivos propuestos.

Con base en lo anterior, se recomienda a la Gerencia del Hotel Barceló Playa Tambor que pueda implementar los salarios emocionales, como, por ejemplo, formación continua y promoción interna, acondicionamiento del espacio (área descanso comedor), gimnasio y asistencia psicológica, estos como los más importantes y necesarios según los resultados

obtenidos con el fin de mejorar el clima organizacional y la motivación de los colaboradores del departamento de limpieza.

Seguidamente se detallan algunos salarios emocionales que se pueden implementar para cumplir con el objetivo planteado.

#### **7.6.2.1. Salario emocional: formación continua y promoción interna**

Esto es vital para cualquier empresa, motivar a sus trabajadores de que sigan forjando sus sueños y metas en la vida, inculcar la idea de que para la empresa también es importante dar apoyo y seguimiento en el proceso de formación de sus colaboradores.

Si bien es cierto, las organizaciones buscan la manera de poseer personal calificado y eficiente, por lo cual es importante alcanzar que estos colaboradores puedan ser parte de la carrera administrativa que brinde la organización y puedan ir ascendiendo en diferentes puestos, generando mejores oportunidades, ser más competitivos y mantener la motivación de los colaboradores.

##### **7.6.2.1.1. Convenios con instituciones educativas**

El hotel está creando alianzas con instituciones educativas como lo son CINDEA Paquera e INA Puntarenas, lo cual es sumamente beneficioso tanto para los colaboradores como para la organización, estas instituciones brindan educación abierta para finalizar la secundaria, inglés, manejo de personal, educación vial, servicio al cliente, paquete de Office, entre otros; pero existe un gran obstáculo que es un lugar adecuado para la realización de las capacitaciones, charlas, cursos y demás a los colaboradores. Actualmente disponen de un Restaurante que puede ser utilizado solo cuando este se encuentra cerrado o bien si algún salón del hotel se encuentra habilitado para su respectivo uso, lo que conlleva a un limitante ya que normalmente estos lugares pasan abiertos a los clientes y no cuentan con todo lo necesario para ciertos temas de estudio que requieren de mucho más que un lugar para ser impartidos.

#### **7.6.2.1.2. Necesidades puntuales**

A continuación, se presentan algunas acciones las cuales se le solicitan a la Gerencia del Hotel llevar a cabo con el fin de poder fortalecer estas alianzas y minimizar el limitante actual:

- Aula de estudio: el hotel cuenta con habitaciones desocupadas en el área de módulos de colaboradores, por ejemplo, la habitación número 34 se encuentra lejos del ruido, es planta baja, poco personal reside cerca, se encuentra en buen estado, es la idónea para que el departamento de mantenimiento la habilite con todas las necesidades con las que cuenta un aula.
- Compra de computadoras: se necesitarían al menos unas quince computadoras para la gran cantidad de personal con la que cuenta el hotel, pero para iniciar el proyecto se le solicita a la Gerencia comprar al menos unas cuatro computadoras e ir valorando la compra de una por mes, además de una UPS para protección contra los picos de corriente.
- Acceso a internet: solicitar al encargado de TI, la realización de la instalación para obtener acceso a internet, además de los programas, accesos limitados y demás configuraciones necesarias para la utilización de las computadoras.
- Compra de mobiliario: se necesita que la Gerencia invierta en comprar dieciséis sillas, una pizarra, un proyector, un aire acondicionado y solicitar al departamento de compras los materiales de oficina, como lo son: 1 caja de lapiceros, una engrapadora, una caja grapas, una resma hojas blancas, cinco marcadores de pizarra y un borrador pizarra.
- Escritorios grandes: solicitar a mantenimiento, específicamente al área de carpintería la elaboración de 3 escritorios donde quepan al menos cuatro computadoras por cubículo y un escritorio pequeño para uso del profesor.

### **7.6.2.2. Salario emocional: acondicionamiento del espacio (área descanso comedor)**

El lugar más visitado por todos los colaboradores es el comedor de colaboradores, es utilizado tanto para ingerir los alimentos como para sala de estar y en muchos casos área de estudio, este se encuentra actualmente un poco abandonado, falta de luz, mesas y sillas en mal estado, falta de ventilación, televisión descompuesta, ausencias de plantas, pintura, decoración o imágenes informativas, toma corrientes, etc., por lo que necesita realizar diferentes mejoras con el fin de hacer un lugar más confortable y placentero para el personal y que este se sienta motivado.

#### **7.6.2.2.1. Aspectos para mejorar**

En relación con lo anterior, se mencionan las siguientes mejoras de condiciones del comedor que se le solicita a la Gerencia del Hotel Barceló Playa Tambor realizar:

- Mayor iluminación: el lugar es sumamente grande y solamente cuenta con cuatro halógenos para esta área, incluyendo los baños, se hace la solicitud al departamento de mantenimiento la instalación de diez halógenos con luz led.
- Sillas y mesas: solicitar a mantenimiento la reparación de quince sillas y doce mesas que se encuentran en mal estado, además de esto, se solicita a la Gerencia la compra de veinticinco sillas y quince mesas, ya que con la cantidad que tienen actualmente no dan abasto con el personal existente.
- Ventilación: este es uno de los mayores factores de inconformidad sobre el comedor, a pesar de que es un lugar abierto, la zona es bastante caliente, hoy en día se dispone solamente de cuatro abanicos grandes de pared, para el tamaño que tiene este comedor se solicita a la Gerencia la compra de cuatro abanicos más y así abarcar la mayor cantidad de espacio posible.

- Televisión 32 pulgadas: actualmente solo cuenta con una televisión de 32 pulgadas, la cual esta dañada; el comedor cuenta con tres instalaciones para televisión, para aprovechar esos dos espacios, se solicita a la Gerencia la compra de dos televisores más y solicitar a mantenimiento la reparación de la existente.
- Ausencia de plantas: a muchas personas el verde los llena de felicidad y motivación, es por lo que implementar plantas en las mesas y en maceteras sería significativo para darle una apariencia distinta al lugar, se solicita al departamento de Áreas verdes la elaboración de treinta arreglos sencillos para las mesas y diez plantas en macetera.
- Arreglo de los baños: los baños cuentan con la infraestructura muy dañada, las puertas no cierran bien, el servicio no baja bien, ausencia de espejos, falta de iluminación, dispensadores en mal estado, por lo que se le solicita a mantenimiento la reparación de estos detalles.
- Pintura y toma corrientes: por políticas de la empresa el color debe ser blanco hueso con acabados verde oscuro, hace mucho tiempo no se le da un retoque de pintura, por lo que se le solicita a mantenimiento realizarla, además de implementar diez tomacorrientes, ya que el lugar solo cuenta con cuatro tomacorrientes.
- Acceso a internet: como se indicaba esta área es utilizada por muchos colaboradores para estudio, en la zona es escasa la señal, por lo que se le solicita al TI la instalación y acceso a internet.
- Decoración e imágenes informativas: se solicita al departamento de Recursos Humanos la elaboración de cuadros con el reglamento y demás información importante, colocación de fotografías del personal, manualidades creadas por los mismos colaboradores en actividades realizadas. Además de solicitar a mantenimiento la elaboración de un marco

más grande de madera para colocar toda la información pertinente al mes actual y así cambiar la pequeña pizarra actual.

### **7.6.2.3. Salario emocional: gimnasio**

Actualmente en Hotel Barceló Playa Tambor cuenta con un Gimnasio en cual se encuentra muy deteriorado en infraestructura y solo cuenta con pesas y una bicicleta estacionaria.

A pesar de que prácticamente no hay nada en el Gimnasio, muchas personas que viven en el hotel aprovechan para distraerse y hacer algo de actividad física, es por esto por lo que, considerar en invertirle un poco de dinero a este lugar sería una muy buena opción para mantener colaboradores con buena salud física y motivados.

#### **7.6.2.3.1. Acciones para tomar en cuenta para mejorar el lugar**

- Reparación de infraestructura: se solicita a mantenimiento realizar reparaciones en el techo, el cual tiene varias goteras y láminas dañadas que necesitan cambio, en las paredes y el piso, hay existencia de huecos y colocación de un abanico y un bombillo más.
- Habilitar baño y servicio sanitario: este permanece cerrado, está en mal estado, por lo que se le solicita a mantenimiento la reparación de este y poder darle utilidad.
- Espejos dañados: se deben cambiar un total de dos espejos que se encuentran quebrados, por lo que se le solicita a la Gerencia la compra de estos para que mantenimiento los cambie y evitar un accidente.
- Compra de máquinas: se le solicita a la Gerencia la compra de una bicicleta estacionaria, cuatro trampolines, una soga para ejercicio, 2 bolas de ejercicio, un saco de boxeo y una caminadora.

#### **7.6.2.4. Salario emocional: servicios médicos**

Una manera de motivar a los colaboradores es brindarles asistencia médica, con el fin de conocer su estado físico y emocional, estar pendiente de la salud del personal es sumamente importante ya que el bienestar de ellos forma parte del desempeño diario en la organización.

La empresa cuenta con médico de empresa, el cual tiene comunicación directa con la Clínica de Paquera, sería importante ver la posibilidad de habilitar campañas de salud una o dos veces al mes, donde se incluya atención psicológica, nutricional, campañas de vacunación, charlas informativas y de prevención, es por esto, que se solicita al médico de empresa y a la Gerencia realizar las gestiones pertinentes y de esta forma poder mejorar la calidad de vida personal y laboral de los colaboradores.

#### ***7.6.3. Propuesta 3: Sistema de evaluación de desempeño***



**GUÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE LIMPIEZA  
DEL HOTEL BARCELÓ PLAYA TAMBOR**

**ELABORADA POR: MARÍA JOSÉ MONTERO ALFARO**

**FEBRERO, 2024**

## **Contenido de la guía de la evaluación del desempeño**

### **1. Presentación.**

### **2. Objetivos:**

2.1. Objetivo General.

2.2. Objetivos Específicos.

### **3. Base teórica de la evaluación del desempeño:**

3.1. Concepto de la evaluación del desempeño.

3.2. Razones por las que hay que evaluar el desempeño.

3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño.

3.4. Errores más comunes de la evaluación del desempeño.

3.5. Razones por las que no funciona la evaluación del desempeño.

### **4. Elementos y funcionamiento del modelo de evaluación del desempeño:**

4.1 ¿Quién debe evaluar el desempeño?

4.2. Ciclo de la evaluación del desempeño.

4.3. Entrevista de la evaluación del desempeño.

4.4. Retroalimentación o seguimiento de la evaluación del desempeño.

4.5. Formularios de la evaluación del desempeño.

4.5.1. Formularios de apoyo para documentar la evaluación del desempeño.

4.6. Escalas de calificación de la evaluación del desempeño.

4.7. Expediente de la evaluación del desempeño.

4.8. Evaluación del desempeño en casos especiales.

4.9. Objeciones o apelaciones del proceso de la evaluación del desempeño.

4.10. Plazos para tomar en cuenta para el proceso de la evaluación del desempeño.

### **7.6.3.1. Presentación**

Esta guía de aplicación del proceso de la evaluación del desempeño del área limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor, es una herramienta que permite orientar a las jefaturas y a los colaboradores de cómo llevar el paso a paso la aplicación y seguimiento de esta; parte del éxito de este proceso se genera a raíz del conocimiento, por lo que la idea principal es que sea un proceso sencillo, comprensible y al alcance de todos los involucrados.

La guía del proceso de evaluación del desempeño está conformada por la siguiente de la siguiente manera:

### **7.6.3.2. Objetivos**

#### **7.6.3.2.1. Objetivo general**

Exponer a las jefaturas y colaboradores del área de limpieza un instrumento que funcione como guía para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de forma correcta.

#### **7.6.3.2.2. Objetivos específicos**

1. Establecer elementos teóricos que permitan dar comprensión a las partes involucradas sobre el proceso de la evaluación del desempeño con el fin de que todos tengan claro el concepto, la importancia y los beneficios.
2. Proporcionar a los involucrados un paso a paso de cómo llevar a cabo el proceso de aplicación de la evaluación del desempeño, la responsabilidad y el compromiso que este conlleva.
3. Concretar y evidenciar la información necesaria para llevar a cabo el proceso de aplicación de la evaluación del desempeño de manera integral.

#### **7.6.3.3. Base teórica de la evaluación del desempeño**

En esta sección se presenta la base teórica con el fin de introducir a las jefaturas y colaboradores del área de limpieza en la información básica sobre la evaluación del desempeño,

su concepto, importancia, los beneficios, así como tener claros los errores más comunes al evaluar y las razones por las que fracasa la evaluación del desempeño con el propósito de influir positivamente en el conocimiento y la correcta aplicación de la evaluación del desempeño.

#### **7.6.3.3.1 Concepto de la evaluación del desempeño**

Es un instrumento que funciona para medir de manera objetiva el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo durante un periodo definido.

Según Bohlander (2018) la evaluación del desempeño es fruto de un proceso que realiza el gerente o superior de manera anual o semestral donde se evalúa el desempeño de un colaborador de acuerdo con las funciones del puesto de trabajo, de los resultados obtenidos determinan si es necesario realizar un plan de mejora y seguimiento. (p. 300).

#### **7.6.3.3.2. Razones por las que hay que evaluar el desempeño**

De las razones por las cuales se debe evaluar el desempeño (Desler, Varela 2017), menciona las siguientes:

1. La mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
2. Las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
3. Con la evaluación del desempeño, el gerente y el subalterno puede elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como reforzar las fortalezas del trabajador.

4. Las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
5. Gracias a las evaluaciones del desempeño el supervisor, puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar remediales requeridas. (p. 184).

#### **7.6.3.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Entre los beneficios que brinda la evaluación del desempeño tanto para la empresa como para los involucrados en el proceso, Chiavenato (2017) los detalla de la siguiente manera:

##### **a) Beneficios para el jefe como administrador de personas:**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en factores de evaluación y, sobre todo contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de los subordinados.
- Comunicarse con los subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

##### **b) Beneficios para la persona:**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio

subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).

- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

**c) Beneficios para la organización:**

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesiten rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Identificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo profesional), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (pp. 214-215).

**7.6.3.3.4. Errores más comunes de la evaluación del desempeño**

Es esencial conocer los principales errores que se pueden presentar y afectar la objetividad cuando se aplican las evaluaciones del desempeño, Kenjo (2023) *Los 9 errores más comunes de las evaluaciones del desempeño*. <https://blog.kenjo.io/es/errores-mas-comunes-en-la-evaluacion-de-desempeno>, detalló en la página web los 9 errores más comunes:

- **Parcialidad:** el sesgo o la parcialidad hacen que el proceso de evaluación no sea objetivo lo que puede perjudicar al empleado en su posición dentro de la empresa.

- **Estereotipado:** suele haber prejuicios o etiquetas creadas de forma generalizada y negativa. Se debe huir de los estereotipos y tratar de conocer a cada empleado individualmente de forma objetiva.
- **Efecto halo:** este tiene lugar cuando el evaluador generaliza un rasgo de un empleado y lo extiende al resto de aspectos a analizar. Para mitigar este halo es recomendable utilizar un método de evaluación lo más preciso posible y que permita calificar hechos observables y medibles sin dejar espacios a la interpretación.
- **Errores de distribución:** caracterizan las evaluaciones de desempeño de muchas organizaciones, se da cuando los evaluadores evalúan son des igualdad.
- **Error de similitud:** algunos jefes pueden llegar a favorecer a los empleados que presenten semejanzas en diferentes aspectos. La objetividad y la diversidad de opiniones durante la evaluación del desempeño son fundamentales para eliminar este factor.
- **Error de proximidad:** ocurre cuando se puntúa de forma similar aspectos que están próximos en el formulario de evaluación del desempeño, independientemente de cuál sea el dato real, por ejemplo, si el evaluado recibe una calificación favorable puede ser que este resultado influya sobre el evaluador y éste, de nuevo puntúe positivamente el siguiente elemento de la lista.
- **Error de actualidad:** este tiene lugar cuando el evaluador solo tiene en cuenta las últimas semanas de trabajo del evaluado para dar su feedback, por ejemplo, si un empleado ha tenido un gran desempeño durante la mayor parte del período de evaluación, pero, justo antes de su evaluación anual, comete

un error puede obtener una valoración negativa si no se tiene en cuenta todo lo anterior, es decir, si el evaluador incurre en un error de actualidad.

- **Error de comparación:** ocurre cuando el evaluador compara y contrasta el desempeño de dos empleados en lugar de utilizar medidas absolutas de rendimiento para cada uno de ellos. Cada empleado es único. Es importante evaluar a cada trabajador por su desempeño en relación con los estándares y criterios establecidos individualmente.
- **Error de atribución:** es un proceso en el que el individuo asume razones al observar un comportamiento determinado en otra persona, se basa en una conclusión subjetiva, por ejemplo, en una evaluación de desempeño, un error de atribución puede ocurrir cuando el empleado da una respuesta negativa a una pregunta y el evaluador asume que tiene una actitud negativa hacia el trabajo.

#### **7.6.3.3.5 Razones por las que no funciona la evaluación del desempeño**

Son varias las situaciones que se puedan presentar y afectar la finalidad de la evaluación del desempeño, Chiavenato (2017) mencionó las siguientes:

- a) El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
- b) Los estándares de evaluación del desempeño no son claros o definidos.
- c) El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
- d) El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o la entrevista.
- e) El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
- f) El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
- g) El evaluado no recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño.

- h) Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
- i) No hay explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
- j) El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación. (p. 230).

#### **7.6.3.4. Elementos y funcionamiento del modelo de la evaluación del desempeño**

En esta sección, se especifican los elementos más significativos y necesarios de conocer sobre el modelo de evaluación del desempeño.

##### **7.6.3.4.1. ¿Quién debe evaluar el desempeño?**

Es responsabilidad del jefe o superior a cargo de aplicar la evaluación de desempeño, esto depende mucho de como este conformada la organización y sus departamentos, Chiavenato (2020), revela lo siguiente:

En la mayoría de las organizaciones el gerente, como administrador de personas, tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. (p. 257)

##### **7.6.3.4.2. Ciclo de la evaluación del desempeño**

El ciclo de evaluación se da en un período de 12 meses, que va desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año laborado, la evaluación está diseñada para que se efectúe dos veces al año a cada colaborador, es decir de manera semestral con el fin de tener un seguimiento lo más actualizado posible; como se detalla a continuación:

**Tabla 61.** Ciclo de la evaluación del desempeño

CICLO EVALUACIÓN ÁREA DE LIMPIEZA HOTEL BARCELO PLAYA TAMBOR		
<b>Primer Semestre</b>	Inicia en enero y termina en junio.	Registro máximo de aplicación primera quincena de julio (año en curso).
<b>Segundo Semestre</b>	Inicia en julio y termina en diciembre	Registro máximo de aplicación primera quincena de enero (año en curso).
<b>Registro de evaluación anual</b>	La evaluación anual es un promedio de los dos semestres aplicados.	Registro máximo de aplicación primera quincena de febrero (año en curso), comprende el periodo anteriormente evaluado.

Fuente: elaboración propia, ciclo de evaluación, febrero, 2024.

#### 7.6.3.4.3. Entrevista de la evaluación desempeño

Es un proceso continuo durante un ciclo de 12 meses, donde el evaluador (jefe inmediato) a través de un diálogo analítico, expone al evaluado (colaborador) las valoraciones sobre el desempeño logrado, el análisis de estas evaluaciones debe fundamentarse en diferentes acontecimientos, datos, seguimiento del cumplimiento de objetivos, funciones realizadas, entre otros aspectos relevantes ligados al proceso. La misma se debe aplicar primera quincena del mes de febrero cuando se realiza la calificación y debe ser convocada por el jefe inmediato o superior a cargo, además se debe de completar un formulario (FNEED-01), que tiene la intención de resumir el resultado final del año evaluado.

Chiavenato (2017) menciona los propósitos de la entrevista de la siguiente manera:

- Brindar al evaluador las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista da al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el líder espera de él en términos de calidad y cantidad, así como comprender las razones de estos estándares de desempeño.

- Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (retroalimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
- Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.
- Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para desarrollar relaciones humanas fuertes y sólidas. (p 230).

**Tabla 62.** *Consejos para aplicar la entrevista de la evaluación del desempeño*

<b>CONSEJOS PARA APLICAR LA ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> 	
	Programar la sesión con tiempo prudencial, en un espacio cómodo y agradable.
	Saludar de manera cordial, utilizando un tono agradable durante la evaluación.
	Explicar bien al evaluado los temas a tratar y el objetivo de la entrevista.
	Haga hincapié a la importancia de la confidencialidad del proceso.
	Exponga ampliamente el proceso de la evaluación, periodo, puntos a evaluar, resultados entre otros.
	Maneje la sesión con preguntas abiertas con el fin de que el evaluado participe.
	En todo momento manifieste que escucha con atención, cuide las posturas y el lenguaje corporal.
	Muéstrese asertivo y retroalimente en positivo.
	Proponga con el evaluado plan de trabajo, establezca soluciones, y comprometan una fecha para dar seguimiento a lo acordado.
	Concluya con un resumen y forme conclusiones.

*Fuente: elaboración propia, consejos para aplicación de entrevista, febrero, 2024.*

#### **7.6.3.4.4. Retroalimentación o seguimiento de la evaluación del desempeño.**

Como parte final del proceso de evaluación del desempeño se encuentra la retroalimentación o seguimiento, con base a los resultados obtenidos se despliegan los planes de trabajo a ejecutar, su intención es llevar un control del cumplimiento de las responsabilidades que tiene cada colaborador, los mismos los define el jefe inmediato (evaluador) junto con el evaluado en la calificación anual, Chiavenato (2020) afirma que esta etapa debe estar dividida en tres dimensiones:

- a) **Reacción y realimentación sobre las metas alcanzadas:** comparar los objetivos que ha alcanzado el colaborador frente a las metas del desempeño deseadas y negociadas, así como la discusión objetiva y clara en torno a cómo llegó hasta ese punto, las facilidades o dificultades que encontró, y en sus puntos fuertes y débiles para alcanzar consenso al respecto.
- b) **Planes de acción para la mejoría y desarrollo:** implica toda la lista de acciones que tienen por objetivo capacitar al colaborador para que alcance las metas y los objetivos negociados. Esto implica que el administrador oriente mejor al colaborador con evaluación, capacitación, coaching y mentoring para habilitarlo y aumentar sus habilidades y competencias de forma exponencial.
- c) **Creación de escenarios futuros:** se trata de que el colaborador alcance una posición activa y proactiva para que pueda adquirir una visión del presente y también de su futuro con base en su desempeño. Es necesario que esté sumamente motivado para adquirir esa perspectiva futura de su trabajo. (p. 249).

#### **7.6.3.4.5. Formularios de evaluación del desempeño.**

Es primordial que el evaluador (superior o jefe inmediato) conozca la diferencia entre los distintos formularios que se deben ejecutar con el fin de tener una adecuada aplicación de la

evaluación del desempeño, ya que dependiendo de la tarea que se vaya a realizar se deberá completar un formulario.

- **Formulario AMHBPT-01:** se utiliza para las camareras y runner, este perfil es para aquellos que tienen que realizar la limpieza de habitaciones y áreas comunes, además de servicio al huésped, el mismo se compone de la evaluación de las metas u objetivos que tiene un porcentaje programado del 60% y la evaluación por competencias donde se definieron dos niveles, básico y avanzado, con un porcentaje programado del 40%, el porcentaje de las competencias se definieron con el mismo valor, ya que se consideran de igual importancia para este perfil.

La suma total entre las metas y las competencias da un total del 100%.

Deben de firmarse 3 formularios, uno para entregar al colaborador, uno para el expediente de Recursos Humanos y el otro para el expediente de la evaluación del desempeño.

- **Formulario AMHBPT-02:** se utiliza para las supervisoras y jefaturas, este perfil es para aquellos que tienen un compromiso elevado, se encargan de supervisar, revisar y delegar funciones y llevar la documentación al día de su departamento, el mismo se compone de la evaluación de las metas u objetivos que tiene un porcentaje programado del 60% y la evaluación por competencias donde se definieron dos niveles, básico y avanzado, con un porcentaje programado del 40%, el porcentaje de cada competencia se definió de acuerdo a las que tienen más peso según el perfil, por ejemplo orientación a los objetivos y resultados con un 5%, orientación al cliente y excelente servicio un 5%, orientación al servicio al cliente con un 5%, calidad y productividad con un 5% y liderazgo con un 5%, ya que son las competencias más importantes para este perfil.

La suma total entre las metas y las competencias da un total del 100%.

Deben de firmarse 3 formularios, uno para entregar al colaborador, uno para el expediente de Recursos Humanos y el otro para el expediente de la evaluación del desempeño.

#### 7.6.3.4.5.1. Formularios de apoyo para documentar la evaluación del desempeño.

Estos se diseñaron para mayor comprensión y ejecución del proceso de evaluación del desempeño, de esta manera se utilicen los controles correctos.

- **Formulario medición metas individuales (FMMI-01):** en este formulario se especifica la actividad programada y la alcanzada para determinar un rendimiento porcentual del objetivo o meta planeada, se exponen los objetivos o metas establecidas para cada colaborador, se realiza de forma semestral y se firman los 3 formularios, uno para entregar al colaborador, uno para el expediente de Recursos Humanos y el otro para el expediente de la evaluación del desempeño.
- **Formulario de notificaciones semestrales de la evaluación del desempeño (FNSED-01):** para este formulario se va a tomar en cuenta la información obtenida del formulario principal de la evaluación del desempeño y se realizará un resumen de los datos, deben de firmarse 3 formularios, uno para entregar al colaborador, uno para el expediente de Recursos Humanos y el otro para el expediente de la evaluación del desempeño.
- **Formulario de notificación de la entrevista de la evaluación anual del desempeño FNEED-01:** en este formulario se lleva a cabo el control de desempeño anual, luego de completarse la información se firma al final del año solo una vez, deben de firmarse 3 formularios, uno para entregar al colaborador, uno para el expediente de Recursos Humanos y el otro para el expediente de la evaluación del desempeño.

#### 7.6.3.4.6. Escalas de calificación de la evaluación del desempeño.

Estas escalas permiten obtener el grado de cumplimiento de cada una de las variables determinadas en el formulario de la evaluación del desempeño, va de deficiente representada en color rojo a sobresaliente representada con color verde donde el puntaje máximo es de 100. Las escalas definidas son las siguientes:

**Tabla 63.** *Escalas de la Evaluación del Desempeño*

<b>Categoría Cuantitativa</b>	<b>Categoría cualitativa</b>	<b>Definición</b>
1-69	Deficiente	Desempeño no cumple expectativas, por debajo de lo esperado.
70-79	Regular	Desempeño básico, mínimo esperado.
80-89	Bueno	Desempeño por encima del mínimo esperado.
90-99	Muy Bueno	Desempeño que cumple con las expectativas conforme a esperado.
100	Sobresaliente	Desempeño relevante que supera las expectativas esperadas.

*Fuente: Elaboración propia, escala de evaluación, febrero, 2024.*

#### **7.6.3.4.7. Expediente de la evaluación del desempeño**

El evaluador (jefatura o superior) es el responsable de aplicar la evaluación del desempeño, además tiene la obligación de abrir un expediente para cada evaluado (colaborador) que tenga a su cargo, este expediente debe contar con:

1. Formulario de evaluación del desempeño, firmado por evaluador (jefe o superior a cargo) y evaluado (colaborador).
2. Formulario de medición de metas individuales, firmado por evaluador (jefe o superior a cargo) y evaluado (colaborador).
3. Acta notificaciones semestrales, firmada por evaluador (jefe o superior a cargo) y evaluado (colaborador).
4. Acta de entrevista de la evaluación anual, firmada por evaluador (jefe o superior a cargo) y evaluado (colaborador).

Para llevar un mayor control, cuando se inicia un nuevo año o ciclo de la evaluación del desempeño lo sugerido es realizar una separación con el fin de indicar que un periodo finaliza y otro periodo va a ejecutarse.

#### **7.6.3.4.8. Evaluación del desempeño en casos especiales**

Es responsabilidad de Recursos Humanos revisar y ajustar las evaluaciones en casos especiales, por ejemplo:

- a) Periodos de prueba.
- b) Emergencias (incapacidades, suspensiones, licencias, entre otros).
- c) Traslados de departamento.
- d) Algunas otras situaciones que analizadas se determinen como especial o poco habitual.

#### **7.6.3.4.9. Objeciones o apelaciones del proceso de evaluación del desempeño**

En caso de existir apelaciones por las calificaciones obtenidas en las evaluaciones del desempeño y al ser una empresa privada, se realizan en cada semestre, ya que en la calificación anual no se podría realizar cambios por ser un registro general del promedio de los resultados obtenidos.

En el caso de que un colaborador este en desacuerdo con la calificación obtenida de la evaluación de desempeño aplicada, este puede apelar en un plazo máximo de 48 horas con la jefatura directa, la jefatura tiene un tiempo estimado de 72 horas para proceder a dar una respuesta aclaratoria y realizar los cambios pertinentes en caso de que el reclamo aplique, si el colaborador (evaluado) no recibe respuesta en este tiempo estipulado, podrá dirigirse al departamento de Recursos Humano para encontrar una solución.

Si se presentara la situación de que el colaborador (evaluado) se niegue a firmar el formulario de evaluación del desempeño, se puede elegir a cualquier persona que forme parte del departamento o bien que esté presente y pueda servir de testigo de que el superior o jefe inmediato (evaluador) aplico de forma correcta la evaluación del desempeño.

#### **7.6.3.4.10. Plazos para tomar en cuenta para el proceso de la evaluación del desempeño**

Es primordial conocer los plazos para planificar las evaluaciones de desempeño y de esta manera no afectar el cumplimiento de cada una de las labores a ejecutar, aplicación del formulario de evaluación, actas, incorporación completa de la información en el expediente con las respectivas firmas y demás tareas que surjan en el periodo de evaluación.

- **Ciclo de la evaluación:** este ciclo comprende del 1 de enero al 31 de diciembre.
- **Tiempo mínimo para aplicar la evaluación:** los colaboradores deben de tener 6 meses.
- **Periodo para gestionar la calificación y entrevista:** del 1 al 15 de febrero.
- **Entrega de resultados de la evaluación y firma de formularios y actas:** el superior o jefe inmediato (evaluador) y el colaborador (evaluado) deben de firmar los formularios correspondientes al concluir la entrevista de evaluación.
- **Presentación de objeciones del evaluado (colaborador):** las objeciones o apelaciones se deben de realizar cuando se entrega la calificación del semestre, y el colaborador tendrá un plazo de 48 horas máximo para ejecutar el reclamo a la jefatura.
- **Envío de los resultados de las evaluaciones del desempeño a Recursos Humanos:** los superiores o jefes tendrán de tiempo un mes posterior a la evaluación para enviar a Recursos Humanos los resultados obtenidos y los formularios firmados.

#### **7.6.4. Propuesta 4: Plantilla de diccionario por competencias**

# **Barceló**

**HOTELS & RESORTS**

**PLANTILLA DE DICCIONARIO POR COMPETENCIAS PARA LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL  
ÁREA LIMPIEZA DEL HOTEL BARCELÓ PLAYA TAMBOR**

**ELABORADO POR: MARÍA JOSÉ MONTERO ALFARO**

**FEBRERO, 2024**

#### 7.6.4.1. Presentación

Para esta propuesta se desarrolla una plantilla de diccionario por competencias con el fin de que las jefaturas puedan llevar a cabo un proceso de evaluación de desempeño integral y objetivo, para definir cada una de las competencias se tomó como referencia el perfil del puesto de las camareras/runner y supervisoras/jefatura con las actividades asociadas, así mismo se establecieron niveles que permite identificar el progreso del desarrollo de las competencias.

La plantilla por competencias se divide en tres partes:

- a. **Nombre de la competencia:** se refiere al título de la competencia.
- b. **Definición:** cada competencia tiene una descripción o aspectos de los que se compone.
- c. **Niveles de desarrollo:** se describen dos niveles asociados a la competencia, básico y avanzado.

Los niveles de desarrollo de la competencia que contiene la plantilla se dividen en dos:

- **Básico:** es el nivel inicial, la competencia que está en etapa de desarrollo y formación.
- **Avanzado:** este es el nivel de superioridad donde la competencia está desarrollada y fuerte, lo que hace que se reflejen comportamientos superiores que potencian la efectividad laboral en las funciones.

A continuación, se detalla la plantilla de competencias desarrollada para las camareras /runner, PCALHBPT-01.



<b>PLANTILLA DE DICCIONARIO POR COMPETENCIAS CAMARERAS/RUNNER, ÁREA LIMPIEZA PCALHBPT-01</b>	
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<p><b>1.Comunicación Asertiva:</b> Capacidad para relacionarse y conectar con los clientes, equipos de trabajo, compañeros y superiores transmitiendo ideas, opiniones y conocimiento de forma clara, respetuosa y correcta a través del lenguaje verbal y no verbal para que los mensajes sean recibidos de manera efectiva.</p>	
<b>Niveles de Competencia</b>	
Nivel Básico	Nivel Avanzado
Escucha, genera ideas y muestra capacidad de emitir opciones, en situaciones difíciles o de conflicto se devuelve de manera asertiva.	Desarrolla comunicación asertiva para el logro de objetivos, identifica y afronta el problema o situación de manera inmediata, incentivando el diálogo, escuchando activamente, con el fin de analizar escenarios y generar ideas que faciliten la negociación a una solución clara y oportuna.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<p><b>2.Relaciones Interpersonales:</b> Muestra capacidad y destreza para relacionarse asertivamente con los del equipo de trabajo, compañeros y superiores generando relaciones estables y de confianza.</p>	
<b>Niveles de Competencia</b>	
Nivel Básico	Nivel Avanzado
Manifiesta facilidad para socializar y entablar conversaciones con los demás creando relaciones duraderas de confianza basadas en el apoyo y el respeto.	Se basa en la honestidad para construir relaciones de confianza con los demás a través de la comunicación asertiva y la resolución ágil, precisa y amable.

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<p><b>3. Orientación al cliente y excelente servicio:</b> Capacidad de ayudar y servir a los clientes, así como iniciativas para anticiparse a las distintas necesidades de los clientes actuales y potenciales.</p>	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Atiende de manera amable las solicitudes de los clientes, identifica y comprende las necesidades ofreciendo soluciones y brindando un servicio de calidad.	Busca información e ideas para crear propuestas integrales que solventen los requerimientos del cliente con un servicio personalizado generando confianza.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<p><b>4.Orientación a objetivos y resultados:</b> Capacidad para generar acciones y esfuerzos que aporten al alcance o superación de los objetivos y metas establecidas.</p>	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Vela por cumplir las tareas definidas realizando esfuerzos adicionales con proactividad para buscar la superación los estándares establecidos para el cumplimiento de metas u objetivos.	Proponer nuevas ideas, procesos o estructuras que aporten la eficiencia para facilitar el alcance de las metas u objetivos, además analiza opciones para mitigar barreras que afecten los alcances.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<p><b>5.Calidad y productividad:</b> Facilidad para realizar las actividades y tareas asignadas de manera eficaz y eficiente, para cumplir las metas propuestas generando valor a los servicios</p>	

organizacionales y permitiendo que éstos sean oportunos, seguros, confiables, siguiendo correctamente las políticas y procedimientos establecidos.

***Niveles de Competencia***

<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Manejo correcto de los recursos y logro de resultados oportunos a tiempo con ejecuciones confiables y seguras	Cumple las metas u objetivos que se le asignan, con excelentes tiempos de respuesta, satisfaciendo las necesidades de los clientes de manera confiable y segura.

***NOMBRE DE LA COMPETENCIA***

***DEFINICIÓN***

**6.Trabajo en equipo:** Habilidad de participar activamente en la búsqueda de objetivos comunes en una dirección determinada colaborando con los demás.

***Niveles de Competencia***

<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Puede adaptarse a distintas situaciones, facilidad y tolerancia para trabajar bajo presión e integración con el equipo y cumplir las tareas en el tiempo requerido según las necesidades que se presenten.	Tiene capacidad de planificación para adaptarse a los cambios que surgen a lo interno con la mejor actitud sin afectar el cumplimiento de funciones o tareas, generando aportes al equipo y un adecuado clima organizacional.

***NOMBRE DE LA COMPETENCIA***

***DEFINICIÓN***

**7.Empatía:** Es la capacidad de entender los sentimientos y emociones desde la perspectiva del otro, esta habilidad permite relaciones sociales y profesionales.

***Niveles de Competencia***

<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
---------------------	-----------------------

Respetar las opiniones de los demás sin afectar las relaciones laborales, se pone en el lugar del otro, escucha asertivamente sin emitir juicios, busca soluciones y brinda alternativas sin interrumpir o involucrar sentimientos personales.	Analiza, escucha con atención las distintas situaciones con clientes o personas a lo interno en la empresa buscando soluciones que generen confianza y agradecimiento.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<b>8. Puntualidad y responsabilidad:</b> Capacidad para cumplir el horario de trabajo (entrada, almuerzo, salida, entre otros.), así como demostrar responsabilidad para llevar a cabo las tareas de manera eficaz y eficiente dentro de la normativa definida por la organización.	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Promueve la obtención resultados con base a lo estipulado por la empresa de manera responsable cumpliendo con los tiempos establecidos para realizar las tareas.	Demuestra preocupación y determinación para cumplir con las tareas asignadas y otras funciones encomendadas con calidad y precisión dentro de los tiempos establecidos.

Fuente: *Elaboración propia, diccionario por competencias, febrero, 2024.*

A continuación, se detalla la plantilla de competencias desarrollada para las supervisoras/ jefatura, PCALHBPT-02

<h1>Barceló</h1> <h2>HOTELS &amp; RESORTS</h2>
<b>PLANTILLA DE DICCIONARIO POR COMPETENCIAS SUPERVISORAS/JEFATURA, ÁREA LIMPIEZA PCALHBPT-02</b>
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>
<b>DEFINICIÓN</b>
<b>1. Comunicación Asertiva:</b> Capacidad para relacionarse y conectar con los clientes, equipos de trabajo, compañeros y superiores transmitiendo ideas, opiniones y conocimiento de forma clara, respetuosa y correcta a través del lenguaje verbal y no verbal para que los mensajes sean recibidos de manera efectiva.

<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Escucha asertivamente y conversa con otras personas utilizando distintas herramientas para asegurarse que el mensaje fue comprendido. Tiene iniciativa para resolver conflictos.	Fomenta la comunicación asertiva utilizando recursos verbales y no verbales para contribuir al logro de objetivos. Motiva a los compañeros de trabajo a expresar adecuadamente sus ideas o situaciones.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<b>2.Relaciones Interpersonales:</b> Muestra capacidad y destreza para relacionarse asertivamente con los clientes, equipo de trabajo, compañeros y superiores generando relaciones estables y de confianza.	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Muestra habilidad para generar conversaciones con los demás de manera saludable.	Se preocupa por tener conversaciones con el personal, que le permiten identificar las problemáticas y solventar necesidades de manera ágil y precisa y cumplir con los objetivos.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<b>3. Orientación a objetivos y resultados:</b> Capacidad para generar acciones y esfuerzos que aporten al alcance o superación de los objetivos y metas establecidas.	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Cumple las tareas y funciones establecidas, identificando oportunidades para lograr el alcance las metas u objetivos. Organiza el tiempo y los medios para mejorar la productividad de las funciones.	Planifica el trabajo fija acciones que permiten eliminar barreras que afectan el alcance de los objetivos, y busca opciones para generar nuevas estrategias.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	

<b>DEFINICIÓN</b>	
<b>4.Orientación al cliente y excelente servicio:</b> Capacidad de ayudar y servir a los clientes, así como iniciativas para anticiparse a las distintas necesidades de los clientes actuales y potenciales.	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Responde de manera expedita y correcta las solicitudes e inconvenientes de los clientes en el tiempo requerido	Aborda las solicitudes con una actitud proactiva, dando seguimiento y esforzándose por dar una respuesta ágil y eficiente, solucionando a cabalidad a las necesidades e inquietudes de los clientes.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<b>5.Calidad y productividad:</b> Facilidad para realizar las actividades y tareas asignadas de manera eficaz y eficiente, para cumplir las metas propuestas generando valor a los servicios organizacionales y permitiendo que éstos sean oportunos, seguros, confiables, siguiendo correctamente las políticas y procedimientos establecidos.	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Resalta proactividad ante el uso y cuidado de equipos, materiales y herramientas para optimizar su rendimiento logrando cumplir las metas y objetivos que se le asignan.	Maximiza el uso de equipos y materiales para generar valor en agilidad y tiempos de respuesta, además promueve en los demás las buenas prácticas.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<b>6.Trabajo en equipo:</b> Habilidad de participar activamente en la búsqueda de objetivos comunes en una dirección determinada colaborando con los demás.	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>

Muestra carisma, disposición e interés para trabajar con los demás de manera conjunta y cumplir con las tareas en el tiempo establecido.	Genera un buen clima organizacional y muestra sentido de cooperación y conocimiento aportando valor en la toma de decisiones que contribuyen al cumplimiento de las metas del equipo realizando de la mejor manera las tareas y funciones.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<b>7.Empatía:</b> Es la capacidad de entender los sentimientos y emociones desde la perspectiva del otro, esta habilidad permite relaciones sociales y profesionales.	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Escucha a los demás de manera respetuosa sin emitir juicios respetando la forma de ser y pensar de otros.	Escucha atentamente a los demás, hace preguntas para confirmar el mensaje emitido y busca soluciones que aporten valor.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
<b>8.Liderazgo:</b> Es la capacidad de proporcionar motivación y dirigir a otros para que se lleven a cabo el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Brinda instrucciones y ofrece orientación al grupo de trabajo sobre las tareas a realizar y delega el trabajo de forma equitativa, supervisa el progreso hacia el logro de los objetivos y prepara a los miembros del equipo según sea necesario.	Es responsable de guiar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos, se preocupa por entender nuevas tendencias y cambios que puedan aportar al crecimiento.
<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	

<b>9. Puntualidad y responsabilidad:</b> Capacidad para cumplir el horario de trabajo (entrada, almuerzo, salida, entre otros.) así como demostrar responsabilidad para llevar a cabo las tareas de manera eficaz y eficiente.	
<b>Niveles de Competencia</b>	
<b>Nivel Básico</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
Cumple con los horarios de trabajo establecido y con las horas acordadas para realizar recorridos de supervisión, asistir a reuniones, así como los tiempos para desarrollar las tareas asignadas.	Muestra capacidad para programar y organizar los tiempos generando cronogramas con las tareas diarias a realizar por el equipo para poder cumplir con lo solicitado diariamente y superar las expectativas dentro de los tiempos establecidos.

*Fuente: Elaboración propia, diccionario por competencias, febrero, 2024.*

#### **7.6.5. Propuesta 5: formulario de evaluación del desempeño.**

**Barceló**  
HOTELS & RESORTS

**FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS**

**COLABORADORES DEL AREA DE LIMPIEZA DE LA EMPRESA**

**HOTEL BARCELÓ PLAYA TAMBOR**

**ELABORADO POR: MARÍA JOSÉ MONTERO ALFARO**

**FEBRERO, 2024**

#### **7.6.5.1. Presentación**

Para lograr cumplir con el objetivo de mejorar el proceso de la aplicación de la evaluación del desempeño se realizó para cada uno de los perfiles del departamento de limpieza, camarero/runner y supervisora/jefatura un formulario de evaluación de desempeño, donde unos tienen las funciones de limpieza de habitaciones y áreas comunes y los otros la supervisión, documentación y administración de personal.

Por otra parte, se realizaron tres formularios de apoyo para documentar la evaluación del desempeño, los mismos tienen la finalidad de complementar el proceso de evaluación del desempeño con el fin de efectuarla de manera integral con los controles apropiados.

### 7.6.5.1.1. Formularios de evaluación del desempeño (FEDAM)

#### 7.6.5.1.1.1. Formulario FEDAM-01

El formulario FEDAM-01 es la propuesta para el perfil de supervisoras/jefatura que son aquellos que tienen a cargo el equipo de trabajo, supervisión, desarrollo y ejecución de las tareas, servicio al cliente y documentación administrativa.

<h1 style="text-align: center;">Barceló</h1> <h2 style="text-align: center;">HOTELS &amp; RESORTS</h2>		
<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> <b>FEDAM-01</b>		
<b>FECHA DE APLICACIÓN:</b>	<b>GERENCIA:</b>	<b>ÁREA:</b>
<i>DATOS DEL EVALUADO</i>		<i>DATOS DEL EVALUADOR</i>
<b>Nombre completo:</b>		<b>Nombre completo:</b>
<b>Puesto:</b> <i>SUPERVISOR/JEFATURA</i>		<b>Puesto:</b>
<p><b><i>PROPÓSITO:</i></b> Analizar el desempeño realizado en el período indicado, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, necesidad de capacitación, promover el desarrollo y mejorar la comunicación.</p>		
<b><i>METAS PARA EVALUAR</i></b>		
<b>Metas u objetivos Individuales:</b> Corresponde al alcance obtenido y establecido en el plan de metas y objetivos individuales.	Porcentaje Programado	Porcentaje Alcanzado
	60%	
<b>Total, porcentaje alcanzado:</b>		
<b><i>COMPETENCIAS PARA EVALUAR</i></b>		

Descripción de la competencia	Niveles			
	Porcentaje Máximo	Básico	Avanzado	Porcentaje Alcanzado
<p><b>Comunicación Asertiva:</b> Capacidad para relacionarse y conectar con los clientes, equipos de trabajo, compañeros y superiores transmitiendo ideas, opiniones y conocimiento de forma clara, respetuosa y correcta a través del lenguaje verbal y no verbal para que los mensajes sean recibidos de manera efectiva.</p>	4%	2%	4%	
<p><b>Relaciones Interpersonales:</b> Muestra capacidad y destreza para relacionarse asertivamente con los clientes, equipo de trabajo, compañeros y superiores generando relaciones estables y de confianza.</p>	4%	2%	4%	
<p><b>Orientación a objetivos y resultados:</b> Capacidad para generar acciones y esfuerzos que aporten al alcance o superación de los objetivos y metas establecidas.</p>	5%	3%	5%	
<p><b>Orientación al cliente y excelente servicio:</b> Capacidad de ayudar y servir a los clientes, así como iniciativas para anticiparse a las distintas necesidades de los clientes actuales y potenciales.</p>	5%	2%	5%	

<b>Calidad y productividad:</b> Facilidad para realizar las actividades y tareas asignadas de manera eficaz y eficiente, para cumplir las metas propuestas generando valor a los servicios organizacionales y permitiendo que éstos sean oportunos, seguros, confiables, siguiendo correctamente las políticas y procedimientos establecidos.	5%	2%	5%	
<b>Trabajo en equipo:</b> Habilidad de participar activamente en la búsqueda de objetivos comunes en una dirección determinada colaborando con los demás.	4%	2%	4%	
<b>Empatía:</b> Es la capacidad de entender los sentimientos y emociones desde la perspectiva del otro, esta habilidad permite relaciones sociales y profesionales.	4%	2%	4%	
<b>Liderazgo:</b> Es la capacidad de proporcionar motivación y dirigir a otros para que se lleven a cabo el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.	5%	3%	5%	
<b>Puntualidad y responsabilidad:</b> Capacidad para cumplir el horario de trabajo (entrada, almuerzo, salida, entre otros.) así como demostrar responsabilidad para llevar a cabo las tareas de manera eficaz y eficiente.	4%	2%	4%	
<b>Total, Porcentaje programado:</b>	<b>40%</b>	<b>Total, porcentaje alcanzado:</b>		
<b>NOTA FINAL (Suma de metas y competencias):</b>				
<b>ESCALA DE CONVERSIÓN DE PUNTOS PORCENTUALES A CATEGORÍA CUALITATIVA</b>				

<b>1-69</b>		<b>Deficiente</b>
<b>70-79</b>		<b>Regular</b>
<b>80-89</b>		<b>Bueno</b>
<b>90-99</b>		<b>Muy Bueno</b>
<b>100</b>		<b>Sobresaliente</b>
<b>Escala obtenida:</b>		
<b>JUSTIFICACIÓN Y OBSERVACIONES DE LA EVALUACIÓN</b>		
<b>Comentario 1:</b>		
<b>Comentario 2:</b>		
<b>Comentario 3:</b>		
<b>RECOMENTACIONES Y PLANES DE MEJORA</b>		
<b>Mencione las recomendaciones y tareas a realizar</b>	<b>Fecha de entrega y revisión</b>	<b>Responsable</b>
<b>CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<p>Se da por concluida la evaluación del desempeño con la firma del evaluador (jefe o superior a cargo) y la del evaluado (colaborador). Adicionalmente se solicita al colaborador confirmar si está de acuerdo o no con la evaluación realizada:</p> <p>( ) Estoy de acuerdo con la evaluación realizada.  ( ) No estoy de acuerdo con la evaluación realizada, justificar:</p> <hr/>		
<b>Firma y cédula del evaluador (jefe):</b>		

	<b>Firma y cédula del evaluado (colaborador):</b>
--	---

Fuente: elaboración propia, formulario de evaluación de desempeño febrero, 2024

#### 7.6.5.1.1.2. Formulario FEDAM-02

Este formulario FEDAM-02 fue creado para el perfil de camarera/runner que son los que llevan a cabo la limpieza de áreas comunes, habitaciones y contacto con los clientes.

<h1>Barceló</h1> <h2>HOTELS &amp; RESORTS</h2>		
<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FEDAM-02</b>		
FECHA DE APLICACIÓN:	GERENCIA:	ÁREA:
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>		<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>
Nombre completo:		Nombre completo:
Puesto: <b>CAMARERA/RUNNER</b>		Puesto:
<p><b>PROPÓSITO:</b> Analizar el desempeño realizado en el período indicado, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, necesidad de capacitación, promover el desarrollo y mejorar la comunicación.</p>		
<b>METAS PARA EVALUAR</b>		
<b>Metas u objetivos Individuales:</b> Corresponde al alcance obtenido y establecido en el plan de metas y objetivos individuales.	<b>Porcentaje Programado</b>	<b>Porcentaje Alcanzado</b>
	<b>60%</b>	

<b>Total, porcentaje alcanzado:</b>				
<b>COMPETENCIAS PARA EVALUAR</b>				
<b>Descripción de la competencia</b>	<b>Niveles</b>			
	<b>Porcentaje Máximo</b>	<b>Básico</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Porcentaje Alcanzado</b>
<b>Comunicación Asertiva:</b> Capacidad para relacionarse y conectar con los clientes, equipos de trabajo, compañeros y superiores transmitiendo ideas, opiniones y conocimiento de forma clara, respetuosa y correcta a través del lenguaje verbal y no verbal para que los mensajes sean recibidos de manera efectiva.	5%	3%	5%	
<b>Relaciones Interpersonales:</b> Muestra capacidad y destreza para relacionarse asertivamente con los del equipo de trabajo, compañeros y superiores generando relaciones estables y de confianza.	5%	3%	5%	
<b>Orientación al cliente y excelente servicio:</b> Capacidad de ayudar y servir a los clientes, así como iniciativas para anticiparse a las distintas necesidades de los clientes actuales y potenciales.	5%	3%	5%	
<b>Orientación a objetivos y resultados:</b> Capacidad para generar acciones y esfuerzos que aporten al alcance o superación de los objetivos y metas establecidas.	5%	3%	5%	
<b>Calidad y productividad:</b> Facilidad para realizar las actividades y tareas asignadas de manera eficaz y eficiente, para cumplir las metas propuestas generando valor a los	5%	3%	5%	

servicios organizacionales y permitiendo que éstos sean oportunos, seguros, confiables, siguiendo correctamente las políticas y procedimientos establecidos.				
<b>Trabajo en equipo:</b> Habilidad de participar activamente en la búsqueda de objetivos comunes en una dirección determinada colaborando con los demás.	5%	3%	5%	
<b>Empatía:</b> Es la capacidad de entender los sentimientos y emociones desde la perspectiva del otro, esta habilidad permite relaciones sociales y profesionales.	5%	3%	5%	
<b>Puntualidad y responsabilidad:</b> Capacidad para cumplir el horario de trabajo (entrada, almuerzo, salida, entre otros.) y las visitas a los clientes designados dentro de la jornada laboral, así como demostrar responsabilidad para llevar a cabo las tareas de manera eficaz y eficiente dentro de la normativa definida por la organización.	5%	3%	5%	
<b>Total, Porcentaje programado:</b>	40%	<b>Total, porcentaje alcanzado:</b>		
<b>NOTA FINAL (Suma de metas y competencias):</b>				
<b>ESCALA DE CONVERSIÓN DE PUNTOS PORCENTUALES A CATEGORÍA CUALITATIVA</b>				
1-69		Deficiente		
70-79		Regular		
80-89		Bueno		
90-99		Muy Bueno		
100		Sobresaliente		
<b>Escala obtenida:</b>				

<b>JUSTIFICACIÓN Y OBSERVACIONES DE LA EVALUACIÓN</b>		
Comentario 1:		
Comentario 2:		
Comentario 3:		
<b>RECOMENTACIONES Y PLANES DE MEJORA</b>		
<b>Mencione las recomendaciones y tareas a realizar</b>	<b>Fecha de entrega y revisión</b>	<b>Responsable</b>
<b>CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<p>Se da por concluida la evaluación del desempeño con la firma del evaluador (jefe o superior a cargo) y la del evaluado (colaborador). Adicionalmente se solicita al colaborador confirmar si está de acuerdo o no con la evaluación realizada:</p> <p>( ) Estoy de acuerdo con la evaluación realizada.  ( ) No estoy de acuerdo con la evaluación realizada, justificar:</p> <p>_____</p>		
<b>Firma y cédula del evaluador (jefe o superior a cargo):</b>	<b>Firma y cédula del evaluado (colaborador):</b>	

Fuente: elaboración propia, formulario de evaluación de desempeño, febrero, 2024

### 7.6.5.1.2. Formularios de apoyo para documentar la evaluación del desempeño

#### 7.6.5.1.2.1. Formulario medición metas individuales (FMMI-01)

El siguiente formulario, se realiza con el fin de brindar un apoyo en el seguimiento de metas individuales del personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor, se presentará de manera semestral, en este se expondrán el objetivo, la actividad, la cantidad programada y el porcentaje alcanzado, adicional se debe de detallar una justificación para cada colaborador.

<h1 style="text-align: center;">Barceló</h1> <h2 style="text-align: center;">HOTELS &amp; RESORTS</h2>					
FORMULARIO PARA LA MEDICIÓN METAS INDIVIDUALES FMMI-01					
GERENCIA:			ÁREA:		
DATOS DEL EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR		
Nombre completo:			Nombre completo:		
Puesto:			Puesto:		
<i>PERIODO DE EVALUACIÓN I SEMESTRE</i>					
Fecha:			D/M/AA		
Objetivo	Actividad	Cantidad Programada	Cantidad Realizada	Porcentaje Alcanzado	Justificación
Objetivo 1					
Objetivo 2					
Objetivo 3					

<b>Objetivo 4</b>					
<b>Objetivo 5</b>					
<b>PORCENTAJE OBTENIDO:</b>					
<b><i>Atención:</i></b> El valor de cada semestre para las metas en la evaluación del desempeño es de 30%, para un total anual del 60% de la nota final.					
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN II SEMESTRE</b>					
<b>Fecha:</b>			<b>D/M/AA</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Cantidad Programada</b>	<b>Cantidad Programada</b>	<b>Porcentaje Alcanzado</b>	<b>Justificación</b>
<b>Objetivo 1</b>					
<b>Objetivo 2</b>					
<b>Objetivo 3</b>					
<b>Objetivo 4</b>					
<b>Objetivo 5</b>					
<b>PORCENTAJE OBTENIDO:</b>					
<b>SUMA PORCENTAJE SEMESTRE I Y SEMESTRE II</b>					

Fuente: elaboración propia, formulario de medición de metas individuales, febrero, 2024.

### 7.6.5.1.2.2. Formulario de notificaciones semestrales de la evaluación del desempeño (FNSES-01)

El fin de este formulario es obtener un registro y resumen de la información alcanzada por semestre del formulario principal de la evaluación de desempeño.

<h1>Barceló</h1> <h2>HOTELS &amp; RESORTS</h2>	
<b>FORMULARIO DE NOTIFICACIONES SEMESTRALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FNSES-01</b>	
<b>GERENCIA:</b>	<b>ÁREA:</b>
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>	<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>
<b>Nombre completo:</b>	<b>Nombre completo:</b>
<b>Puesto:</b>	<b>Puesto:</b>
<b><i>PERIODO DE EVALUACIÓN I SEMESTRE</i></b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Calificación Cuantitativa:</b>	<b>Observaciones:</b>
<b>Calificación Cualitativa:</b>	<b>Observaciones:</b>
<b>Firma del evaluado (colaborador):</b>	<b>Firma del evaluador (jefe inmediato):</b>
x _____	x _____
<b><i>PERIODO DE EVALUACIÓN II SEMESTRE</i></b>	

<b>Fecha:</b>	
<b>Calificación Cuantitativa:</b>	<b>Observaciones:</b>
<b>Calificación Cualitativa:</b> _____	<b>Observaciones:</b> _____
<b>Firma del evaluado (colaborador):</b>  x _____	<b>Firma del evaluador (jefe inmediato):</b>  x _____
<b><u>Atención:</u></b> Está acta de notificaciones semestrales debe de permanecer en el expediente de cada uno de los colaboradores del área comercial acompañado del formulario de evaluación del desempeño.	

*Fuente: elaboración propia, formulario de notificaciones semestrales, febrero, 2024.*

#### 7.6.5.1.2.3. Formulario de notificaciones de entrevista de la evaluación del desempeño anual (FNEED-01)

En dicho formulario se establece un control de desempeño anual, se completa y se firma solo una vez al año.

<h1>Barceló</h1> <h2>HOTELS &amp; RESORTS</h2>	
<b>FORMULARIO DE NOTIFICACIONES DE ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL FNEED-01</b>	
<b>GERENCIA:</b>	<b>ÁREA:</b>
<b>PERÍODO DE EVALUACIÓN:</b>	
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>	<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>

<b>Nombre completo:</b>	<b>Nombre completo:</b>
<b>Puesto:</b>	<b>Puesto:</b>
<p>El día ___ del mes de _____ del año 2024 en las instalaciones de Hotel Barceló Tambor Playa Tambor, el señor (Sra.) _____ colaborador de la empresa y el cargo de _____, con motivo de efectuar el procedimiento de evaluación anual establecido en la guía de evaluación del desempeño se procede a conocer los resultados del periodo.</p> <p>Se verifica el resultado de evaluación anual y se le informa que el resultado de dicha evaluación corresponde al promedio de las dos evaluaciones semestrales.</p> <p>Dicho resultado de evaluación estará compuesto por una calificación cuantitativa y una calificación cualitativa de acuerdo con el siguiente cuadro de información:</p>	
<b>ESCALA DE CONVERSIÓN DE PUNTOS PORCENTUALES A CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	
<b>1-69</b>	<b>Deficiente</b>
<b>70-79</b>	<b>Regular</b>
<b>80-89</b>	<b>Bueno</b>
<b>90-99</b>	<b>Muy Bueno</b>
<b>100</b>	<b>Sobresaliente</b>
<b>Escala obtenida:</b>	
<b>FORMULARIO</b>	<b>Nota final</b>
<p>Todos los aspectos para considerar fueron debidamente informados, se hace de su conocimiento los resultados de la evaluación.</p>	
<b>Firma del evaluado (colaborador):</b>  x _____	<b>Firma del evaluador (jefe inmediato):</b>  x _____

*Fuente: elaboración propia, formulario de notificaciones de entrevistas, febrero, 2024.*

## 7.7 REFERENCIAS

Aguiltonos (2019) *Diccionario de Competencias*.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/005ec855-3f05-4107-a65f-4865f6febd40/content>

Bohlander, G. (2018) *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning. Edición 17.

Burló, M (2023) *Las 10 competencias más valoradas de los comerciales*.

<https://recotalent.com/competencias-mas-valoradas-de-los-comerciales/>

Chiavenato, I. (2020) *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana. Edición 5.

<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9350&pg=4>

Coopeguanacaste (2024), *Tienda*.

<https://tienda.coopeguanacaste.com/>

Desler, Varela. (2017) *Administración de Recursos Humanos*. Pearson. Edición 6.

<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=4874>

Gollo Tienda (2024), *Tienda*.

<https://www.gollo.com/>

Kenjo Gmbh (2023) *Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos, paso a paso para construir un plan de gestión de desempeño*.

<https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>

Kenjo Gmbh (2023) *Los 9 errores más comunes de las evaluaciones del desempeño*.

<https://blog.kenjo.io/es/errores-mas-comunes-en-la-evaluacion-de-desempeno>

*Tienda Monge (2024), Tienda.*

<https://www.tiendamonge.com/>

*Office Depot (2024), Tienda.*

[https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Oficina/c/02-0-0-](https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Oficina/c/02-0-0-0?siteName=Office+Depot+Costa+Rica&siteUid=officedepotCR&isStoreSelected=false)

[0?siteName=Office+Depot+Costa+Rica&siteUid=officedepotCR&isStoreSelected=false](https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Oficina/c/02-0-0-0?siteName=Office+Depot+Costa+Rica&siteUid=officedepotCR&isStoreSelected=false)

*Walmart (2024), Tienda.*

<https://www.walmart.co.cr/>

## REFERENCIAS

Alpizar, H. Y. (2021) Clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: propuesta de un modelo para su implementación.

<https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/83166/Informe%20TFIA%20HAR%20FINAL%20MPTO%2005042021%20FINAL%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Álvarez, F. (2020). Evaluación Del Clima Organizacional De Los funcionarios Internos De Alimentos Del Norte S.A. Pozón Orotina Costa Rica., Para Identificar Las Debilidades Que Disminuyen Su Rendimiento Laboral, Durante El Período 2019. Universidad Hispanoamericana.

<http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/6053>

Araujo, M. (2019). *Evaluación del clima organizacional y Propuesta de mejoramiento de la estructura Organizativa para el departamento de Producción de EXPOFLORA SA.*

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/79244/Trabajo%20Final%20De%20Graduaci%C3%B3n%20MA%20%28VF%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Baldini Huamán, L. (2018). Clima organizacional del Hotel Gran Palma de la ciudad de Piura en el año 2018.

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3731/TSP\\_AE\\_021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3731/TSP_AE_021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bizneo. (2021). *7 indicadores del clima laboral: Y cómo medirlos.* Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/7-indicadores-del-clima-laboral/>

[laboral/](https://www.bizneo.com/blog/7-indicadores-del-clima-laboral/)

Bohlander, G. (2018) *Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning. Edición 17.*

Burló, M (2023) *Las 10 competencias más valoradas de los comerciales.*

<https://recotalent.com/competencias-mas-valoradas-de-los-comerciales/>

Chiavenato, I. (2020) *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana. Edición 5.

<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9350&pg=4>

Chiavenato, IV. (2020). *Gestión del talento humano*. Mc Graw hill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Clavijo, C. (2022, julio 12). *Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>

Desler, Varela. (2017) *Administración de Recursos Humanos*. Pearson. Edición 6.

<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=4874>

García, D. (2019). *Clima organizacional: aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico*. *ClimaOrganizacionalComplejidad.pdf* (unm.edu)

Gómez, M. C. (2023, enero 26). *Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral (con ejemplo)*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/diagnostico-clima-laboral>

Hernández, L. (2023, octubre 9). *Los 14 Métodos de Evaluación del Desempeño*. Nailed.com; Nailed Blog. <https://nailed.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-del-desempeno/>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas*. *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo*. Babelcube Inc.

Kenjo GmbH (2023) *Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos, paso a paso para construir un plan de gestión de desempeño*.

<https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>

Kenjo GmbH (2023) *Los 9 errores más comunes de las evaluaciones del desempeño*.

<https://blog.kenjo.io/es/errores-mas-comunes-en-la-evaluacion-de-desempeno>

Lucas, C. F. P., & Ureta, F. M. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 15(28).

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Meneses, J., Barrantes, F., & Echeverría, A. (2022). *La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021*.

<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23819/TFG->

[La%20incidencia%20del%20clima%20organizacional%20sobre%20la%20implementacion%20del%20plan%20estrategico%20del%20SENARA%2C%20en%20el%20periodo%202015-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23819/TFG-La%20incidencia%20del%20clima%20organizacional%20sobre%20la%20implementacion%20del%20plan%20estrategico%20del%20SENARA%2C%20en%20el%20periodo%202015-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mata, L. (2019). *El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-delestudio>.

Morgan, e. (2016). *Factores Del Clima Organizacional Que Afectan El Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección Estrategia Y Desarrollo De Negocios De La Compañía Nacional De Fuerza Y Luz S.A., 2016*.

<http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/2163>

Ogadinma, B. (2017). *The Impact of Leadership Style in Organization Performance*. [https://e-research.siam.edu/wp-content/uploads/2019/08/IMBA-2017-IS-The-Impact-of-Leadership-Style-in-Organization-Performance\\_compressed.pdf](https://e-research.siam.edu/wp-content/uploads/2019/08/IMBA-2017-IS-The-Impact-of-Leadership-Style-in-Organization-Performance_compressed.pdf)

Oliver, W. (2012). *The impact of leadership styles on employee engagement in a large retail organization in the Western Cape (Doctoral dissertation, University of the Western Cape)*.

<https://core.ac.uk/download/pdf/58916189.pdf>

Ortiz, S. E. (2015). *Clima Organizacional para el Personal de un Hotel ubicado en Santa Cruz rio Hondo del Departamento de Zacapa* <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Moran-Sergio.pdf>

Peña, A. (2019). Estudio del clima organizacional y su impacto en el desempeño de los colaboradores del Área de Gestión Administrativa del Poder Judicial en la Provincia de Puntarenas, II Semestre de 2018. *Universidad Hispanoamericana*. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/5827>

Ramos, C. B. C., & Aguilar, J. G. B. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 742-761.

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.

Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership* (Vol. 5). John Wiley & Sons.

<https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5f77427644fb0f733519de2a/1601651323950/organizational+culture+and+leadership++schein.pdf>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2016). Organizational climate and culture. In G. J. Boyle, J. G. O'Gorman, & G. J. Fogarty (Eds.), *Work and organisational psychology: Research methodology; Assessment and selection; Organisational change and development; Human resource and performance management; Emerging trends: Innovation/globalisation/technology* (pp. 299–332). Sage Publications, Inc.

Valdiviezo, J. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de los hoteles categorizados, Sullana, Piura, 2022*.

<https://repositorio.unf.edu.pe/bitstream/handle/UNF/222/TESIS%20-Valdiviezo%20Crisanto%2C%20Juan%20Manuel%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANO

A continuación, se presenta el siguiente instrumento de medición que tiene como objetivo: *Analizar los factores del clima laboral que influyen en el desempeño del personal de limpieza del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas durante el primer semestre del 2023*, como parte de una investigación exclusivamente académica, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados funcionarios:

Les saludo atentamente y solicito su apoyo para realizar la presente encuesta, que está relacionada con la influencia en el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores que realizan las labores de limpieza en el departamento de Ama de Llaves *del Hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas durante el primer semestre del 2023*; y la misma es de carácter voluntario.

Toda la información de esta encuesta es confidencial y con fines académicos, su participación en la investigación se recopilará de forma grupal y de forma anónima.

Se les agradece que puedan responder con la mayor sinceridad, honestidad y transparencia posible las preguntas cerradas y semiabiertas incluidas en esta encuesta.

Agradezco su apoyo de forma anticipada.

**I. DATOS GENERALES**

1. ¿Cuál es su género?
  - Masculino
  - Femenino
  - Otro: \_\_\_\_\_
  
2. ¿Qué estatus tiene dentro de la empresa?
  - Personal fijo
  - Personal ocasional
  
3. ¿Cuánto Tiempo tiene laborando para la empresa?
  - Menos de 5 meses
  - De 5 meses a 1 año
  - De 1 año a 3 años
  - Más de 3 años
  
4. ¿Cuál es el puesto que cumple dentro de la empresa?
  - Jefe
  - Asistente
  - Supervisor (a)
  - Camarera
  - Runner
  
5. ¿En cuál área labora usted?
  - Lobby
  - Módulo 100
  - Módulo 200
  - Módulo 300
  - Módulo 400

- Módulo 500
- Módulo 600
- Módulo Empleados
- Limpieza de Oficina
- Puesto de Toallas
- Otro. Especifique\_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es su grado académico?

- Primaria Incompleta
- Primaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Secundaria Completa
- Otro. Especifique\_\_\_\_\_

## II. VARIABLE 1. Clima Organizacional

### FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### INDICADOR 1: Comunicación

7. ¿Considera usted que la comunicación dentro del equipo de limpieza fluye de manera efectiva?
- a. Si
  - b. No, ¿por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿Cómo califica la comunicación que tiene su jefatura con el equipo de trabajo?
- a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
9. ¿Cuál es el recurso utilizado por su jefatura para comunicarse con su persona?
- a. Celular
  - b. WhatsApp

- b. Correo electrónico
  - c. Radio comunicador
  - d. Documentación impresa
  - e. Briefing
10. ¿Con qué tipo de comunicación se siente más cómodo?
- a. Comunicación Verbal
  - b. Comunicación Escrita
  - c. Comunicación Oral
  - d. Otra especifique \_\_\_\_\_
11. ¿Cuándo su jefatura se dirige a usted para darle alguna indicación se cerciora que usted la haya comprendido?
- a. Si
  - b. No
12. ¿Cómo califica la comunicación con su jefatura?
- a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala

## **INDICADOR 2: Liderazgo**

13. ¿Considera que su jefatura es un buen líder?
- a. Sí
  - b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
14. ¿Considera que su jefatura valora su trabajo?
- a. Sí
  - b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
15. ¿Considera que su jefatura le ofrece un apoyo adecuado para resolver problemas o inquietudes laborales?
- a. Sí
  - b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles de las siguientes características de un líder considera usted que tiene su jefatura? Puede marcar más de una opción

- a. Influye de manera positiva en su equipo de trabajo
- b. Proporciona ideas innovadoras al equipo de trabajo
- c. Capacidad para escuchar
- d. Actitud negociadora
- e. Inspira al equipo
- f. Capacidad para resolver problemas
- g. Fomenta el trabajo en equipo
- h. Transmite confianza
- i. Está presente cuándo alguien del equipo lo necesita
- j. Guía al equipo a alcanzar los objetivos.
- k. Predica con el ejemplo
- l. Es respetuoso con los colaboradores del equipo de trabajo

17. ¿De qué manera su jefatura le realiza críticas constructivas y retroalimentación?

- a. Personal
- b. Grupal
- c. No realiza críticas constructivas

### **INDICADOR 3: Motivación**

18. ¿Cuál es su principal motivación para asistir al trabajo? Puede marcar más de una opción

- a. La relación con los compañeros del trabajo
- b. Los horarios son flexibles
- c. Se ofrece transporte dentro del horario
- d. Se ofrece alimentación
- e. Buen ambiente laboral
- f. Se ofrece Hospedaje
- g. Buen salario y garantía sociales
- h. El hotel queda cerca de casa

- i. Es una empresa reconocida y prestigiosa
  - j. Le gusta el puesto y las funciones que realiza
  - k. Buena relación con la jefatura
  - l. Médico de empresa
  - ll. Otra especifique \_\_\_\_\_
19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el ambiente laboral que ofrece el departamento de limpieza?
- a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Poco satisfecho
  - d. Nada satisfecho
20. ¿Considera que hay oportunidades de desarrollo profesional dentro del departamento de limpieza?
- a. Si
  - b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
21. ¿Considera que se reconoce y recompensa adecuadamente los esfuerzos adicionales en su trabajo?
- a. Si
  - b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
22. ¿Qué estrategias de motivación considera usted debería aplicar la empresa para motivarlo? Puede marcar más de una opción
- a. Actividades sociales
  - b. Capacitaciones
  - c. Mayor flexibilidad en horario y funciones
  - d. Crecimiento profesional
  - e. Incentivos no económicos
  - f. Bonificaciones laborales
  - g. Reconocimiento de sus funciones
  - h. Otro especifique \_\_\_\_\_

**INDICADOR 4: Relaciones interpersonales**

23. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo en el departamento de limpieza?

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

24. ¿Cree usted que el trabajo en equipo y la participación son elementos que fortalecen un clima organizacional sano?

- a. Si
- b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

25. ¿Su jefatura busca que dentro del equipo de limpieza se tengan relaciones basadas en el respeto y el compañerismo?

- a. Si
- b. No

26. ¿Cuáles de las siguientes estrategias aplica usted para tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo de limpieza? Puede marcar más de una opción

- a. Ayuda a sus compañeros cuando se lo solicitan.
- b. Maneja la inteligencia emocional
- c. Respeta las opiniones o comentarios de los demás ya sean positivos o negativos
- d. Se encuentra anuente a escuchar a cualquier compañero que esté pasando alguna situación especial.
- e. Está a disposición de transmitir los conocimientos a sus compañeros cuando sea necesario
- f. Muestra una actitud positiva ante sus compañeros
- g. Se dirige de manera respetuosa y clara a sus compañeros
- h. Evita en la manera de lo posible tener problemas con sus compañeros dentro del trabajo

27. ¿Considera que tener buenas relaciones interpersonales promueve un buen clima organizacional?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

28. ¿Cuándo se dan conflictos en equipo de limpieza quién los soluciona?

- a. La jefatura
- b. Las mismas personas que están involucradas
- c. Otros compañeros del equipo
- d. Personas externas al departamento. ¿Quién? \_\_\_\_\_
- e. Nadie busca solucionarlos
- f. No sé

### III. VARIABLE 2: Desempeño

#### INDICADOR 1: Comunicación

29. ¿Qué tipo de comunicación se aplica durante el proceso de evaluación de desempeño?

- a. Sólo comunicación Oral
- b. Sólo comunicación Escrita
- c. Se aplica tanto la comunicación Oral como la escrita

30. ¿Considera usted que la comunicación utilizada por su jefatura durante el proceso de evaluación del desempeño es clara?

- a. Sí
- b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

31. ¿Cómo califica la comunicación que aplica la jefatura durante el proceso de la evaluación de desempeño?

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

32. ¿Su jefatura lo convoca a una entrevista para evaluarle el desempeño?

- a. Sí
  - b. No Pase a la pregunta 34
33. ¿De qué forma lo convocan a la entrevista de evaluación del desempeño? Puede marcar más de una opción
- a. Por correo electrónico
  - b. Por una llamada telefónica
  - c. Por una conversación informal
  - e. Por un documento escrito
  - f. Por Radio comunicador
  - g. Otro especifique \_\_\_\_\_
34. ¿Por cuál medio de comunicación su jefatura realiza la realimentación sobre su desempeño? Puede marcar más de una opción
- a. Reuniones grupales
  - b. Reuniones individuales
  - c. Por correo electrónico
  - e. Por celular (WhatsApp)
  - f. Radio comunicador
  - e. Documentación impresa
  - f. No realiza realimentación
  - g. Otro especifique \_\_\_\_\_

## **INDICADOR 2: Liderazgo**

35. ¿Considera usted que la jefatura le brinda el apoyo necesario para desempeñarse de manera correcta en el trabajo?
- a. Sí
  - b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
36. ¿Considera usted que su líder es equitativo en la asignación de tareas y horarios?
- a. Sí
  - b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

37. ¿Considera usted que su líder le ofrece todas las herramientas y recursos necesarios para la realización de sus tareas?
- a. Si
  - b. No
38. ¿Su jefatura le apoya para el desempeño de sus tareas y funciones en el tiempo establecido?
- a. Si
  - b. No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
39. ¿Considera usted que tiene el conocimiento necesario para poder llevar a cabo de forma correcta sus funciones?
- a. Si
  - b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
40. ¿Cómo califica el nivel de satisfacción con el sistema de evaluación de desempeño realizado por su jefatura?
- a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala

### **INDICADOR 3: Motivación**

41. ¿Cuáles de los siguientes incentivos económicos y no económicos le da la empresa por el buen desempeño o cumplimiento de las metas que realiza en el departamento de limpieza? Puede marcar más de uno
- a. Bonos
  - b. Pago o bonos por desempeño
  - c. Más días libres
  - d. Espacios de distracción
  - e. Capacitación
  - f. Guardería
  - g. Horario flexible

- h. Voluntariado
- i. Reconocimiento
- j. Ninguno de los anteriores

42. ¿El hotel le ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño?

- a. Sí
- b. No

43. ¿Qué tipo de incentivos lo motivan a tener un muy buen desempeño?

- a. Incentivos económicos (retribuciones económicas)
- b. Incentivos no económicos (retribuciones no económicas)
- c. Incentivos económicos y no económicos

#### **INDICADOR 4: Relaciones Interpersonales**

44. ¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos y metas?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

45. ¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros del equipo influye positivamente en su desempeño?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

46. ¿Considera usted que tener buenas relaciones interpersonales con su jefatura influye positivamente en su desempeño?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

47. ¿Considera usted que cuando se presenta un conflicto en el departamento, éste influye de forma negativa en su desempeño?

- a. Sí ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b. No

***¡Muchas gracias!***

## ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo, María José Montero Alfaro, mayor de edad, cédula de identidad número 2-0711-0581, en condición de egresada de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, mi trabajo de graduación titulado "Factores del clima laboral que influyen en el desempeño del personal de limpieza del hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas durante el primer semestre del 2023" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, el 19 de febrero del año dos mil veinticuatro.

María José Montero Alfaro

Firma

Cédula de identidad: 2-0711-0581

## ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA AUTORIZACIÓN

Puntarenas, 10 de mayo de 2023|

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

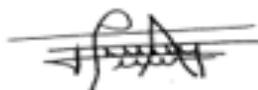
Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente de Talento Humano, en el Hotel Barceló Tambor, brindo autorización para que la estudiante María José Montero Alfaro, cédula de identidad 2-0711-0581, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado "Factores del clima laboral que influyen en el desempeño del personal de limpieza del hotel Barceló Playa Tambor de Paquera, Puntarenas durante el primer semestre del 2023".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos, sin embargo, indico que, en la presentación de resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta compañía.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [tambor.rhh@barcelo.com](mailto:tambor.rhh@barcelo.com) o al teléfono 2883-0303 ext. 2801

Atentamente



---

Jenny Luna Álvarez  
Gerente de Recursos Humanos  
Hotel Barceló Tambor

## ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA

Puntarenas, 19 de febrero 2024

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante **María José Montero Alfaro**, cédula de identidad número **2-0711-0561**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LIMPIEZA DEL HOTEL BARCELO PLAYA TAMBOR DE PAQUERA, PUNTARENAS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2023"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	17%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	28%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	17%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	19%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>91%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN  
SUSANA ARAYA  
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
CARMEN SUSANA ARAYA  
ZAMORA (FIRMA)  
Fecha: 2024.02.19 23:29:43  
-06'00'

**Susana Araya Zamora**  
Cédula de identidad 4-0140-0573  
Carné Colegio Profesional N° 011457

## ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR

### CARTA DE LECTOR

22 de abril de 2024

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **MARÍA JOSÉ MONTERO ALFARO**, cédula de identidad **0207110561** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LIMPIEZA DEL HOTEL BARCELÓ PLAYA TAMBOR DE PAQUERA, PUNTARENAS, COSTA RICA, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2023"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)** Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2024.04.22 21:51:49 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, martes, 14 de mayo de 2024.

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) María José Montero Alfaro, con número de identificación 207110561, autor (a) del trabajo de graduación titulado FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LIMPIEZA DEL HOTEL BARCELÓ PLAYA TAMBOR DE PAQUERA, PUNTARENAS, COSTA RICA, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2023, presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos,  SÍ /  NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature appears to be 'M. J. Montero Alfaro'.

**María José Montero Alfaro**  
207110561



**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

**SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.**