



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

**Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los
colaboradores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, en el segundo
semestre del año 2021**

Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de
Licenciado (a), en Administración de Empresas

Autores

Irene Elizabeth Álvarez Rivera

Leydi Lizbeth Ruiz Centeno

Tutores

MSc. Alberto Cayetano Sevilla Rizo

Estelí, viernes, 04 de marzo de 2022



DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de tesis principalmente:

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría, por estar con nosotros en cada paso que damos, por ser la roca de fortaleza en nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en el camino aquellas personas que fueron nuestros soporte y compañía durante todos estos años de estudio. “Si alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios, y él se la dará, pues Dios da a todos generosamente sin menospreciar a nadie” Santiago 1:5

A nuestros padres, por habernos apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación, y que nos han permitido ser personas de bien, pero más que nada por su paciencia y amor.

A nuestros maestros, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, en especial al MSc. Alberto Cayetano Sevilla Rizo y MSc. Reynaldo José Gómez por el apoyo recibido en este trabajo, por habernos transmitido todos los conocimientos y llevarnos a paso a paso en este aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a Dios por darnos la vida, sabiduría y perseverancia necesaria para culminar con éxito nuestros estudios universitarios.

A nuestra familia porque siempre estuvieron a nuestro lado brindándonos su apoyo y motivándonos a ser mejores personas.

A la universidad por aceptarnos y permitirnos ser parte de ella, abriendo sus puertas para poder estudiar nuestra carrera y ser profesionales altamente calificados.

A nuestros maestros que nos brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día, especialmente a nuestro tutor de tesis MSc. Alberto Sevilla y MSc. Reynaldo José Gómez por su paciencia, dedicación y motivación ya que esto nos permitió hacer fácil lo difícil. Ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.

VALORACION DEL DOCENTE



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

2022: “Vamos por más victorias educativas”

Estelí, 23 de enero de 2022

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021* cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son Irene Elizabeth Álvarez Rivera con carnet No. 16052052, Leydi Lizbeth Ruiz Centeno con carnet No. 16052019; y fue realizado en el II semestre del año 2021, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Administración de Empresas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Alberto Cayetano Sevilla Rizo
ORCID No: 0000-0001-6816-2434
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo.

RESUMEN

La presente investigación, cuyo objeto de estudio es Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, tiene como intención analizar la influencia del clima organizacional. La metodología utilizada para este trabajo es mixta pues implica la recolección, análisis e interpretación de los datos y cuantitativa porque se hace uso de un instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas. El universo y censo de este trabajo de investigación son los 8 colaboradores de Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, en donde se obtuvo información que servirá para llevar a cabo la investigación, es transversal se centra en el estudio y análisis relacionada a la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores, descriptiva porque tiene un enfoque cualitativo por el tipo de investigación y porque permite el análisis de variable de forma inductiva, exploratoria se realiza en base a un tema u objeto de estudio desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituirán una visión aproximada de dicho objeto. Basados en los resultados de la investigación, la calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, es decir, que los factores del desempeño laboral.

PALABRAS CLAVES: Clima organizacional, incidencia, desempeño laboral, factores, FODA, colaboradores.

ABSTRACT

The present investigation, whose object of study is Hotel El Chico in the city of Estelí, intends to analyze the influence of the organizational climate. The methodology used for this work is mixed because it involves the collection, analysis and interpretation of data and quantitative because a structured survey instrument with closed questions is used. The universe and census of this research work are the 8 collaborators of Hotel El Chico in the city of Estelí, where information was obtained that will serve to carry out the research, it is transversal and focuses on the study and analysis related to the incidence of the organizational climate in the work performance of the workers, descriptive because it has a qualitative approach due to the type of research and because it allows the analysis of variables in an inductive way, exploratory is carried out based on an unknown or little studied subject or object of study, so your results will constitute an approximate view of said object. Based on the research results, the quality of work refers to the general well-being of workers in the performance of their tasks, that is, the factors of job performance.

KEY WORDS: Organizational climate, incidence, work performance, factors, SWOT, collaborators.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
VALORACION DEL DOCENTE	4
1. INTRODUCCION.....	1
2. ANTECEDENTES.....	3
3. Planteamiento del Problema.....	6
3.1. Caracterización del problema.....	6
3.2. Preguntas Problemas.....	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	9
5. OBJETIVOS.....	11
5.1. Objetivo General.....	11
5.2. Objetivos Específicos	11
6. MARCO TEÓRICO.....	12
6.1. Empresa	12
6.1.1. Definición de Empresa	12
6.1.2. Características generales de la empresa.....	12
6.1.3. Clasificación de las empresas.....	13
6.1.4. Empresas de servicios.....	20
6.2. Clima organizacional.....	20
6.2.1. Concepto	21
6.2.2. Origen	21
6.2.3. Características del clima organizacional.....	24
6.2.4. Factores que conforman el clima organizacional	26
6.2.5. Dimensiones del clima organizacional	29

6.3. Desempeño laboral.....	31
6.3.1. Concepto de desempeño laboral.....	31
6.3.2. Importancia del desempeño laboral.....	32
6.3.3. Variables que afectan el desempeño laboral	32
6.3.4. Ventajas de la evaluación del desempeño.....	33
6.3.5. Elementos comunes sobre evaluación del desempeño.....	34
6.3.6. Métodos de evaluación al desempeño	35
6.3.7. Factores de la evaluación al desempeño	37
6.3.8. Beneficios del desempeño laboral.....	38
6.3.9. Herramientas para evaluar el desempeño laboral.....	39
6.4. Estrategias	40
6.4.1. Importancia de las estrategias	41
6.4.2. Tipos de Estrategias	42
6.4.3. Estrategias de clima organizacional.....	44
6.5. FODA	48
6.5.1. Concepto de FODA.....	48
7. SUPUESTOS.....	50
8 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	51
9. DISEÑO METODOLÓGICO	53
9.1. Tipo de investigación	53
9.1.1. Definición de investigación aplicada.....	53
9.1.2. Definición de estudio mixto.....	53
9.2. Área de estudio.....	54
9.2.1. Área de conocimiento (Área, sub área, líneas y sub-líneas).....	¡Error!
Marcador no definido.	

□	Línea N° 1. Gestión Empresarial.....	¡Error! Marcador no definido.
	9.2.2. Ubicación	54
	9.2.3. Área geográfica	54
	9.3. Población, censo y unidad de análisis.....	55
	9.3.1. Población	55
	9.3.2. Censo.....	55
	9.3.3. Unidad de análisis.....	56
	9.4. Métodos y técnicas de recolección de información	56
	9.4.1. Encuesta.....	56
	9.4.2. Entrevista	56
	9.4.3. Guía de Observación	56
	9.5. Etapas de la investigación	57
	10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	58
	11. CONCLUSIONES	74
	12. RECOMENDACIONES	75
	13. BIBLIOGRAFÍA	76
	14. ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Metas del hotel	59
Gráfico N° 2: Carga de trabajo	60
Gráfico N° 3: Capacitación.....	61
Gráfico N° 4: Problemas laborales	62
Cuadro N° 5: Habilidades de liderazgo	63
Cuadro N° 6: Adaptación a los cambios.....	64
Gráfico N° 7: Satisfacción.....	65
Gráfico N° 8: Condiciones Laborales	66
Gráfico N° 9: Rendimiento laboral	67
Gráfico N° 10: Nivel de eficiencia	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Fotografía 1: Entrada al hotel	82
Fotografía 2: Fachada principal.....	82
Fotografía 3: Vista lateral.....	82

I. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, cuyo objeto de estudio es Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, tiene propósito de analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel El Chico.

En ese sentido, el clima organizacional es una variable que se ha estudiado en diversas organizaciones, ya que ha permitido identificar que el comportamiento de un trabajador no es necesariamente el resultado de factores organizacionales, sino más bien de las percepciones que se crean alrededor de estos.

La investigación consta de catorce capítulos en los que se estudiaron distintos tópicos según la importancia que reportaron al estudio.

En el capítulo 1 y 2 se presentan tanto la introducción como los antecedentes donde se consultaron diversas fuentes monográficas en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) y páginas web, posteriormente plantea el problema de investigación en el establecimiento de estrategias competitivas en el posicionamiento y la justificación que trata sobre el posicionamiento de la misma.

En el capítulo 3 se establece el planteamiento del problema así como su caracterización y preguntas problema.

A su vez, en el capítulo 4 se muestra la justificación del porqué de la investigación y está a quien le será de provecho.

En el siguiente capítulo el 5 se presentan los objetivos de la investigación con el propósito de Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Don Chico de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2021, entre otros.

En el capítulo 6 se aborda el marco teórico en el cual se definen los tres ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: Empresa, Clima organizacional, Desempeño laboral, Estrategias y FODA.

En el 7 capítulo se elaboró el supuesto.

En el 8 capítulo se presenta la operacionalización por objetivo, donde se determinó las dimensiones de análisis y los instrumentos a utilizar.

En el capítulo 9 diseño metodológico este permitió determinar el tipo de estudio y muestra de la investigación, fuente de información y procedimiento que se utilizaron para la recopilación de información del tema seleccionado.

En el capítulo 10 se plantean los resultados dando respuestas a los objetivos de la investigación.

En el capítulo 11 se presentan las conclusiones de nuestra investigación.

En el capítulo 12, las recomendaciones.

En el capítulo 13 la biografía de la información consultada.

Por último en el 14 se presentan los anexos

II. ANTECEDENTES

Para la elaboración de la presente investigación sobre el tema Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2020, fue necesaria la compilación de información de trabajos investigativos y tesis realizadas previamente sobre el tema a indagar, a continuación, se citan las más relacionadas con el tema.

Una primera tesis de grado de índole internacional titulada: "**Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa**", elaborada por: Sergio Edgardo Morán Ortiz en esta tesis se tuvo como objetivo fue determinar la percepción del clima organizacional del personal del hotel objeto de estudio, es favorable, ya que la opinión que tienen los empleados sobre cada uno de los indicadores estudiados al ser promediado son positivos, no así a la hora de ponderar indicador por indicador que se tienen resultado desde desfavorable hasta muy favorable (Morán, 2015).

Una segunda investigación internacional encontrada que lleva por nombre: "**Clima organizacional y desempeño laboral en el Hotel Internacional en Tingo María – 2019**", esta tesis tuvo por objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en el Hotel Internacional en Tingo María – 2019, la cual fue presentada por: Yuri Sheyla Díaz Tello y cuya conclusión es que se determinó que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del Hotel Internacional, pudiendo corroborarse en las afirmaciones de gran parte del persona (Díaz, 2019).

Otro trabajo de investigación titulado, "**Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016**", el que tiene como objetivo Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía de La Sabanas del municipio de Madriz, durante el primer semestre 2016, presentado por: Mara Lisseth Flores Pauth, Neysis Madeleyne Velásquez Betanco, Meyling Patricia Gómez Rugama, se logró determinar que los factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral son: habilidades, liderazgo, iniciativa, compañerismo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia, satisfacción, rendimiento

laboral y clima organizacional o laboral. Al tomar en cuenta la institución estos factores conllevan a mejores resultados en cuanto al desempeño laboral del trabajador (Flores, Velásquez, & Rugama, 2016).

En otro estudio encontrado titulado, **"Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores del “Hotel Europa” de la ciudad de LEÓN en el periodo comprendido de febrero– junio del año 2015"**, realizada por egresados de la carrera de Administración de Empresas; Sandra Lizett Mercado Mejía, Mario Alejandro Raudales Toruño, Lilliam Isabel Riguero Martínez, la cual tiene como objetivo general Proponer un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores del Hotel Europa que permita la medición del funcionamiento interno de las actividades laborales, llegando a la conclusión de que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. Además, sirve para dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección (Mercado, Rudales, & Liliam, 2015).

Por último la investigación titulada: **"Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí, periodo 2019"**, planteándose como objetivo principal analizar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí, periodo 2018, realizado por los autores: Rommel Isaac Jiménez Reyes, Ever Emiliano Rocha Gámez, Berling Josué Machado Dávila (Jiménez, Rocha, & Machado, 2019).

Ellos concluyen que la institución posee una estructura organizacional clara y congruente, que permite identificar fácilmente a las líneas de mando, el orden jerárquico y los lineamientos que la organización establece para el desarrollo de su actividad como empresa. Esto provoca que los colaboradores sean más eficientes que eficaces, puesto a que siempre presentan buenos resultados en la elaboración del producto final.

Los antecedentes anteriormente presentados difieren de esta investigación ya que dichas tesis se dirigen en diferentes enfoques en cambio esta investigación tiene propósito

determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2020., partiendo de esta problemática se deberá evaluar en todos los aspectos relacionados a esta temática.

Dichas investigaciones se asemejan ya que todas partieron de una problemática como es la incidencia de la gestión del talento humano y a partir de la revisión se puede concluir que no se encontraron investigaciones que aborde la temática el efecto organizacional en el desempeño laboral de Hotel Don Chico de la ciudad de Estelí.

III. Planteamiento del Problema

3.1. Caracterización del problema

En la actualidad a nivel mundial, la motivación en las organizaciones ha variado notablemente, poniendo mayor énfasis en el efecto organizacional como también en cuanto al clima, pues propicia el desarrollo de valores, actitudes y sentimientos en los trabajadores que son favorables para la organización convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores.

Hotel El Chico está ubicado en la ciudad de Estelí, se encuentra del costado sur este de catedral 1 cuadra al este este y es un lugar agradable para alojarse. Tiene como función brindar el servicio de restaurante y hotel.

El clima organizacional está calificado como un aspecto muy importante para obtener altos niveles de eficiencia y eficacia, porque ejerce influencia inmediata en el desempeño laboral de los trabajadores. Así mismo el clima organizacional es el ambiente donde las personas realizan diariamente su labor, las relaciones de los jefes con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la propia empresa, incluyendo las relaciones con los clientes y proveedores, así como el grado de motivación que tienen los trabajadores y esto repercute en el rendimiento del trabajador.

Sales (2019) define "La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado". La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

La evaluación del desempeño es una herramienta que tiene como objetivo fundamental mejorar el rendimiento de la empresa, debido a que proporciona resultados sistemáticos y objetivos de cada uno de los trabajadores, nos permite poner un valor a las actitudes, los resultados y comportamiento del empleado en el desempeño de su función y cumplimiento de sus tareas.

Por lo antes mencionado, es trascendental detallar la problemática que se presenta en la institución de servicio; por ejemplo, no se cuentan para el área de limpieza con más de una persona para apoyar en esa parte, lo que como un punto en desventaja está en relación al tiempo, puesto que el hotel tiene varias habitaciones la persona que actualmente se le acumula mucho el trabajo.

Los empleados del hotel necesitan ser evaluados para conocer si su desempeño está contribuyendo al logro de los objetivos, paralelamente la organización conocerá las fortalezas y debilidades de su personal, estableciendo los correctivos pertinentes para el beneficio de todos. De igual forma, utilizar la retroalimentación debe ser fundamental para que los empleados conozcan las particularidades de su desempeño en el ámbito organizacional.

Al no presentarse una buena división en relación a los puestos y la alternación constante de tareas y el poco personal actual del hotel, conlleva a que los trabajadores no tengan un alto compromiso en la labor que desarrollan, causando así un nivel deficiente en el desempeño. De igual forma, los empleados se encuentran desmotivados, debido a la falta de comunicación efectiva, y la carencia de un plan de remuneración que compense sus capacidades, todos estos elementos se ven reflejados muchas veces en el cliente puesto que los trabajadores al no desempeñar correctamente su trabajo, afectan directamente a la satisfacción del cliente por el servicio brindado.

Estos puntos mencionados anteriormente, han generado una pequeña una disminución de la motivación del personal y modificación de puestos de trabajo, por lo cual el clima organizacional del hotel se ha visto afectado manifestándose en un egoísmo entre los pares para buscar apoyo, falta de comunicación entre las áreas de trabajo, y aunque no se ha observado un incremento en la ausencia laboral sí se ha identificado un descontento de los trabajadores por sentirse amenazados, lo cual ha repercutido negativamente en su desempeño laboral. Por ello, el presente trabajo pretende estudiar de qué manera incide el efecto organizacional en el desempeño laboral del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí.

3.2. Preguntas Problemas

Pregunta general

¿De qué manera incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí?

Preguntas específicas

1. ¿Qué elementos son los que intervienen en el proceder del desempeño laboral de los trabajadores?
2. ¿Cómo se vincula el clima organizacional y el desempeño laboral en el Hotel?
3. ¿Qué estrategias se deben proponer para que contribuyan al mejoramiento de los componentes del desempeño laboral del talento humano del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí?

IV. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. Éstas en la actualidad, tienen que enfocarse en las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de beneficios de las personas. Hoy en día el talento humano es considerado una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no es un gasto, sino un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e incentivos. Es por eso que se decidió realizar esta investigación acerca del efecto organizacional en el desempeño, porque se considera que el recurso humano es una parte vital del funcionamiento de la empresa.

El significado del talento humano ha cambiado mucho con respecto a los años anteriores siendo de gran importancia porque son los mismos elementos que intervienen en ella. Hoy en día el talento humano no es visto como una estructura aislada sino como procesos integrantes de las empresas en el sentido que es un sistema de relaciones entre individuos por medio de los cuales el personal y la gerencia perciben metas comunes en donde se toma en cuenta el talento y entusiasmo personal.

Espinoza (2015) define:” el desempeño se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo establecido, la selección de personal es importante en la incidencia de la gestión del talento humano porque aumenta las posibilidades de encontrar a la persona idónea para un puesto determinado”.

Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización.

La presente investigación se efectúa sobre un análisis del efecto organizacional en el desempeño laboral en cuanto a la gestión del talento humano, a la vez se detalla diferentes aspectos que son de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos propuestos para de esta forma dar salida a los mismos.

Esta investigación servirá de mucho como referencia y punto de partida para nuevas investigaciones que puedan efectuarse y seguir ahondando sobre las causas que motivan la influencia del desempeño laboral dentro de las instituciones o empresas en este caso el Hotel El Chico, a la vez para los estudiantes de la FAREM ESTELI les será útil como material de consulta con indagación actualizada sobre el tema.

El Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, será beneficiado con este trabajo de tesis ya que se propondrán estrategias para mejorar el desempeño laboral del trabajador. La finalidad de esta investigación es analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral para poder proporcionar bases para definir una nueva política laboral para los trabajadores.

V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

- Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del 2021.

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los elementos que intervienen en el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico.
- Determinar la vinculación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Hotel El Chico.
- Proponer las estrategias que contribuyan al mejoramiento de los componentes del desempeño laboral del talento humano del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí.

VI. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se definen 5 ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: 1) Empresa; 2) Clima organizacional; 3) Desempeño laboral; 4) estrategias 5) FODA.

6.1. Empresa

6.1.1. Definición de Empresa

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", “la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 1993, pág. 4).

Es decir, en pocas palabras la empresa es una entidad que integra un conjunto de elementos organizados y dirigidos para alcanzar una serie de objetivos mediante la realización de una determinada actividad económica.

6.1.2. Características generales de la empresa

Las principales características de una empresa son las siguientes (Enciclopedia Económica, 2019):

- Toda empresa tiene un nombre o razón social que la identifica tanto interna como externamente.
- Las empresas pueden ser constituidas como sociedades de personas, de responsabilidad limitada, compañías anónimas u otras formas de asociación o formas jurídicas, las cuales podrán variar de acuerdo con el ordenamiento legal del país donde se desempeñen. Existe siempre un motivo, un fundamento y ciertas metas por las cuales se crea una empresa, llamadas misión y visión.
- Las organizaciones deben contar con una estrategia empresarial que se refleje en el conjunto integrado de planes y acciones ideadas para que la misma tenga ventajas sobre sus competidores y así optimice su utilidad.

- La cultura organizacional es el aglutinante social o normativo que mantiene unida a una empresa. Esta expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de la entidad llegan a compartir, manifestadas en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.
- Las empresas pueden organizarse bajo esquemas verticales u horizontales representados en organigramas. Una entidad con estructura organizativa vertical es aquella donde existe una distribución del poder bien definido y una línea de mando de arriba hacia abajo, es decir piramidal. En las estructuras horizontales, la empresa le otorga a los empleados una mayor capacidad para tomar decisiones sin depender de la aprobación ejecutiva, por lo que la forma de la organización tiende a ser plana.
- Las organizaciones empresariales despliegan diferentes funciones, tales como producción, dirección, gestión de Recursos Humanos, comercialización, administración y finanzas.
- En las empresas se busca armonizar los numerosos y divergentes intereses que giran alrededor de las mismas, así como accionistas, directivos, trabajadores y consumidores.
- Poseen factores internos y externos que impactan sobre la gestión y el desempeño de sus objetivos.

6.1.3. Clasificación de las empresas

La Ley 645 de la República de Nicaragua hace referencia a tres tamaños Micro Empresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas (MIPYME) estas operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras (MIFIC, 2017, págs. 6-7).

6.1.3.1. Según el tamaño

Una de las definiciones claves dentro del ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) es el tamaño de las empresas. Tradicionalmente, la clasificación de

ésta se hace de acuerdo con el número de empleados. Aunque hay desventajas en este método, sigue siendo la variable más usada para la definición (Van der kan, 2006, pág. 9).

Más importante que eso, sin embargo, es el hecho de que una vez decidida una clasificación, los datos y estadísticas generados sean consistentes. Desafortunadamente, ese no es el caso en las estadísticas de Nicaragua, lo cual significará que, en el resto de este documento, trabajaremos con términos como micro, pequeña y mediana empresa, siempre definiendo sus límites. Donde no haya definición explícita, la misma será supuesta:

- Microempresa: (1-5 empleados).
- Pequeña empresa: (6-20 empleados).
- Mediana empresa: (21-50 empleados).
- Gran empresa: (51 o más empleados).

6.1.3.2. Según sector de actividad

a) Sector primario

El sector primario incluye todas las actividades económicas dedicadas a la explotación de recursos naturales, obteniendo a cambio materias primas. Estas se destinan al consumo humano directo o a su transformación por parte del sector secundario (Jimenez & Caballero, 2016).

Es decir, el sector primario es el encargado de extraer directamente los bienes que proporciona la naturaleza, sin modificarlos en un proceso industrial.

Nicaragua es todavía un país de tradición eminentemente agrícola y ganadera. Así, el sector primario aporta en la actualidad casi entre el 15,4% del PIB y ocupa a cerca del 30% de la población (Oficina Económica y Comercial de España en Guat., 2020).

El territorio nicaragüense posee un total de 3,6 millones de hectáreas de gran fertilidad, de las que el 67% no están siendo labradas por lo que todavía existe un importante potencial de crecimiento. Los cultivos pueden agruparse en dos grandes categorías, los

destinados a la exportación y aquellos de consumo interno. Entre los primeros figuran el café, el azúcar, el maní, el banano y el tabaco en rama (Oficina Económica y Comercial de España en Guat., 2020).

b) Sector secundario

El sector secundario de una economía es el conjunto de actividades a través de las cuales las materias primas son transformadas en bienes manufacturados de consumo.

Este concepto suele ir muy ligado al de industria o actividad manufacturera, que produce bienes elaborados o semielaborados a partir de materias primas. Esto, mediante procesos de transformación que requieren la utilización de capital y trabajo. Por ello también se le conoce como sector industrial.

El sector secundario en Nicaragua representa el 19% del PIB. Las dos actividades más importantes son la industria manufacturera y la construcción (Oficina Económica y Comercial de España en Guat., 2020).

c) Sector terciario

El sector terciario o sector servicios está constituido por todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demanda la población. Por esa razón también se conoce como sector servicios.

Si bien los sectores primario y secundario se dedican a la producción de bienes materiales, la existencia del sector terciario permite clasificar todas las actividades económicas que permiten aumentar el bienestar de los consumidores a través de los servicios, es decir, mediante la producción de bienes inmateriales.

El sector terciario de servicios compone aproximadamente el 50.5% del PIB nicaragüense. Se trata de un sector en el que predominan los servicios de escasa complejidad cuyo peso en la economía nicaragüense ha venido aumentando, tanto en la generación de empleo, como en su valor agregado (MIFIC, 2017).

Podemos diferenciar entre empresas del sector primario, del secundario y del terciario. Las empresas del sector primario son aquellas que realizan las actividades que extrañen las materias primas de la naturaleza. Nos referimos a agricultura, ganadería, pesca, extracción forestal y minería.

Las empresas del sector secundario son aquellas que realizan las actividades que transforman las materias primas en productos. Nos referimos a toda la industria en general: la textil, naval, siderúrgica, química etc. También debemos incluir la construcción (Oficina Económica y Comercial de España en Guat., 2020, págs. 5-7).

6.1.3.3. Según propiedad de capital

a) Privada

El capital privado es aquel tipo de capital que es empleado por agentes económicos privados, con el fin de desarrollar sus actividades económicas y, con ello, obtener un beneficio económico.

b) Pública

El capital público es aquel tipo de capital cuya propiedad es estatal o pública. En otras palabras, el dinero con el que cuenta el Estado para hacer frente a sus obligaciones.

c) Mixta

Estas compañías se conocen como empresas mixtas porque incluye la participación de capital público y privado (Chavarría, García, & Salgado, 2015, pág. 20).

6.1.3.4. Según el ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se puede distinguir entre empresas locales, nacionales o multinacionales.

- **Locales:** Son aquellas que desarrollan su actividad (producción y venta) en una sola localidad o un entorno muy cercano. Es el caso de la mayoría de empresas pequeñas de nuestro país.

- Nacionales: Aquellas que realizan sus actividades en todo el país, como Rolter.
- Multinacionales: Se han expandido y han llevado sus actividades a 2 o más países. No basta sólo con que vender en otro país (en ese caso serían empresas internacionales), sino que además deben llevar la producción o distribución allí como Telefónica: Telefonía Celular de Nicaragua.

6.1.3.5. Según su forma jurídica

Nicaragua a través de su Código de Comercio, reconoce 5 formas de asociación para empresas.

➤ **Sociedad Colectiva**

La razón social se configura con el nombre de todos los socios o de alguno de ellos junto con la palabra «y Compañía».

Constitución: Se tramita mediante escritura pública y posterior inscripción en el Registro Público.

Socios: Mínimo establecido de 2 socios para su constitución.

Capital: La aportación de los socios puede ser en dinero, especie, servicios, bienes y cualquier otro que permita mediante el, la correcta consecución del fin para la cual fue creada.

Responsabilidad: Los socios son personal y solidariamente responsables por las actividades y deudas de la empresa.

➤ **Sociedad Anónima**

Socios: Mínimo 2 personas.

Constitución: Mediante escritura pública y su posterior inscripción en el Registro Mercantil Correspondiente. Antes de eso, no tendrá personalidad jurídica. Capital: Siempre se establecerá en el documento constitutivo en suma de dinero, aunque contenga aportes en

bienes. Estará representado en acciones de igual valor. Su capital debe estar suscrito al menos el 10%.

Responsabilidad: Responderás solo por el monto del capital de la sociedad.

➤ **Sociedad en Comandita Simple**

La razón social comprende uno o varios nombres de los socios gestores. Los socios comanditarios no podrán formar parte de la razón social.

Socios: Mínimo 2, estos deben ser comanditarios y gestores.

Capital: Representado en bienes, dinero o servicios.

Administración: Queda a cargo de los socios gestores.

Responsabilidad: Los socios gestores responden solidaria e ilimitadamente por las actividades de la empresa. Los socios comanditarios responderán solo hasta el monto de sus aportes.

➤ **Sociedad Colectiva de Responsabilidad Limitada**

Es considerada una sub-especie jurídica de la Sociedad Colectiva, utilizada mayormente para pequeñas empresas. Su razón social será la que deseen que exprese la actividad comercial de la sociedad, siempre y cuando esté acompañada de la frase «Sociedad de Responsabilidad Limitada».

Socios: Mínimo 2.

Constitución: Mediante escritura pública.

Capital: Debe estar suscrito en su totalidad al momento de su constitución. Puede ser en aportes de dinero o bienes y no está representado en acciones sino en cuotas de participación.

Responsabilidad: Los socios responderán únicamente hasta por el aporte de capital.

➤ **Sociedad en Comandita por Acciones**

Lo relativo a las disposiciones y regulación de las Sociedades Anónimas, le serán aplicables por igual a este tipo de empresas. Su razón social contiene los nombres de los socios gestores o algunos de ellos.

Constitución: Debe realizarse por escritura pública y su inscripción en el Registro Público. Debe hacerse constar en el documento constitutivo, quienes llevarán la tarea de administradores, que recaerá en los socios gestores.

Capital: Representado necesariamente en acciones. Las acciones de los socios gestores no podrán ser al portador.

Responsabilidad: Al igual que la sociedad en comandita simple, existen dos tipos de socios: Los socios gestores responderán ilimitada, solidaria y subsidiariamente por las acciones de la sociedad. Los socios comanditarios solo lo harán hasta por el monto de su aporte.

➤ **Asociaciones Comerciales**

No están sujetas a formalidades de inscripción y protocolo de funcionamiento.

➤ **Asociaciones momentáneas**

Su finalidad es realizar una o varias acciones comerciales sin necesidad de tener una razón comercial.

➤ **Asociación en participación O llamada también cuentas de participación**

Aquí existirá interés por una o varias personas en distintas actividades comerciales, ejecutadas en nombre propio o en beneficio de todas las personas.

➤ **Sociedades extranjeras** Las sociedades constituidas en el extranjero, que se establezcan en la República de Nicaragua, deberán inscribirse en el Registro Mercantil correspondiente (Código de Comercio de Nicaragua, 2020, pág. 18).

6.1.4. Empresas de servicios

Las empresas de servicios como su nombre lo indica son aquellas empresas que ofrecen al público en general algún tipo de servicio sobre un producto tangible o intangible, en este sentido pueden clasificarse como empresas de servicio privado, público o empresas de servicios mixtos.

La finalidad de una empresa de servicio es satisfacer las necesidades de un sector económico bien sea a través de la venta, suministro, mantenimiento, instalación, entre otros, de una gran diversidad de rubros económicos, como por ejemplo el gas, la telefonía, el internet, la energía eléctrica, la salud, los vehículos, la recreación, entre otros.

Generalmente una empresa de servicio son organizaciones con fines de lucro que buscan cumplir y llenar las necesidades de un público en específico, por lo que se especializan en un sector económico, ofreciendo así una mejor experiencia al cliente final. En este sentido, se pueden clasificar las empresas de la siguiente manera.

Tomando en cuenta todo lo anterior, Hotel El Chico ubicado en la ciudad de Estelí, está bajo la clasificación de tipo de actividad del terciario pues esta presta a la ciudadanía local, nacional e internacional un servicio intangible colocándose como uno de los lugares reconocidos de la ciudad.

6.2. Clima organizacional

Cuando se habla de la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico. De acuerdo a esa percepción los trabajadores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral, esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima organizacional para un individuo

El clima organizacional es la base fundamental para el desarrollo y alcance de las metas de las personas y organizaciones. El clima en las empresas debe ser el pilar fundamental para el cumplimiento de metas tanto a nivel personal como organizacional.

6.2.1. Concepto

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (Chiavenato, 2007, pág. 59).

6.2.2. Origen

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción.

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

De acuerdo a lo anterior, se plantea que el clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y

elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (Ramírez, 2009, págs. 45-46).

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en los cambios organizacionales.

Se sabe que el logro de este objetivo no es una meta fácil de alcanzar, que exige como todas las cosas procesos de aproximaciones sucesivas, y para ello una de las tareas a realizar es la medición de la condición climática, para lo cual se han creado diferentes modelos.

El clima organizacional es la base fundamental para el desarrollo y alcance de las metas de las personas y organizaciones. El clima en las empresas debe ser el pilar fundamental para el cumplimiento de metas tanto a nivel personal como organizacional.

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (Chiavenato, 2007, pág. 59).

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente,

vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización.

Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las primeras.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

De acuerdo a lo anterior, se plantea que el clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (Ramírez, 2009, págs. 45-46).

6.2.3. Características del clima organizacional

El clima organizacional es un constructo clave para la comprensión de las dinámicas de trabajo en las organizaciones, ya que este influye en el desarrollo, evolución y adaptación de una organización al medio, de la mano con la comprensión del comportamiento del individuo en su trabajo.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Más sin embargo cada empresa tiene sus propias características, también varía según el comportamiento de las personas que la conforman, por ende, el clima varía en interrelación del comportamiento humano que labora en las organizaciones.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros.

En base lo anterior se puede mencionar que las características del clima organizacional se mencionan las siguientes:

- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por lo contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador del actor (la percepción no es siempre consciente).
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión (García & Benavides, 2020, pág. 17).

Son características consideradas por otro autor que opina sobre cómo influye en los individuos o en la organización, donde señala al sujeto como un eje principal y la organización.

Otro aporte sobre características de clima organizacional donde Rodríguez, (2001) menciona que:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima y su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima (Benavidez, 2020, págs. 23-25)
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador del actor (la percepción no es siempre consciente).
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión (García & Benavides, 2020, pág. 17).

6.2.4. Factores que conforman el clima organizacional

El comportamiento del empleado es el resultado de factores que influyen en las formas en que los colaboradores responden a su trabajo, liderazgo y clientes. Identificar dichos factores internos y externos que afectan su comportamiento puede ayudar a la empresa a comprender por qué los empleados están comprometidos y motivados.

Existen factores internos que influyen en el comportamiento del individuo que a su vez afectan al clima de la organización. Chiavenato (2009) comenta: “Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional” (p. 58).

Los factores internos incluyen el comportamiento del individuo que a su vez influyen en el clima organizacional de la empresa. Donde todos estos factores repercuten en el comportamiento y forma de pensar de las personas que laboran en una empresa, modificando el clima de trabajo.

Otro factor interno a tomar en cuenta es la motivación, Chiavenato (2009) menciona: “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 59).

En lo mencionado anteriormente, la motivación de los individuos es un agente interno que afecta de manera directa el clima organizacional de una empresa, pues analizando el contexto de insatisfacción de un individuo afectaría de sobremanera a otros, a tal punto que el clima organizacional que había en el momento podría cambiar para mal, es importante tener en cuenta las consecuencias de la motivación de cada individuo.

Existen factores internos y externos que influyen en el clima organizacional, del cual se mencionan (Litwin & Stringer, 1978)

- Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.
- Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- Recompensa: Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.
- Desafíos: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- Estándares: Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- **Identidad:** Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

La percepción se define como la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos» y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de sus colaboradores.

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Estos son factores que influyen a la perspectiva de estos dos autores, del cual se puede observar que el individuo es el principal involucrado, donde estos agentes logran que los individuos tengan un comportamiento a causa de los factores y esto afecta al clima organizacional.

En síntesis, el clima organizacional que garantice un alto nivel de satisfacción de los empleados no es fácil, están enmarcados en la cultura organizacional.

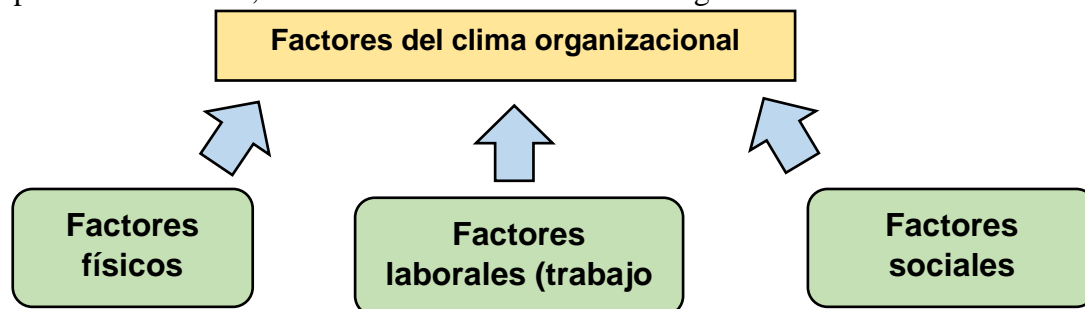


Figura 1: Factores del clima organizacional

6.2.5. Dimensiones del clima organizacional

Para estudiar el clima organizacional de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos que a continuación se abordan (CONEXIONESAN, 2015, pág. 309):

- **Control:** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.
- **Motivación:** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
- **Expresión de emociones:** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
- **Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Las variables a estudiar se agrupan en cinco dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación.

A continuación, se define cada dimensión propuesta con sus respectivas categorías (García & Benavides, 2020)

- **Liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

Motivación: conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes

➤ **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño siempre es una de las técnicas más utilizadas para medir el rendimiento de cada una de los colaboradores de la empresa que facilita al evaluador el nivel de conocimiento y capacidades que tiene el recurso humano de la empresa.

Evaluar el desempeño, permite mejorar debilidades que se tengan en las tareas planteadas, y también permite incentivar a todo aquel colaborador que cumplen de forma eficiente y eficaz con sus objetivos organizacionales, mejorando el clima de la empresa a tener diferentes personas motivadas que puedan ser ejemplo de seguimiento para mejorar.

➤ **La motivación**

Uno de los más grandes retos que tienen las organizaciones es mantener a los colaboradores motivados, tratar de que cumplan con las metas y objetivos propuestos que se sientan identificados con la empresa y a su vez que se desempeñen de la mejor manera en su puesto siempre ha sido uno de los grandes desafíos, la motivación siempre ha sido uno de los escalones más importantes dentro de las empresas, debido que también influye directamente en el clima de la organización para el desarrollo.

Mantener al personal motivado permite, alcanzar las metas propuestas por la empresa, aumenta la capacidad de producción de los individuos, permite a la empresa ser más competitiva que las otras organizaciones, ya que tiene a sus trabajadores con un alto nivel de cumplimiento ante los retos.

Proceso de motivación

Según Chiavenato (2009), explica el proceso de Motivación de la siguiente manera:

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo (p. 238).

Satisfacer las necesidades que tiene las personas, propicia un ambiente de bienestar, de confort, de paz organizacional, sin embargo si la Persona no logra cubrir con sus metas ocasiona molestias, enojo, agresión, bajo rendimiento, y perjudica el ambiente de trabajo con las actitudes negativas que trasmite a sus compañero de trabajo (García & Benavides, 2020, pág. 17).

6.3. Desempeño laboral

6.3.1. Concepto de desempeño laboral

Se define el desempeño, “cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (Chiavenato, 2000, pág. 359).

El desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo. Es estudiado académicamente como parte de la psicología industrial y organizacional, formando también parte de la gestión de recursos humanos.

Es una evaluación a nivel individual, una medida basada en el esfuerzo de una sola persona. Generalmente el departamento de recursos humanos administrará la evaluación, pero el desempeño laboral es un proceso sumamente importante para el éxito de toda compañía.

6.3.2. Importancia del desempeño laboral

El mundo actual está envuelto en una amalgama de cambios continuos en organización de dirección y desarrollo del proceso de calidad donde marca el control empresarial y métodos e indicaciones de medir el proceso de evaluación del comportamiento empresarial del hombre. La importancia del desempeño laboral es una valiosa herramienta para gestionar las acciones de los encargados de área que tienen como principal objetivo medir el trabajo y los resultados de un colaborador.

La importancia del desempeño laboral radica en que permite que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño. También puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas. (Ramírez, 2009, págs. 4-6).

La gestión del desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Por último, es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización. (Vecino J., 2017).

6.3.3. Variables que afectan el desempeño laboral

El desempeño laboral es la apreciación, más menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria.

La forma de cómo trabajamos puede ser analizada desde distintos puntos de vista con el fin de comprender esta dinámica y poder reorientar las acciones que permitan aumentar el desempeño.

Como es sabido, el desempeño laboral depende de la relación que existe entre el nivel de competencia técnica del individuo, su actitud frente al trabajo y la disponibilidad de recursos asociados, ya sean materiales y/o de soporte. Nuevamente se repite nuestra triada saber, poder y querer.

Con el análisis de otras variables que, vinculadas con las anteriores, inciden en el desempeño y que deben ser consideradas a la hora de plantear intervenciones organizacionales en esta materia.

Así como el desempeño se ve influenciado por el estilo de liderazgo de la jefatura (o de dirección para quienes creemos que no todos los jefes son necesariamente líderes), también se ve influenciado por la calidad de las relaciones humanas al interior de un equipo de trabajo.

A esto llamaremos compatibilidad de equipo, puesto que la calidad de la interacción entre los individuos será el resultado de los distintos tipos de personalidad, autoestima, estilos comunicacionales, de negociación, etc., que posea cada uno y la estrategia que el equipo y la organización se propongan para poder integrarlos de manera positiva. Este punto va muy de la mano con el clima laboral, puesto que, en un clima negativo, los esfuerzos por lograr metas y evitar errores (y desviaciones) son menores, produciendo justamente lo que tratamos de evitar (Zuloaga K., 2015).

6.3.4. Ventajas de la evaluación del desempeño

Las ventajas que tiene una evaluación del desempeño son (Bohlander & Arthur, 2001):

- Mejora el Desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

6.3.5. Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño

Todas las evaluaciones del desempeño deben tener unos elementos comunes (Barcelo J., 2020) :

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos (Barcelo J., 2020):

- Los prejuicios personales.
- Efecto de acontecimientos recientes.
- Tendencia a la medición central.
- Efecto de halo o aureola.
- Interferencia de razones subconscientes.
- Métodos para reducir las distorsiones

6.3.6. Métodos de evaluación al desempeño

Hay varios tipos de evaluación que ayudarán a medir el desempeño laboral, y que implican análisis del individuo y del rendimiento de la empresa en su conjunto.

- **Evaluación de la actuación del personal**

En este tipo de evaluación de desempeño se mide el rendimiento de los empleados de una empresa durante un período de tiempo definido.

Se pueden evaluar, entre otros, aspectos relacionados con el área técnica de las actividades, las relaciones con los superiores, los colegas y los clientes, así como la postura profesional.

Un método exitoso es capaz de alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, al tiempo que promueve el diálogo y la confianza mutua entre los diferentes niveles jerárquicos, proporcionando un espacio para el intercambio de retroalimentación.

➤ **Autoevaluación**

Es uno de los tipos de evaluación de desempeño de mayor impacto. Conocerse es uno de los pasos vitales para el desarrollo personal y profesional. Si entiendes lo que funciona bien y lo que se puede mejorar, ya estás a medio camino de ser una mejor persona y un mejor trabajador.

El peligro aquí es asegurarse de que el empleado se evalúe correctamente. Lo ideal es fomentar la autoevaluación en la que el empleado no tenga necesariamente que revelar los resultados, pero sí tener el apoyo de la organización para resolver los puntos críticos.

➤ **Evaluación 180 grados**

Este es uno de los tipos de evaluación de desempeño más tradicional, en la que los directivos evalúan a sus subordinados. Se utiliza a menudo en grandes empresas.

Si se desea utilizar este método, anima a los empleados a hablar de sus percepciones sobre sus jefes. Mantén esta actividad y sus resultados confidenciales.

➤ **Evaluación 360 grados**

La evaluación 360 grados se da cuando un empleado está siendo evaluado por sus superiores, colegas y subordinados, según corresponda. De esta manera, la perspectiva de la actuación real de esa persona se vuelve mucho más rica.

En algunos casos, la evaluación de desempeño 360° involucra a proveedores y clientes. En el caso de los clientes, es importante evaluar su satisfacción con la empresa en su conjunto y lo mismo ocurre con los proveedores.

➤ **Evaluación de desempeño por competencias**

Otro de los tipos de evaluación de desempeño favoritos es el que está basado en la competencia. Se trata de evaluar lo que realmente importa a una empresa. Por regla general, se pueden evaluar las competencias en grupos separados de 2:

Competencias de comportamiento: Tiene mucho que ver con la actitud del empleado. Algunos ejemplos de competencias son: proactividad, compromiso, trabajo en equipo, entre otros.

Habilidades técnicas: Estas varían de un trabajo a otro, pero siempre están relacionadas con la actividad final. Esto puede ser un conocimiento en un software, máquina, equipo o artículo específico (QuestionPro, 2019).

6.3.7. Factores de la evaluación al desempeño

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades (AUDITTOOL, 2016).

En una evaluación del desempeño se evalúan tanto las cualidades del sujeto como su contribución al objetivo o trabajo encomendado, pasando por su potencial de desarrollo:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones interpersonales
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

No podemos finalizar sin citar las ventajas que aporta la evaluación de desempeño a la organización que son (Iturralde S., 2011, pág. 17):

- La mejora del desempeño, algo que se consigue mediante la retroalimentación.
- Una mejor adecuación de las políticas de compensación.
- Una toma de decisiones profesionales más acertada, en base a hechos medibles.
- Una mayor precisión de la información que luego deberá guiar los planes de recursos humanos-
- Posible identificación de errores en el diseño del puesto ocupado/a ocupar.
- Detección de posibles desafíos/elementos externos como la familia, la salud o las finanzas, que en ocasiones influyen en el desempeño laboral y que, una vez detectados, desde RRHH pueden aportarse soluciones para enfrentarlos.

6.3.8. Beneficios del desempeño laboral

➤ **Desarrollo personal y profesional**

La evaluación de desempeño mide el rendimiento de los empleados, permitiendo que estos identifiquen sus fortalezas y debilidades. Esto les ayuda a crecer, ya que querrán mejorar lo mejorable y potenciar aquello que se les da mejor. El resultado será un progreso en su desempeño y un desarrollo de nuevas habilidades y experiencias.

➤ **Planificación de la empresa**

Otra manera de utilizar las evaluaciones de desempeño es examinando los resultados anteriores para ver así cómo está evolucionando la empresa. Esto ayuda a los managers a delinear un futuro con objetivos y metas. También puede ayudar a asignar y recolocar a empleados en los puestos más idóneos según sus habilidades y capacidades.

➤ **Herramientas motivacionales**

La evaluación de desempeño tiene un impacto positivo en la motivación del empleado, si identificamos a aquellos que han trabajado duro y premiamos su esfuerzo. Este reconocimiento les hace sentir apreciados e importantes. Del mismo modo, detectando

rendimientos altos entre los empleados también permitirá a la empresa realizar promociones, ascensos, bonus, premios y subidas de sueldo a aquellos que se lo merezcan.

Además, la evaluación de desempeño también una herramienta clave de feedback y comunicación. Una vez recolectados los resultados, las empresas podrán guiar a aquellos que lo necesiten, y los empleados también podrán comunicar los problemas y dificultades que afectan a sus tareas diarias.

➤ Entrenamiento

Las empresas pueden utilizar la información obtenida a partir de estas evaluaciones para ofrecer formación a aquellos empleados que la necesitan. Esto resultará en una mejora de las habilidades de los trabajadores y de las posibilidades de ser ascendidos. La evaluación del desempeño también puede utilizarse para determinar lo efectivo que es dicho entrenamiento comparando los resultados de antes y de después de la formación.

6.3.9. Herramientas para evaluar el desempeño laboral



Figura 2: Herramientas para evaluar el desempeño laboral

Actualmente, para alcanzar la máxima productividad en cualquier área laboral no solo es necesario ampliar los conocimientos, sino que también hay que trabajar en la mejora de competencias y aptitudes personales de los empleados. Para ello, es imprescindible apoyarse en herramientas de evaluación de desempeño que permitan medir y trabajarlas a partir de un plan estratégico basado en datos.

6.4. Estrategias

“Es aquella característica que hará a una empresa distinta, brindando una ventaja única y valiosa en el mercado” (Porter M., 2019).

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

Se trata de una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad.

También se puede decir que la administración estratégica se puede definir sobre la base de sus cuatro elementos esenciales: análisis ambiental, formulación de estrategia, implementación de estrategia y la evaluación y control. Estos cuatro elementos permiten la posibilidad de desarrollar una administración eficiente.

El análisis ambiental se refiere al reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización en diferentes ámbitos clave como el ambiente social e industrial, su estructura, recursos y cultura. En este primer paso se realiza principalmente un proceso de recolección de información. También hay un factor reflexivo importante en el sentido que se debe ser autocrítico al momento de reconocer las debilidades pues de lo contrario el análisis no será preciso.

La formulación de la estrategia contiene las razones, los objetivos, las estrategias y las políticas con las que trabajará la empresa. Todo ello implica, entre otros aspectos, definir cuáles son los resultados requeridos y cuál será el plan para lograrlos.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Nieves F., 2016).

6.4.1. Importancia de las estrategias

La importancia de la Estrategia se puede condensar en los siguientes aspectos (Roncancio G., 2019):

- **Crea un sentido de dirección:** La estrategia comienza estableciendo el marco, la hoja de ruta para llegar desde el punto A al punto B. Sin una comprensión profunda de dónde se encuentra la organización (punto A) ni una visión clara a dónde quiere llegar, toda la organización se conducirá sin rumbo, lo cual la llevará a una posición desfavorable frente a la competencia. En consecuencia, la estrategia es el pilar para la elaborar la planeación estratégica, sin la comprensión integral de la organización, cualquier acción ejecutada o decisión tomada pierde sentido.
- **Integra los esfuerzos:** En lugar de invertir en tácticas únicas, tener una hoja de ruta estratégica asegura que todos sus esfuerzos trabajan juntos para lograr un propósito o una meta. Tener un objetivo supremo y una forma de alcanzarlo permite que los equipos de trabajo de las diversas unidades y procesos se alinean en toda la formulación del ¿Cómo lograrlo?
- **Ayuda a priorizar:** Las organizaciones se enfrentan a muchos retos diariamente y los ejecutivos deben tomar decisiones con la misma rapidez que se presentan. Tener una estrategia clara y aprehendida será la herramienta más útil para decir “no” a aquello (que, aunque puede ser beneficioso valioso) lo desenfoca de la hoja de ruta. La estrategia ayuda a priorizar lo importante para alimentar la imagen que se proyectó como marco de todas las decisiones de la empresa.
- **Permite cuantificar los resultados:** Estar sujeto a un marco y una hoja de ruta, denominada estrategia, le facilita medir los resultados de las acciones y tácticas con las cuales ejecuta la planeación estratégica. Una de las formas de medir el desempeño estratégico es a través de los indicadores de gestión (KPI's).
- **Evita pérdidas:** Los recursos de tiempo y dinero en una empresa son limitados. La estrategia además de aunar esfuerzos humanos también contribuye a que las

inversiones y diversas compras se dirijan y enfoquen hacia un objetivo principal. Por lo tanto ayuda a que se administren los recursos de la mejor manera posible.

6.4.2. Tipos de Estrategias

En términos generales, existen varios tipos de estrategias como la de aprendizaje, la militar y la empresarial, siendo esta última nuestro principal objeto de estudio. Así, en la estrategia empresarial existen varios niveles y tipos de estrategias.

➤ Estrategia corporativa

La primera es la que se conoce como estrategia corporativa e involucra aquellas decisiones que alcanzarán toda la empresa. En este nivel se establece la visión, misión de la empresa y políticas generales para el desarrollo de la organización. Se concentra generalmente en la alta dirección y su finalidad principal es crear y mantener un equilibrio de portafolio de negocios. Está más relacionada con la definición de la estructura interna de la empresa, cuál es su ventaja corporativa y su forma de operación.

➤ Estrategia competitiva

Por su parte, la estrategia competitiva se refiere a aquellas decisiones propias de cada unidad de negocios. Su finalidad es crear y mantener un posicionamiento frente a la competencia. Sus principales funciones son: Enfoque competitivo, acciones de expansión, ataques y defensas frente a la competencia. De acuerdo con lo anterior, se enfoca en el estudio y conocimiento del entorno, la ventaja competitiva, la cadena de valor y el plan de negocios.

➤ Estrategia funcional

Y, por último, está la estrategia funcional es la que se clasifica para cada unidad de negocios en particular que tiene por finalidad brindar un soporte operativo para cada área de la empresa.

Una buena administración o gestión del talento en la empresa permite extraer lo mejor de cada trabajador a nivel individual, lo que redundará, por la suma de diversos talentos, en la

mejora del trabajo del equipo. Este es el único camino para lograr la excelencia y la mejora continua, dos conceptos directamente ligados a la rentabilidad y productividad empresarial.

Existen 5 puntos clave en la estrategia de gestión de talento interno:

➤ **Descubrir el talento**

A veces, el talento de los trabajadores se encuentra oculto, invisible para la organización, realizando tareas en las que no pueden lucirse ni dar rienda suelta a su potencial. En este aspecto juegan un papel básico el departamento de Recursos Humanos y, especialmente, los supervisores o mandos intermedios de cada área o departamento. El talento no es siempre fácil de descubrir, por lo que es necesario contar o formar adecuadamente a los mandos intermedios en desarrollo competencial y gestión de habilidades.

➤ **Utilizar el talento adecuadamente**

Una vez detectado el talento, llega la parte fundamental del proceso: ubicar a cada trabajador en el nivel jerárquico o competencial más adecuado para que ese potencial no quede oculto con tareas, funciones y responsabilidades que no respondan con el perfil y posibilidades de cada trabajador.

La persona o personas encargadas de esta planificación del talento deben ser perfectos conocedores de la estructura y funcionamiento de la empresa para poder encajar los distintos talentos en diversos puestos, jerarquías y responsabilidades sin que, en ningún momento, pueda verse comprometido el correcto funcionamiento del conjunto de la organización.

➤ **Motivar y retener el talento**

Es fundamental retener los mejores talentos dentro de la empresa y esto sólo se puede conseguir con una completa motivación, que satisfaga tanto las necesidades económicas, como de reconocimiento, bienestar y desarrollo personal y profesional. Si el empleado no se siente a gusto en la empresa, tarde o temprano acabará aceptando una oferta de la competencia.

➤ **Crear nuevos talentos**

El talento también se crea. Para conseguir nuevos talentos dentro de la organización y encajar, alimentar y mejorar el que ya ha sido detectado, es necesario involucrar a los empleados en nuevos retos constantemente y crear un entorno en la empresa donde se prime la polivalencia, la proactividad, la autonomía y los deseos de auto superación.

➤ **Adaptar la organización al talento de sus miembros**

El sistema económico y empresarial se caracteriza en la actualidad por la globalización, la interrelación de factores y los cambios a velocidad de vértigo. Las empresas deben ser capaces de adaptarse a este tipo de contexto, lo que en ocasiones puede significar adaptar también la forma de funcionar de la propia organización al talento de sus empleados. Es frecuente que las empresas tengan unos sistemas de producción tan rígidos que dificultan, e incluso impiden, que los empleados puedan expresar su talento y creatividad (Laboy C., 2020)

6.4.3. Estrategias de clima organizacional

El clima laboral es un concepto determinado por muchas variables diferentes. Potenciar un buen clima laboral y optimizarlo supone ser conscientes de la necesidad de tomar una posición activa, por parte de los gestores de las empresas, para mejorar la productividad de la compañía. Siempre con la vista puesta en la máxima eficiencia de los Recursos Humanos, mediante una buena gestión los mismos, y el fomento de relaciones laborales cada vez más estrechas y coordinadas.

Para conseguir estos objetivos, es fundamental que los empleados se sientan implicados en los objetivos de la empresa. No sólo son importantes los objetivos y los resultados, sino también la forma en que se consiguen. Las bases de la empresa están constituidas por valores humanos, y la motivación de los empleados es la clave para alcanzarlos.

¿Cómo crear un buen clima organizacional?

La comunicación entre departamentos y empleados es uno de los factores que van a contribuir de una forma clara a la creación y mantenimiento del mejor entorno para conseguir más compromiso por parte de los empleados, y la generación de una marca de empleador adecuada o Employer Branding, para que los mejores candidatos con talento se sientan atraídos hacia la compañía.

La comunicación, por tanto, es una de las claves del éxito, tanto de la empresa a los empleados como entre ellos mismos, es decir, de forma horizontal y vertical.

5 acciones para mejorar el clima laboral en tu empresa:

- ✓ **Crea un ambiente de confianza entre gerencia y colaboradores:** La idea central es la creación de un ambiente de confianza para conseguir la máxima implicación y efectividad de los empleados de la empresa. Uno de los mejores instrumentos para conseguir este ambiente es la celebración de reuniones entre los directivos y los empleados.

- ✓ **Haz con que los empleados se sientan escuchados:** Escuchar no significa únicamente oír, sino prestar atención y asimilar lo que se oye. Es muy importante no distraerse en la conversación con un colaborador, incluso cerrando el ordenador si es preciso. Evitar los prejuicios también ayuda a entender lo que te están transmitiendo. Una actitud positiva y receptiva te facilitará la interacción con tu colaborador evitando interrumpirle, y realizando gestos de lenguaje no verbal, que muestran la sensación de que oyes y también escuchas.

Una interpretación correcta de lo que los empleados nos manifiestan también es fundamental. Para ello es muy útil repetir lo que hemos oído, pero utilizando nuestras palabras, y preguntando si es correcto. Esta escucha activa es la mejor herramienta para generar el clima de confianza deseado, e incrementar la motivación de los empleados, logrando que se sientan valorados.

- ✓ **Potencia la formación:** Mediante los cursos y actividades formativas, vamos a conseguir que los empleados se fijen metas periódicas para ir asimilando nuevos conocimientos, desarrollando su carrera profesional.

Si los trabajadores tienen la sensación de estar aprendiendo y aumentando sus habilidades profesionales, su implicación con la empresa y las ganas de quedarse serán mayores.

- ✓ **Fomenta la competición sana:** El mejor método para felicitar a los empleados de tu organización es mediante un sistema de recompensas por sus logros obtenidos. De esta forma, se puede aplicar algo de gamificación dentro de la empresa, y motivar a los trabajadores con premios, a medida que vayan logrando sus objetivos.

Este sistema de premios puede combinarse con otro de ranking de puntos. Así se promueve la competición sana entre los empleados, mejorando su rendimiento (Arantes B., 2016).

El ambiente de trabajo no solo es el espacio físico donde los empleados se desenvuelven profesionalmente y por lo cual reciben una recompensa monetaria. Por lo general, involucra otros factores relacionados con el lugar de empleo como la calidad del aire, el nivel de ruido o los beneficios adicionales que pueda generar su labor.

Lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo depende no solo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso. Así, se podrá sembrar las raíces de un negocio exitoso basado en la creatividad y la innovación. Algunas de las estrategias para obtener un buen clima laboral son las siguientes.

➤ **Un ambiente de apoyo**

Si bien la motivación tiene como objetivo lograr que un empleado cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Los trabajadores son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, el gerente o líder debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por el colaborador en general y no solo por su desempeño en el trabajo.

Un ambiente de trabajo de apoyo reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre el gerente y el empleado. Cuando los jefes departamentales respetan abiertamente a los colaboradores, estos no solo alcanzan un alto nivel de desempeño, sino que permanecen más tiempo en la compañía.

➤ **Flexibilidad en el lugar de trabajo**

Una buena organización respeta las promesas de flexibilidad. Muchas empresas hoy en día tienen estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales.

➤ **Reconocer los logros de los trabajadores**

Un buen clima laboral es clave para el éxito de cualquier compañía a largo plazo, así como para la retención de empleados. En lugar de centrarse en gran medida en los incentivos de motivación, se deben establecer un conjunto de objetivos claramente definidos.

Posteriormente, cuando se cumplen esos objetivos, se debe celebrar el trabajo bien hecho. El reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas.

➤ **Dar autonomía a los colaboradores**

Parte de la construcción de una base de apoyo es aprender a confiar en que los trabajadores utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos. Al crear un fuerte sentido de autonomía, los empleados se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.

➤ **Crear programas de aprendizaje y desarrollo**

Muchas investigaciones sugieren que la capacitación de los trabajadores es responsabilidad de la organización y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los

recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado. Esta es una buena práctica para premiar a los colaboradores según el rendimiento.

➤ **Programar actividades fuera del trabajo**

La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas (López J., 2019).

6.5. FODA

6.5.1. Concepto de FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. Para el análisis FODA, es importante que los líderes y directivos de la organización se involucren bajo la premisa de que las personas más fácilmente aquello de lo que son parte, desde su generación. (F), existen mayores oportunidades (O) para realizar exitosamente sus fines; mientras que a mayores puntos vulnerables o de debilidades (D) de una organización, mayores son los peligros y amenazas (A) que obstaculizan o impiden la realización de la visión y la misión (Chavarría & López, 2016, págs. 24-25).

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes. Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la

empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

MATRIZ FODA	Fortalezas (F) Hacer lista de fortalezas	Debilidades (D) Hacer lista de debilidades.
Oportunidades (O) Hacer lista de Oportunidades	ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	OPOTUNIDADES (DO) Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas (A) Hacer listas de amenazas	ESTRATEGIAS (FA) Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las Amenazas.	ESTRATEGIAS (DA) Minimizar las debilidades y evitar amenazas.

Figura 3: Formato de análisis del FODA

VII. SUPUESTOS

Los diferentes elementos (trabajo en equipo, colaboración e integración y otros) del desempeño laboral inciden en los trabajadores del Hotel El Chico.

Existe una relación estrecha entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Hotel El Chico.

Las estrategias construirían al mejoramiento de los componentes del desempeño laboral del talento humano del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí.

VIII. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Objetivos Específicos	Dimensiones de Análisis	Diferenciación Operacional	Sub variable	indicadores	Fuentes
Identificar los elementos que intervienen en el proceder del desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico.	Desempeño laboral	Se define el desempeño, “cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (Chiavenato, 2000, pág. 359).	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Factores motivacionales. ❖ Desarrollo personal. ❖ Reconocimiento profesional. ❖ Autorrealización 	Conocimientos Habilidades Liderazgo Trabajo en equipo Efectividad Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Encuesta
Determinar la relación entre la clima organizacional y el desempeño laboral en Hotel El Chico.	Clima organizacional	"El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento"	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Funciones. ❖ División de puesto. ❖ Comunicación. 	Desarrollo personal de puesto Liderazgo Autoritario Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta ✓ Guía de observación

		(Chiavenato I., 2001, págs. 119-120).	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Canales de mando. ❖ Niveles de responsabilidad ❖ Niveles de autoridad. 	<p>Capacitaciones.</p> <p>Remuneración Incentivo</p>	
<p>Proponer las estrategias que contribuyan al mejoramiento de los componentes del desempeño laboral del talento humano del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí.</p>	Estrategia	<p>“Es aquella característica que hará a una empresa distinta, brindando una ventaja única y valiosa en el mercado” (Porter M., 2019).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ FODA ❖ Matriz FODA 	Tipos de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Encuesta

IX. DISEÑO METODOLÓGICO

Posteriormente de haber especificado el planteamiento del problema, su alcance y los supuestos se procede a crear un conjunto de técnicas precisas para recolectar y estudiar las variables medibles concretas de investigación, es decir el diseño metodológico, establecido para encontrar las respuestas a las preguntas que surgen en la investigación.

9.1. Tipo de investigación

9.1.1. Definición de investigación aplicada

“La investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas” (Rodríguez, 2020).

Es una investigación aplicada por que se analizó la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí. Para lo cual se implementarán instrumentos de recolección de datos en una población real.

9.1.2. Definición de estudio mixto

La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no se podría dar cada uno de estos métodos por separado (Arias, 2020).

A su vez, según el enfoque de la investigación es un estudio mixto ya que implica combinar los enfoques cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio. Esto conlleva la recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos, por lo que genera inferencia de ambos tipos realizando un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas.

9.2. Área de estudio

9.2.1. Ubicación

La extensión territorial de Estelí es de 795.67 Km² y el casco urbano se encuentra ubicado a 148 Km. al norte de la capital Managua, en una altitud de 843.97 metros sobre el nivel del mar. Del total de la extensión territorial 13.59 km² corresponden al casco urbano donde se ubican 69 barrios agrupados en 3 distritos; el resto del territorio es la zona rural integrada por 86 comunidades y 15 comarcas aglutinadas en 5 subzonas rurales. (Vianica, 2017).

La ciudad de Estelí tiene las características siguientes:

Vías terrestres (contando con la carretera panamericana), Agua potable. Energía eléctrica, Vías telefónicas, Es principal centro de prestación de servicios y de desarrollo de actividades comerciales del norte del país.

9.2.2. Área geográfica

Hotel El Chico está ubicado en la siguiente dirección de Estelí Del costado sur este de cathedral 1 cuadra al este de Estelí a la distancia de 5 minutos del centro.





9.3. Población, censo y unidad de análisis

9.3.1. Población

“La POBLACIÓN de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación” (Toledo N., 2017, pág. 1).

La población de nuestro estudio son los colaboradores permanentes de Hotel El Chico, de la ciudad de Estelí, la cual consta de 8 trabajadores.

9.3.2. Censo

Es el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo. Esta definición corresponde a la que actualmente utiliza Naciones Unidas, e incluye muchos aspectos más que la simple enumeración que para muchos ya constituye un censo (Arias, 2019).

Debido a que el total de colaboradores del hotel es de 8 se aplicaron la misma cantidad de instrumento (encuesta) para poder obtener la información y dar salida a los objetivos planteados.

9.3.3. Unidad de análisis

Fundamentándose en la necesidad de adquirir información sobre la incidencia del Clima organizacional para satisfacción laboral del Hotel, es necesario utilizar instrumentos de recolección de datos a los trabajadores que están directamente ubicados en todas las áreas de la empresa.

9.4. Métodos y técnicas de recolección de información

9.4.1. Encuesta

“La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (Casas & Campos, 2003, pág. 143).

Este instrumento de obtención se aplicará únicamente a los colaboradores del hotel que como se ha explicado en puntos anteriores serán un total de 8 encuestas a aplicar.

9.4.2. Entrevista

“Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto e estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto” (Alvarado & Pineda, 2008, pág. 148).

Dicha técnica de recolección de datos se aplicará a la gerencia del hotel.

9.4.3. Guía de Observación

En la investigación cualitativa se necesita estar entrenados para observar y es diferente de simplemente ver. Es una cuestión de grado. Y la observación investigativa no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos.

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. (Hernández, Fernandez, & María, 2010, pág. 411 & 260).

9.5. Etapas de la investigación

- **Primera Etapa: Investigación documental**

La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales; uno de los ejemplos más típicos de este tipo de investigación son las obras de historia. (Santa & Feliberto, 2012, pág. 90)

En la primera etapa, se recopiló información secundaria la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: sitio web, consulta de libros en internet, revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM- Estelí) e información propia del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí.

En esta primera etapa se efectuó una indagación total de información relacionada con el tema de investigación, entre ellos Sitios Web, libros, ensayos, repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Tesis relacionadas al tema de investigación, entre otros.

- **Segunda Etapa: Elaboración de instrumentos**

Para llevar a cabo la selección de información se elaboraron tres tipos instrumentos para la recolección de datos, los cuales son:

Entrevista: “La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (Casas & Campos, 2003, pág. 143).

Encuesta: La encuesta, es la técnica de investigación que permite la comunicación con el sujeto, ya sea escrita o verbal y se logra empleando el método del cuestionario como el instrumento para lograr los datos y se aplicará a los colaboradores administrativos. (López, 2008, pág. 12)

Guía de observación: Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. (Hernández, Fernandez, & María, 2010, pág. 411 & 260).

La guía de observación se realizó en el mismo momento que se aplicó la encuesta y la entrevista donde se tomaron en cuenta los siguientes elementos: entorno físico, carga física, aspecto psicosocial y tiempo de trabajo.

- **Tercera Etapa: Trabajo de Campo**

Esta investigación se fundamenta en la recolección de datos para la obtención de información para analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí.

Se procedió a la recolección de información a través de los instrumentos aplicados en el hotel objeto de investigación.

- **Cuarta Etapa: Elaboración de informe final**

Al haber obtenido los resultados que dieron lugar a la conclusión final, se ordenaron todos los aspectos que forman parte de la investigación documental.

En esta etapa se procesó la información obtenida con el programa SPSS versión 20 logrando así diseñar las tablas de contingencia y tabular los gráficos, para la presentación del análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

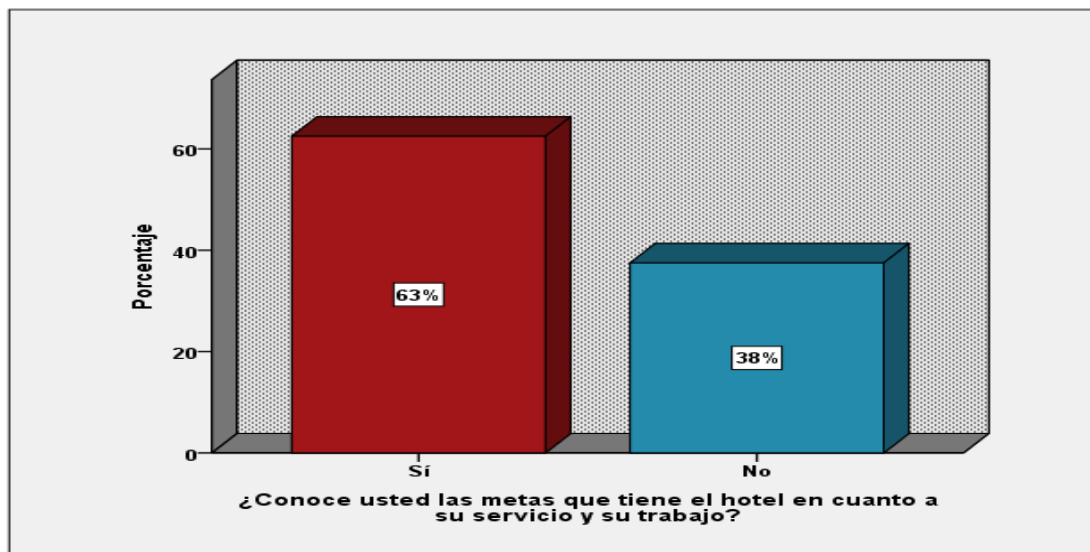
X. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A través del trabajo de campo, que se llevó a cabo se obtuvieron los siguientes resultados, donde indica que según los datos adquiridos a través de los instrumentos aplicados

se pudo identificar cuáles son los elementos que intervienen tanto en el clima laboral como en el desempeño laboral.

Objetivo N° 1: Identificar los elementos que intervienen en el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico.

Gráfico N° 1: Metas del hotel



Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas

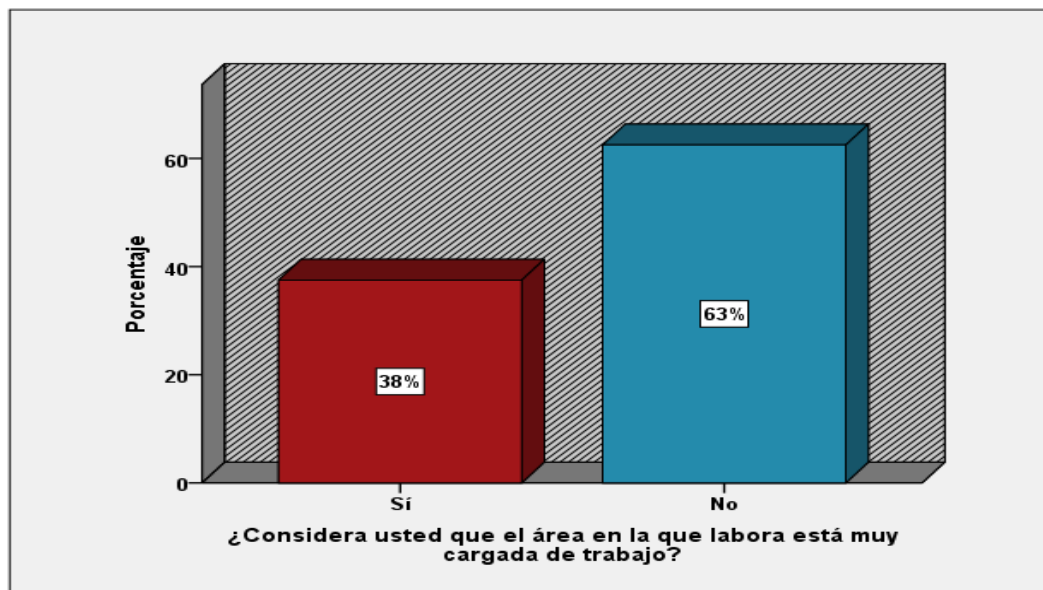
Al consultar a los trabajadores, sobre si conocen las metas que tiene el hotel el 63% respondió que si las conocen, por otro lado el 38% aseguró que no.

Una meta o fin es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Las organizaciones, los individuos, los colectivos, todos se trazan metas y procedimientos para tornarlas realidad (Márquez, 2019).

El conocer el establecimiento tanto de las metas como objetivos es esencial para el éxito de una organización en especial para el hotel, pues éstos marcan un curso a seguir y sirven como fuente de motivación y compromiso para los miembros de la misma. En base a esto se le pregunto a la gerente general del hotel si ¿existía un plan para lograr las metas y objetivos de la organización? Asegurando que si porque “nos ayuda para definir el camino que debería llevar la empresa, con el objetivo de tener éxito optimizando y potenciando el

rendimiento de la empresa así como de los colaboradores y el ver hacia dónde va orientado su trabajo, es parte de la motivación que presenta el saber las metas del hotel”.

Gráfico N° 2: Carga de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas

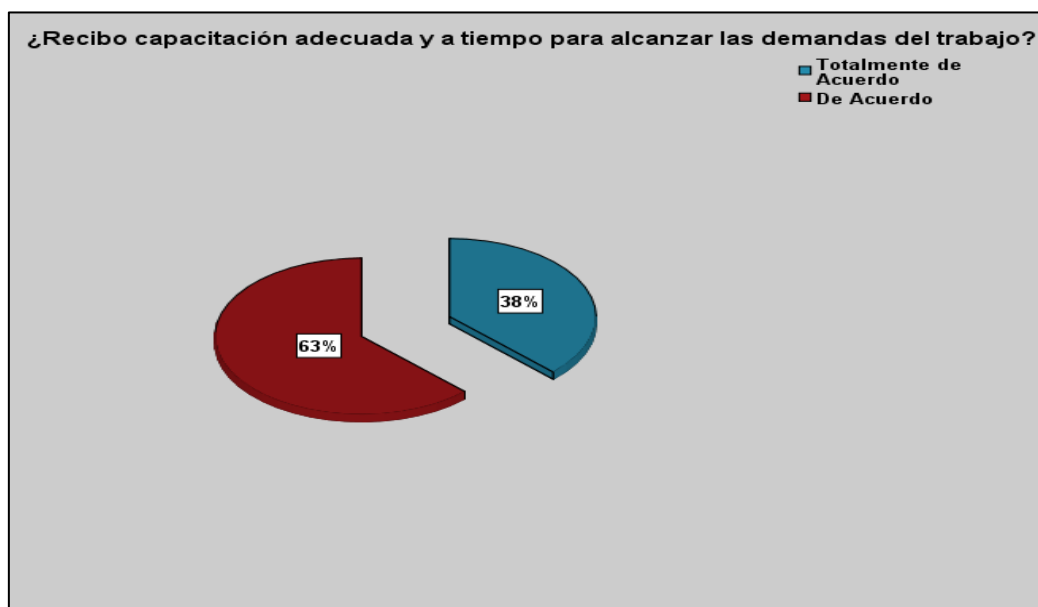
Al respecto el gráfico anterior N° 2 donde se preguntó a los encuestados si su área de trabajo está muy cargada de trabajo el 38% de los trabajadores del hotel opinó que si sentían que era muy cargado, mientras que el 63% aseguró que no.

Carga de Trabajo es “el conjunto de requerimientos psico-físicos a los que el trabajador se ve sometido a lo largo de la jornada laboral”. En toda actividad laboral, el trabajo físico y el trabajo mental coexisten, en proporción variable dependiendo de la tarea (Castellón L., 2017).

Tal como lo indica el grafico N°2 donde el punto principal se basa en la carga laboral donde más de la mitad de los trabajadores considera que no hay mucho trabajo que los desmotive a contrario por lo observado hay un gran clima laboral que permite que los colaboradores del hotel tengan un buen desempeño esto se evidenciar pues la mayoría de ellos son jóvenes como lo muestra el primer grafico en base a la edad.

El exceso de carga de trabajo en la ejecución de una tarea puede resultar en altos niveles de fatiga en el personal colaborador de una organización y, por tanto, incidir en problemas de salud que generarían una disminución de la productividad en su desempeño.

Gráfico N° 3: Capacitación



Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas

Al analizar la gráfica N° 3, el 63% de los trabajadores del hotel aseguraron que están totalmente de acuerdo si recibieran capacitación para poder cumplir con las demandas del trabajo, mientras que el 38% confirmó que de acuerdo tomaban capacitación.

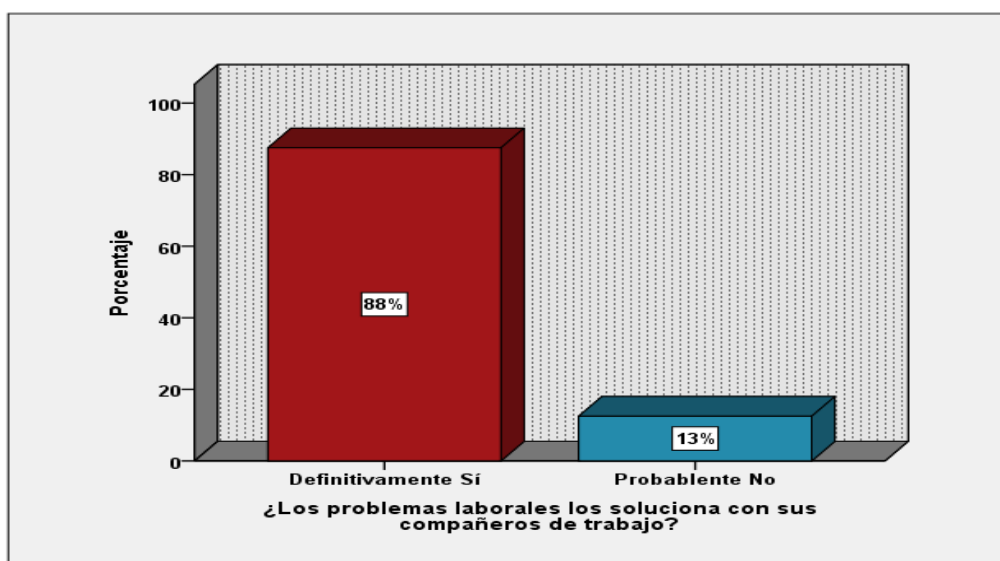
La capacitación laboral tiene múltiples definiciones. Una de ellas se entiende como los métodos que se utilizan para que los trabajadores aprendan las habilidades y conocimientos necesarios (Cortes N., 2019).

En relación a este punto en la entrevista realizada a la gerente general del hotel donde la pregunta que se hizo dice: ¿Existen políticas orientadas a la selección, inducción, formación capacitación y evaluación del hotel? Aseguró que no. Dado lo anterior se asegura que la capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas,

habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda (Bustamante, 2021).

Las acciones de capacitación, acceden a adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

Gráfico N° 4: Problemas laborales



Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas

Según la gráfica N° 4, refleja que la mayoría de trabajadores opinan que definitivamente si resuelven los problemas entre los compañeros de trabajo con un 88% teniendo iniciativa para resolverlos, sin embargo, son pocos el 13% de los encuestados los que reflejan que probablemente no los resuelven.

La gerencia general del hotel asevera que algunas veces el trabajador si tiene iniciativa propia para resolver problemas de trabajo, ya que no todos tienen conciencia en cuanto a su responsabilidad y los que no presentan calidad en el trabajo. Sin embargo, desarrollar la capacidad de tener iniciativa es algo que todos podemos hacer para nuestro

desarrollo personal, muchas veces la falta de iniciativa, y por lo tanto de éxito, es porque se está esperando que alguien más autorice a hacer las cosas, dé el visto bueno para realizar una tarea (Bustamante, 2021).

Chiavenato (2011) explica que el individuo, el grupo, la organización la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe planearse.

Cuadro N° 5: Habilidades de liderazgo

¿Su Jefe inmediato demuestra habilidades de liderazgo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	8	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas

Por consiguiente, según el cuadro N° 5, el 100% del personal respondió a la encuesta que su jefe inmediato demuestra habilidades de liderazgo, es decir que ellos tienen la capacidad de fijarse objetivos, la energía para esforzarse en alcanzarlos y la determinación de impulsar a sus colaboradores para seguirle.

El liderazgo “constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (Cruz & Osorio, 2020).

Por otra parte, la gerente general del hotel opinó con respecto a la pregunta hecha en la entrevista que refiere: ¿Demuestra habilidades y liderazgo? Que sí, ya que saben orientar a sus subordinados sin tener preferencia alguna (Bustamante, 2021).

Cabe recalcar, que los líderes aprenden a ganarse el respeto de los colaboradores gracias a su carisma que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo, ya que un líder siempre está rodeado de un grupo de personas que los siguen, que trabajan por un beneficio común y que tienen un manejo de prioridades, las cuales se identifican gracias al conocimiento de lo que es importante y de lo que es urgente.

De acuerdo, con Márquez (2014) la iniciativa y la decisión son principios básicos que llevan a destacar para alcanzar las metas establecidas. El tener una idea para emprender es el paso primordial para continuar en el camino de los negocios, y el poder desarrollar dicha idea, nos lleva a sentir que se puede seguir a delante con el objetivo planteado.

Cuadro N° 6: Adaptación a los cambios

¿Se adapta a los cambios en función de las necesidades de la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100.0	100.0	100.0

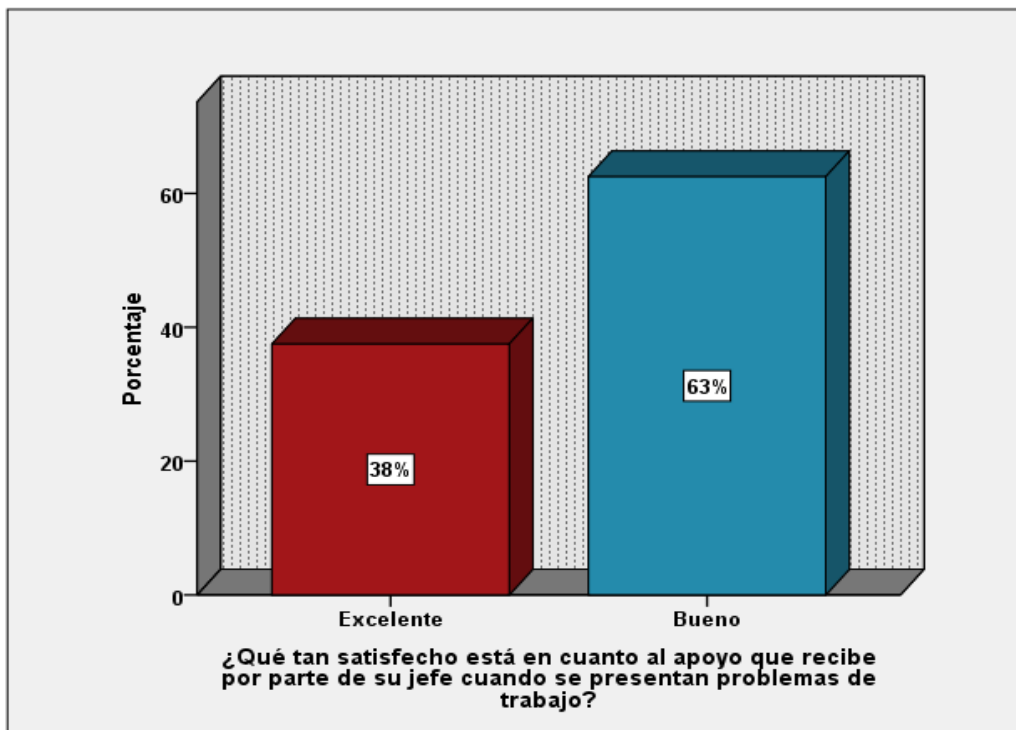
Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas

Tal como se observa en el cuadro N° 6, todos colaboradores del hotel se adaptan a los cambios en función de las necesidades de la institución, (sustituir a algún colaborador ausente o cambiarse de lugar o departamento, adecuarse a nuevas metodologías de trabajo).

Por su parte, la gerente del hotel afirmó que la mayor parte del personal sí se adapta a estos cambios que se realizan en la institución y de esta manera cubrir los servicios que se les presta a los clientes.

Cabe mencionar, que es necesario que los colaboradores modifiquen su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, sí el colaborador conoce sus prioridades le será fácil adaptarse a un cambio. Hay trabajadores que se adaptan al cambio, algunos se demoran en aceptarlo e incluso otros se niegan por completo a cualquier modificación.

Gráfico N° 7: Satisfacción



Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas

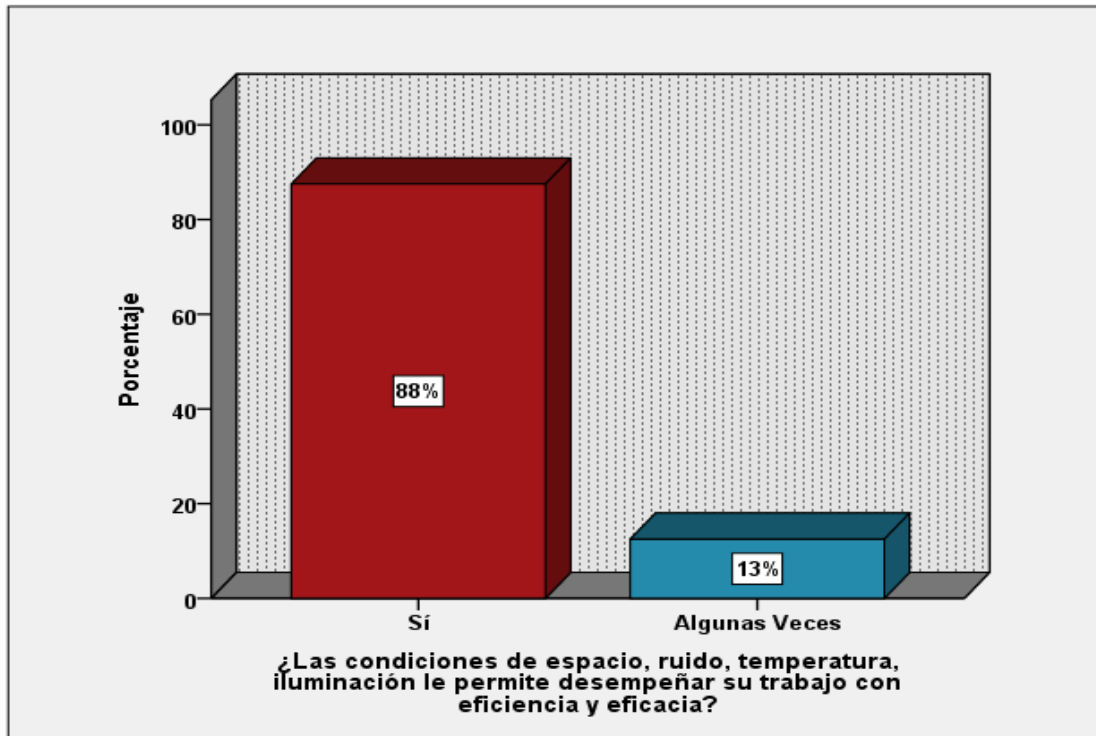
Tal como lo muestra, la gráfica N° 7, se analizó que los colaboradores del hotel el 63% de los mismos respondió que bueno lo que significa que la satisfacción que tienen ellos les ayuda a identificar problemas en su puesto de trabajo, sin embargo, el porcentaje restante opinó que se sentían excelente en cuanto a ese aspecto.

La solución de problemas es la etapa final de un proceso complicado. Para que podamos hablar de una solución, debemos suponer que la conclusión es positiva y que todo el problema ha quedado en el pasado (QuestionPro, 2019).

El resolver problemas es parte de la perspectiva interna del trabajador, que hace posible su óptimo desarrollo en su ámbito laboral, generando creatividad, habilidades, destreza y así se beneficia de manera positiva la institución.

Objetivo Específico N° 2: Determinar la vinculación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Hotel El Chico.

Gráfico N° 8: Condiciones Laborales



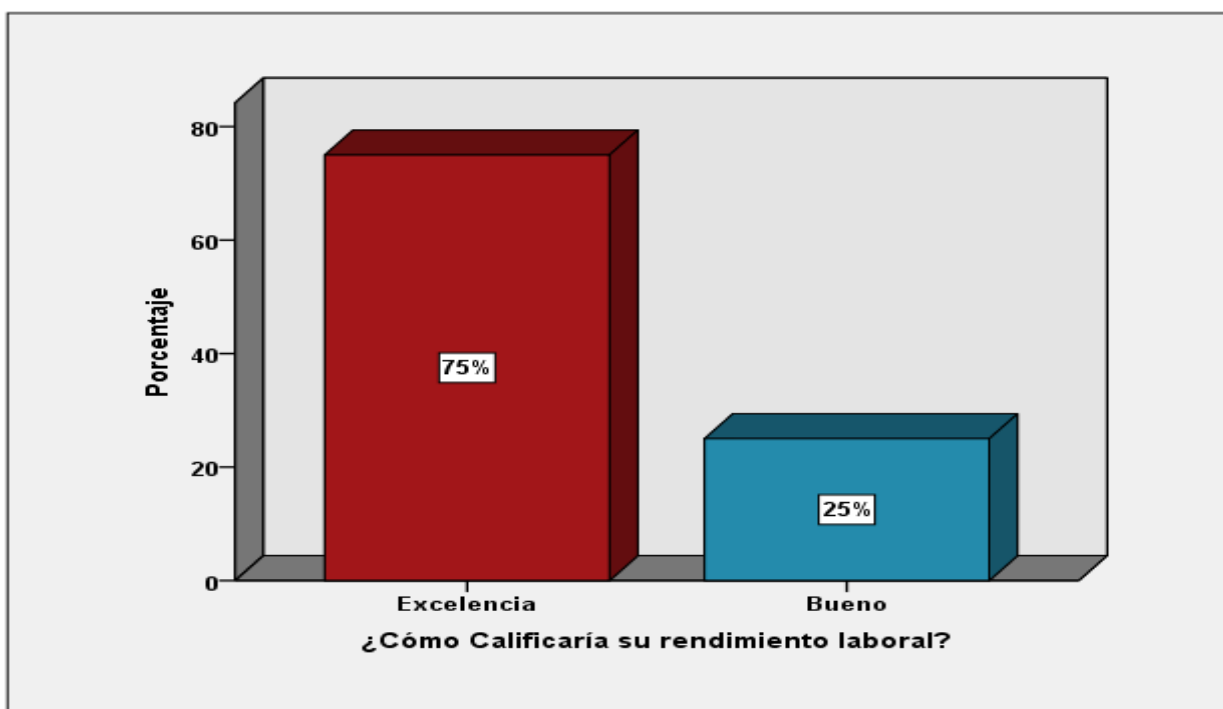
Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas

Con respecto, a la gráfica No 8, se analizó que los trabajadores desempeñan su trabajo con eficiencia y eficacia a pesar de las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, ya que ellos se adaptan a las condiciones que se le ofrece en su trabajo, sin embargo un 13% deduce que algunas veces pueden ejecutar su trabajo eficaz y eficientemente, no obstante un mínimo de persona si reflejaron que las condiciones de trabajo no les permite del todo realizar bien sus labores.

La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador (Pérez & Merino, 2020).

Al respecto se consultó a la gerente general del hotel las siguientes interrogantes: ¿El espacio donde trabaja es adecuado? Y ¿En qué forma es usted más eficaz trabajando con otros? A lo que aseguró que si su espacio es adecuado, a su vez el compartiendo ideas y ejerciéndola en la práctica.

Gráfico N° 9: Rendimiento laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas

Según la gráfica N° 9, refleja que los trabajadores se califican con un alto rendimiento laboral, y un mínimo porcentaje reflejó que tienen un buen rendimiento laboral.

El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados, mientras que el concepto del desempeño estima la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas (Wolters Kluwer, 2019).

Consultando a la gerencia general sobre este aspecto se le realizó la siguiente pregunta: ¿De qué modo incide su rendimiento laboral en el hotel? A lo que respondió lo siguiente: se basa en administrar costes de producción y en la correcta organización de los

recursos con los que cuenta el hotel, así como una adecuada gestión de tarifas y estar presente ante cualquier situación.

Cabe recalcar, que son empleados motivados, mantienen un buen ambiente de trabajo y satisfacción laboral, cuanto mejor sea la motivación mejor desempeñaran su trabajo mejorando así su productividad, obteniendo eficiencia y eficacia y esto conlleva a un alto rendimiento laboral brindando un mejor servicio a los clientes.

Gráfico N° 10: Nivel de eficiencia



Fuente: Elaboración Propia a partir de las Encuestas

Según, la gráfica N° 10, demuestra que los trabajadores tienen un buen nivel de eficiencia en este caso el 88% lo calificó como excelente por ende esto refleja que hay un mejor rendimiento laboral y esto hace que exista un mejor servicio en la institución, mientras que el porcentaje restante opinó que bueno.

Eficiencia se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos (Gestión.Pe, 2017).

Igualmente, se analizó que el personal posee eficiencia y eficacia en las acciones de sus labores, debido a que hacen su trabajo en tiempo y forma a como se debe realizar. Sin embargo, hay trabajadores que pueden ser eficaz pero no eficiente o eficiente y no eficaz, es decir, que los trabajadores deben combinar en forma permanente la eficacia y la eficiencia para hacer lo que hace falta y hacerlo de la mejor manera posible.

Objetivo Específico N° 3: Proponer las estrategias que contribuyan al mejoramiento de los componentes del desempeño laboral del talento humano del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí.

Análisis sobre los resultados obtenidos

Se abordan ciertos componentes en el entorno laboral que influyen en la calidad del trabajo. Para lograr la eficacia del trabajo se requiere liderazgo, iniciativa, conocimientos y habilidades, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia y clima laboral.

La calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas como algo positivo y negativo de un ambiente laboral y que de esta manera favorezca de manera eficiente al hotel.

Cuando hay un buen liderazgo dentro del hotel, los colaboradores comprenden y se sienten motivadas respecto a las metas de la organización. Por ende, tiene que haber un líder democrático para que se desarrolle una comunicación espontanea, franca y cordial.

La relación de la calidad del trabajo con los conocimientos del puesto, alcanza los requisitos precisos para desempeñar las tareas, para alcanzar esto se le debe de dar a conocer al trabajador que es lo que la gerencia del hotel espera de él en el cumplimiento de sus funciones.

El trabajar en equipo es una de las circunstancias de trabajo de tipo psicológico que más interviene en los colaboradores de forma positiva porque reconoce que haya compañerismo, genera buenos resultados ya que habitualmente crea entusiasmo y causa bienestar en las tareas.

Para que en el hotel exista un buen clima laboral se debe de comprender una gran diversidad de elementos que están coherentes con el liderazgo, entre estos se señalan algunos como la responsabilidad, que para cada colaborador independientemente del cargo que ocupe, debe sentirse satisfecho a la hora de realizar sus actividades y hacerlo de forma eficaz y eficaz como un aporte importante para el hotel.

Otro de los factores es la recompensa, ya que es importante un salario justo y que mediante este se obtendrá buenos resultados de las labores, otro factor vinculado con el liderazgo son las relaciones, que se dan entre jefes y subordinados, por ende, si hay un mutuo respeto y obediencia del subordinado esto conlleva a una buena comunicación y así se realizara una buena labor. Es importante recalcar que, en un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la institución y así conlleva a una disminución en la productividad, ausentismo, bajo nivel de iniciativa o creatividad e inadaptación.

Al hacer énfasis, estos factores se pueden valorar de forma positiva o negativa, es decir, que si hay un buen líder (democrático) esto puede conllevar a mejores resultados, cabe recalcar que si en la institución el personal trabaja de forma eficiente, eficaz o trabajo en equipo esto conlleva a una buena contribución de manera eficiente para la institución, sin embargo, si en la institución no hay un buen líder (liberal) y hay una absoluta falta de participación de este, esto conlleva a un altibajo y pérdida de tiempo y no se desarrollarían las labores de forma eficaz.

Según, (Chiavenato, 2001) en la práctica, el líder utiliza los tres estilos de liderazgo, de acuerdo con la situación, las personas y la tarea que debe ejecutarse. El líder imparte órdenes, consulta a los subordinados antes de tomar una determinación y sugiere a algún subordinado que realice determinadas tareas; de este modo utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar determinado estilo, con quien y en que circunstancia y actividades que deban desarrollarse.

Propuesta del plan de estrategias que contribuya al mejoramiento para el desempeño laboral del talento humano del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí.

Análisis FODA de desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico Estelí

ANÁLISIS FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficacia de los colaboradores. Personal joven y culto. ➤ Estructura organizacional básica. ➤ Infraestructura amplia. ➤ Herramientas de trabajo cómodas. ➤ Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena coordinación del trabajo interno. ➤ Aumento de la motivación de los colaboradores. ➤ Involucramiento de las actividades internas del hotel. ➤ Confianza en el trabajo del colaborador. ➤ Creación de sinergias positivas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasez de capacitación al personal. ➤ No hay planeación estratégica clara. ➤ Poco personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Situación Sociopolítica del país. ➤ Cambio de estándares de calidad laboral. ➤ Carga de traba.

Desarrollar estrategias para mejorar el desempeño laboral como el clima laboral, destinado para todos los colaboradores de HOTEL EL CHICO de la ciudad de Estelí; es indispensable que el hotel invierta en incentivar y mejorar el desempeño de sus

colaboradores, es importante considerar los temas de capacitaciones que se pretenden aplicar para ayudar a que los empleados maximicen su eficiencia y eficacia.

Para su mejor comprensión a continuación se detalla las 4 estrategias propuestas al Hotel El Chico:

Objetivo	Estrategia	Acciones
Obtener el compromiso apto del personal a un sistema de trabajo eficiente, eficaz y comprometido con los lineamientos y objetivos del hotel.	Estrategia N° 1: Capacitación del personal en base técnicas de calidad laboral y conocimiento operativo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detallar objetivos específicos de la preparación al personal. ➤ Prever los medios y recursos didácticos. ➤ Elección de los colaboradores. ➤ Ejecución de la capacitación. ➤ Valoración de la capacitación.
Extender el uso ideal de los recursos del hotel, para el mantenimiento de la buena posición de la entidad.	Estrategia N° 2: Ampliación de la eficiencia laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener el buen trabajo en equipo. ➤ Ejercer mayor dirección y control en el proceso productivo del hotel. ➤ Evaluación constante del desempeño laboral. ➤ Retroalimentación y seguimiento.
Identificar e integrar un grupo social dentro del entorno laboral.	Estrategia N° 3: Optimización del desarrollo humano de los colaboradores del hotel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación a los colaboradores para que trabajen con eficiencia y eficacia y brinden un

		<p>buen servicio a la población.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo del potencial humano, para conseguir la felicidad y logros trazados. <p>En base lo se diseñó un cuadro de actividades para mejorar el desarrollo humano (VER ANEXOS).</p>
<p>Maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas que intrigan del hotel.</p>	<p>Estrategia N° 4: Concentración del análisis FODA en Hotel El Chico Estelí.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en el contexto interno. ➤ Establecer cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el contexto externo. ➤ Analizar la relación e incidencia de los factores internos y externos que inciden en Hotel El Chico Estelí. ➤ Formular y evaluar estrategias para disminuir las debilidades y erradicar las amenazas en base a las fortalezas y oportunidades.

XI. CONCLUSIONES

Con el propósito de dar salida a los objetivos específicos señalados en esta investigación y luego de llevar a cabo el análisis preciso de los datos se concluye con lo siguiente:

- Para definir el camino que debe de llevar el hotel se define un plan, con el propósito de tener éxito optimizando y potenciando el rendimiento de la empresa así como de los colaboradores, a su vez la capacitación es primordial para el logro de tareas, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y la mayor parte del personal se adapta a los cambios que se realizan en la institución.
- En cuanto a las condiciones de trabajo, los colaboradores de dicha institución poseen un buen desempeño laboral, pese a las condiciones de trabajo, estos realizan sus labores de forma eficiente y eficaz, aunque ciertos colaboradores se ven afectados por estas variaciones ya que no cuentan con espacio suficiente para realizar mejor sus labores, se mantiene un buen ambiente de trabajo y satisfacción laboral.
- Para lograr un mejor provecho en los trabajadores del Hotel El Chico, se diseñó un plan de estrategias para gerencia la incorpore y de esta manera aporte a la eficiencia del desempeño laboral.
- El supuesto se cumple debido a que los elementos del desempeño laboral sí se relacionan con la calidad del trabajo, independientemente que el colaborador se sienta satisfecho o no, o si tienen eficiencia y eficacia, sin embargo, a pesar de esto se da la relación de estos factores.

XII. RECOMENDACIONES

Para que esta investigación sea de utilidad para Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, se recomienda:

- Se le propone al hotel un plan de estrategias para que contribuya al eficiente desempeño laboral de los trabajadores y al mismo tiempo les servirá de guía para la toma oportuna de decisiones.
- Concientizar a la gerencia del hotel para tratar a los colaboradores como el activo más importante y de esta manera lograr una mejor relación entre jefe y subordinado.
- Se recomienda a la facultad incentivar y profundizar a cerca de esta temática tomando en cuenta la capacidad, especialidad, promoción, relevo generacional, para los ascensos institucionales y la importancia que tiene el desempeño laboral.
- A los futuros estudiantes seguir desarrollando investigaciones dirigidas a conocer los diferentes aspectos relacionados tanto con el clima organizacional y el desempeño laboral.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, E., & Pineda, E. (2008). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Washington, D.C: Organizacion panamericana de la salud. Recuperado el 16 de 11 de 18
- Arantes B. (24 de Marzo de 2016). *Talent Clue*. Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de Talent Clue: <http://blog.talentclue.com/5-acciones-mejorar-el-clima-laboral>
- Arias, E. R. (10 de Diciembre de 2020). *Investigación Mixta*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html>
- Arias, J. (21 de Abril de 2019). *Definición de Censo*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2021, de Biblioteca Virtual en Población: <https://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/13/censos.htm>
- AUDITOOL. (16 de Mayo de 2016). *Factores a tener en cuenta en la evaluacion de desempeño*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2021, de AUDITOOL: <https://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1166-factores-a-tener-en-cuenta-en-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-colaboradores>
- Barcelo J. (23 de Septiembre de 2020). *IMF Business School*. Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/#:~:text=Elementos%20comunes%20a%20todos%20los%20enfoces%20sobre%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o,-Todas%20las%20e>
- Benavidez, E. (2020). *Clima Organizacional*. Managua: UNAN-MANAGUA. Recuperado el 01 de Julio de 2021
- Bohlander, G., & Arthur, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. (thomson, Ed.) MACGraw-Hill. Recuperado el 16 de Junio de 2021
- Casas, A., & Campos, D. (2003). *La encuesta como técnica de investigación*. Mexico: MAC Graw-Hill.
- Castellón L. (2017). *Análisis del proceso de medición de cargas de trabajo en el Instituto Nacional de aprendizaje de Costa Rica*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado el 05 de Octubre de 2021
- Chavarría, R., García, G., & Salgado, A. (2015). *Propuestas de estrategias administrativas-financieras para la mitigación de los efectos de la roya en la Cooperativa El Gorrión RL de Yalí-Jinotega en el p. 2011-12*. Estelí: FAREM ESTELÍ. Recuperado el 15 de Junio de 2021
- Chavarría, Z., & López, M. (2016). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia en el periodo del 2016*. Estelí: FAREM-Estelí. Recuperado el 07 de Septiembre de 2021
- Chiavenato I. (2001). MAC Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial* (I ed., Vol. I). Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 15 de Junio de 2021
- Chiavenato, I. (2000). Santa Fe, Bogotá: McWrall-Hill. Recuperado el 16 de Junio de 2021

- Chiavenato, I. (2007). Mexico, Mexico: Mcgrall Hill. Recuperado el 15 de Junio de 2021
- Código de Comercio de Nicaragua. (2020). *DE LAS SOCIEDADES O COMPAÑÍAS MERCANTILES*. Managua: La Gaceta. Recuperado el 15 de Junio de 2021
- CONEXIONESAN. (21 de Julio de 2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2021, de CONEXIONESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Cortes N. (11 de Agosto de 2019). *GeoVictoria*. Recuperado el 08 de Octubre de 2021, de GeoVictoria: <https://www.geovictoria.com/cl/capacitacion-laboral/>
- Cruz, P., & Osorio, C. (2020). *LIDERAZGO: DEFINICIONES Y ESTILOS*. Santiago de Cali: UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI. Recuperado el 08 de Octubre de 2021
- Díaz, Y. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en el Hotel en Tingo María-2019*. Tesis. Recuperado el 14 de Mayo de 2021
- Edix Digital Worker. (05 de Mayo de 2021). *Edix Digital Worker*. Recuperado el 09 de Octubre de 2021, de Edix Digital Worker: <https://www.edix.com/es/instituto/toma-de-decisiones/>
- Enciclopedia Económica. (23 de Agosto de 2019). *Enciclopedia Económica*. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/empresa/>
- FAREM-ESTELI. (18 de Enero de 2020). Recuperado el 18 de Diciembre de 2021, de FAREM-ESTELI: <https://www.unan.edu.ni/index.php/facultad-regional-multidisciplinaria-de-esteli>
- Fernández N. (2017). *INTEGRACIÓN LABORAL: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y ENFOQUE DE CONTENIDOS*. Logroño: Universidad de la Rioja. Recuperado el 05 de Octubre de 2021
- Flores, M., Velásquez, N., & Rugama, P. (2016). *Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016*. Estelí: FAREM-ESTELI. Recuperado el 30 de Abril de 2021
- García M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual* (Vol. I). Cali: Universidad del Valle. Recuperado el 15 de Junio de 2021
- García, F., & Benavides, E. (2020). *Clima Organizacional*. Managua: UNAN-MANAGUA. Recuperado el 15 de Junio de 2021
- Gestión.Pe. (14 de Abril de 2017). *Gestión.Pe*. Recuperado el 09 de Octubre de 2021, de Gestión.Pe: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/las-seis-carreras-de-ingenieria-y-tecnologia-con-mayor-demanda-laboral-noticia/?ref=nota&ft=autoload>
- Gutierrez G. (03 de Marzo de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 05 de Octubre de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Iturralde S. (2011). *“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE Y CRÉDITO OSCUS LTDA*. Tesis, Ambato. Recuperado el 16 de Junio de 2021

- Jimenez, F., & Caballero, F. (23 de Enero de 2016). *Sector primario*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/sector-primario.html>
- Jiménez, R., Rocha, E., & Machado, B. (2019). *ncidencia de la cultura organizacional en el desempeño aboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí; periodo 2019*. Estelí: FAREM-ESTELI. Recuperado el 30 de Abril de 2021
- Laboy C. (22 de Julio de 2020). *FactorialBlog*. Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de FactorialBlog: <https://factorialhr.es/blog/estrategias-gestion-talento-empresa/>
- Leiva P. (2017). *scritos de Psicología - Psychological Writings*. Málaga: Universidad de Málaga. Recuperado el 04 de Octubre de 2021
- Litwin, G., & Stringer. (1978). *Motivacion y Clima Organizacional* (Vol. I). Boston: Mac graw Hill. Recuperado el 15 de Junio de 2021
- López J. (16 de Julio de 2019). *conexionesan*. Recuperado el 24 de Mayo de 2021, de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- López, J. P. (2008). *Metodología de la investigación científica* (Sexta ed.). Managua, Nicaragua.
- Márquez, E. (06 de Agosto de 2019). *¿Qué es la meta?* Recuperado el 04 de Octubre de 2021, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/competencias-laborales/>
- Mercado, S., Rudales, M., & Liliam, R. (2015). *PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL "HOTEL EUROPA" DE LA CIUDAD DE LEÓN EN EL PERIODO COMPRENDIDO DE FEBRERO– JUNIO DEL AÑO 2015*. León: UNAN-LEÓN. Recuperado el 30 de Abril de 2021
- MIFIC. (2017). *Guía para la formalización empresarial*. Managua. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de <https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos/FomentoEmpresarial/DocumentosDeInteres/GUIA%20PARA%20LA%20FORMALIZACION%20DE%20EMPRESAS%202017%20VERS%20FINAL.pdf?ver=2019-08-07-110017-000>
- Morán, S. (2015). *"CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UN HOTEL UBICADO EN SANTA CRUZ"*. Cd. de Guatemala: CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Moran-Sergio.pdf>
- Nieves F. (07 de Octubre de 2016). *gestipolis*. Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>
- Oficina Económica y Comercial de España en Guat. (2020). *Informe Económico y Comercial. I. Económicos y Comercial*. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-externo/america-central-caribe/2020juninformeconomicocomercialofecom_tcm30-84873.pdf
- Pedro, L., & Sandra, F. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA* (Primera ed., Vol. I). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 13 de Julio de 2021

- Pérez, J., & Gardey, A. (09 de Abril de 2017). *Definicion.de*. Recuperado el 04 de Octubre de 2021, de Definicion.de: <https://definicion.de/edad/>
- Pérez, J., & Merino, M. (23 de Agosto de 2020). Recuperado el 09 de Octubre de 2021, de <https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>
- Porter M. (25 de Septiembre de 2019). Recuperado el 16 de Junio de 2021, de [mejoracompetitiva.es: https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/](https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/)
- QuestionPro. (23 de Marzo de 2019). *QuestionPro*. Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-evaluacion-de-desempeno/>
- QuestionPro. (06 de Febrero de 2019). *QuestionPro*. Recuperado el 08 de Octubre de 2021, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/solucion-de-problemas.html>
- Rodríguez, D. (17 de Septiembre de 2020). *Investigación aplicada: características, definición, ejemplos*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2021, de LIFEDER: <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Roncancio G. (20 de Dicimbre de 2019). *PENSEMOS*. Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de PENSEMOS: <https://gestion.pensemos.com/para-que-sirva-la-estrategia#:~:text=La%20estrategia%20adem%C3%A1s%20de%20aunar,de%20la%20mejor%20manera%20posible.>
- Santa, P., & Feliberto, M. (2012). *Investigación cuantitativa* (3 ed.). (A. J. Castillo, Ed.) Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Recuperado el 16 de 11 de 05
- todosobrecomunicacion.com. (30 de Agosto de 2020). *todosobrecomunicacion.com*. Recuperado el 09 de Octubre de 2021, de todosobrecomunicacion.com: <https://todosobrecomunicacion.com/la-comunicacion-laboral/>
- Toledo N. (2017). *Técnicas de Investigación Cualitativas y Cuantitativas* (Vol. I). Mexico: Sólo Visión (Proyectables).
- Tórres C. (20 de Abril de 2017). *Tusbuenosmomentos.com*. Recuperado el 05 de Octubre de 2021, de Tusbuenosmomentos.com: <https://tusbuenosmomentos.com/que-es-la-actitud-positiva/>
- Up-Spain. (25 de Septiembre de 2017). *Up-Spain*. Recuperado el 08 de Octubre de 2021, de Up-Spain: <https://www.up-spain.com/blog/que-es-bienestar-laboral/>
- Van der kan, R. (2006). *Pymes, competitividad y SDE en Nicaragua : un resumen cuantitativo*. Managua: Nitlapan. Recuperado el 15 de Junio de 2021
- Vecino J. (01 de Abril de 2017). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de Agosto de 25, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestion-del-desempeno/>
- Vianica. (09 de Julio de 2017). *Densidad Poclacional de Estelí*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2021
- Wolters Kluwer. (24 de Septiembre de 2019). *Wolters Kluwer*. Recuperado el 09 de Octubre de 2021, de Wolters Kluwer: <https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAA>

EAMtMSbF1jTAAASNTU3NztlUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aY
k5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE

Zuloaga K. (15 de Julio de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de
gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeño-laboral/>

XIV. ANEXOS

Anexo N° 1: Cronograma de temas

Cronograma de temas			
Taller	Tiempo	Responsable	Recursos
La motivación laboral.	1 hora	Gerencia	Humano, diapositiva y material didáctico.
Eficiencia y eficacia en el trabajo.	1 hora	Gerencia	Humano, diapositiva y material didáctico.
Los seres humanos.	1 hora	Gerencia	Humano, diapositiva y material didáctico.
Integración de trabajo y comunicación asertiva.	1 hora	Gerencia	Humano, diapositiva y material didáctico.
Autoestima y asertividad en el trabajo.	1 hora	Gerencia	Humano, diapositiva y material didáctico.

Anexo N° 2: Cuadro de actividades para mejorar el desarrollo humano

Eje N° 1	Programa	Acción	Periodicidad de implementación
Fisiológicas	Equidad laboral	Nivelación de carga laboral y otros aspectos	inmediata
Seguridad y estabilidad laboral		<p>Informar mediante charlas sobre el buen manejo de herramientas que se utilizan en el hotel.</p> <p>Análisis y revisión de contratos de trabajo que permita dar continuidad a las actividades.</p>	Cada 6 meses
Autorrealización	Desarrollo personal	Establecer continuamente talleres de desarrollo y crecimiento personal.	Cada 6 meses

Anexo N° 3:



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí

FAREM Estelí

ENCUESTA

Encuesta dirigida a trabajadores de Hotel El Chico-Estelí.

Estimado trabajador, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí). El objetivo de ésta encuesta es conocer su desempeño laboral en el Hotel. Dicha información servirá para la realización de una tesis de licenciatura que tendrá únicamente finalidades del tipo académico, su respuesta será tratada de forma confidencial y anónima por lo que se solicita de su amable colaboración a fin de contestarla lo más honestamente posible. De ante mano muchas gracias.

Datos generales

Fecha: __/__/__ Área: _____.

Género: F: ____ M: ____ Edad: _____

Tiempo de laborar en el hotel: _____.

Marque con una X su respuesta, seleccionando con relación a sus últimas prácticas o trabajo.

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del 2020.

- 1. ¿Conoce usted las metas que tiene el hotel en cuanto al servicio y su trabajo?**
 - a) Sí _____
 - b) No _____

- 2. ¿Existe una buena integración y cooperación entre los colaboradores del hotel?**
 - a) Mucho _____
 - b) Poco _____
 - c) Nada _____

- 3. ¿La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio?**
 - a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) Algunas Veces _____

- 4. ¿En el hotel está establecido la responsabilidad para cada tarea?**
 - a) Sí _____
 - b) No _____

- 5. ¿El responsable confía en su capacidad para mejorar las actividades orientadas?**
 - a) Siempre _____
 - b) Con frecuencia _____
 - c) A Veces _____

- 6. ¿Considera usted que el área en la que labora está muy cargada de trabajo?**
 - a) Sí _____
 - b) No _____

- 7. ¿En su área cuenta con los instrumentos y medios necesario para realizar su trabajo?**
 - a) Siempre _____
 - b) Nunca _____

- 8. ¿Se promueven actitudes positivas a lo interno del hotel?**
 - a) Totalmente de acuerdo _____
 - b) De acuerdo _____

c) En desacuerdo _____

9. ¿Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las demandas del trabajo?

a) Totalmente de acuerdo _____

c) En desacuerdo _____

b) De acuerdo _____

10. ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?

a) Definitivamente si _____

b) Probablemente no _____

Identificar los elementos que intervienen en el proceder del desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico.

1. ¿Se siente cómodo en la tarea laboral que realiza?

d) Con frecuencia _____

f) Nunca _____

e) A veces _____

2. ¿Su jefe inmediato demuestra habilidades de liderazgo?

a) Sí _____

c) Algunas Veces _____

b) No _____

3. ¿Tiene iniciativa para resolver algún problema que se le presente en su trabajo?

a) Siempre _____

c) Pocas Veces _____

b) Nunca _____

4. ¿Se adapta a los cambios en función de las necesidades de la institución?

a) Siempre ____

b) Nunca ____

5. ¿Qué tan satisfecho está en cuanto al apoyo que recibe por parte de su jefe cuando se presentan problemas de trabajo?

a) Excelente ____

c) Regular ____

b) Bueno ____

d) Malo ____

6. ¿El centro donde labora le ofrece la oportunidad de un desarrollo tanto personal como laboral?

a) Por supuesto ____

b) Nunca ____

7. ¿Cumple con el horario de trabajo establecido?

a) Sí ____

b) No ____

Determinar la vinculación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Hotel El Chico.

1. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, le permite desempeñar su trabajo con eficiencia y eficacia?

a) Sí ____

c) Algunas Veces ____

b) No ____

2. ¿Mi superior toma decisiones que influyen en la forma en que desempeño mi trabajo, sin tomar en cuenta mi opinión?

a) Por supuesto ____

c) A veces ____

b) Nunca ____

2. ¿Hace su mayor esfuerzo para realizar sus responsabilidades en tiempo y forma de acuerdo a lo que se le orienta?

- a) Por supuesto _____ b) Nunca _____

3. ¿Cuál ha sido su mayor triunfo laboral?

- a) Contribuir en ideas _____ c) Desarrollarse laboralmente _____
b) Valorar lo que concibe por el establecimiento _____ d) Otros _____

4. ¿Cómo es su nivel de integridad y ética en su trabajo?

- a) Excelente _____ c) Regular _____
b) Bueno _____ d) Malo _____

5. ¿Cuándo recibe un encargo de trabajo, ¿Cuál de estos comportamientos es el más habitual en usted?

- a) Ejecuto lo que me han pedido _____ d) Pregunto del encargo para estar más segur@ de lo entendido de manera correcta _____
b) Lo hago haciéndolo de manera extra personal _____
c) Reflexiono sobre los detalles del encargo antes de ejecutarlo _____

6. ¿Cómo llevas los días con mucha carga de trabajo?

- a) Por lo general no se tiene mucho trabajo _____ c) Tengo mucho estrés, estoy sometid@ a mucha presión _____
b) Creo que tengo un poco de estrés de forma constante _____

- d) Soy capaz de gestionar mi tiempo y las urgencias para evitar sobrecargo ____

7. ¿De las siguientes frases, elija cuál de ellas se siente más identificado?

- a) El detalle no es mi fuerte ____
- b) El trabajo hecho es mejor que perfecto ____
- c) Lo importante es la perfección, no la entrega a tiempo ____
- d) Se equilibrar la importancia del detalle y la urgencia ____

Anexo N°. 4:



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí

FAREM Estelí

ENTREVISTA

Estimado (a) responsable somos estudiantes de la carrera de administración de empresas de UNAN-MANAGUA/FAREM-ESTELI, le pedimos su apoyo para que conteste las diferentes preguntas que a continuación se le presentan, de antemano su valiosa aportación para poder consolidar la información de nuestra investigación.

Datos generales

Nombre: _____

Fecha: ___/___/___

Experiencia en el cargo: _____

Genero: F ___ M ___

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del 2020.

- 1. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en el Hotel?**

- 2. ¿Cómo considera usted que es la puntualidad de sus trabajadores en cuanto al tiempo?**

10. ¿Existen políticas orientadas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del hotel?

Identificar los elementos que intervienen en el proceder del desempeño laboral de los trabajadores del Hotel El Chico.

- 1. ¿En qué forma es usted más eficaz trabajando con otros?**
- 2. ¿De qué manera interactúa usted con los colaboradores de dicho hotel?**
- 3. ¿Cómo evalúa su desempeño laboral en el hotel?**
- 4. ¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?**

Determinar la vinculación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Hotel El Chico.

- 1. ¿Cómo valora la relación con sus compañeros de trabajo?**

2. **¿Cómo usted considera su rendimiento laboral?**

3. **¿De qué modo incide su rendimiento laboral en el hotel?**

4. **¿Cree que el personal de dicha institución cuenta con el nivel de conocimiento y habilidades en el trabajo en el cual se desempeña?**

Proponer las estrategias que contribuyan al mejoramiento de los componentes del desempeño laboral del talento humano del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí.

1. **¿Qué acciones se deben establecer para mejora el rendimiento laboral de los trabajadores?**

2. **¿Considera importante hacer una evaluación del desempeño al trabajador?
¿Por qué?**

3. **¿Para usted qué importancia tiene un buen desempeño laboral de los trabajadores?**

Anexo N° 5:



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí

FAREM Estelí

GUIA DE OBSERVACION

Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades marcando con una (X) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida, (Sí, No, Algunas veces).

Objetivo: Observar el desempeño laboral realizado por el trabajador, con el propósito de relacionar el clima organizacional con el desempeño laboral.

N°	Aspecto a observar	Sí	No	Algunas veces	Observaciones
1	Llega a tiempo al trabajo				
2	Identifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada.				
3	Existe integración y cooperación entre los colaboradores del hotel.				

4	Elabora sus actividades en tiempo y forma.				
5	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo.				
6	El espacio donde trabaja es el adecuado.				
7	Demuestra habilidades y liderazgo.				
8	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.				
9	Su jefe escucha las opiniones de los empleados del hotel.				
10	Existen políticas orientadas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del hotel.				

Anexo 7: Matriz FODA

Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1. Personal capacitado en el área. F2. Presentación personal. F3. Conocimientos profesionales. F4. Estabilidad laboral. F5. Buena relación con la mayoría de los compañeros.	D1. Infraestructuras de las áreas muy pequeñas. D2. Falta de motivación al personal. D3. Poco tiempo para impartir capacitación. más políticos que técnicos.
Factores Externos	Oportunidades (O)	Estrategias (FO)
O1. Implementar mejores técnicas de capacitación al personal. O2. Desarrollo de habilidades laborales. O3. Implementar la evaluación al desempeño. O4. Realizar una adecuada selección de personal.	1. Implementar mejores técnicas de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.(F1, O1) 2. Concientizar al personal de la institución en la relevancia que tienen en valores del Hotel para el buen	1. Proponer talleres sobre la búsqueda de factores que interviene como barreras en la motivación. 2. Promover el mejoramiento de reclutamiento, selección y manejo del talento humano, mediante la evaluación al desempeño. 3. Mejorar la infraestructura de la institución para un buen clima laboral
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
A1. Inexactitud referente al análisis y validación de perfiles de cargos.	1. Brindar un mejor servicio a la población para evitar quejas por parte de la ciudadanía. 2. Brindar un servicio eficiente y eficaz a los clientes.	1. Diseñar un manual de evaluación del desempeño con el respectivo análisis y validación de los perfiles del cargo.

Anexo N° 8: Tablas de contingencia

➤ METAS

Estadísticos		
¿Conoce usted las metas que tiene el hotel en cuanto a su servicio y su trabajo?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Conoce usted las metas que tiene el hotel en cuanto a su servicio y su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	5	62.5	62.5	62.5
	No	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

➤ TRABAJO

Estadísticos		
¿Considera usted que el área en la que labora está muy cargada de trabajo?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Considera usted que el área en la que labora está muy cargada de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	3	37.5	37.5	37.5
	No	5	62.5	62.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

➤ **CAPACITACIÓN**

Estadísticos		
¿Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las demandas del trabajo?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las demandas del trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	3	37.5	37.5	37.5
	De Acuerdo	5	62.5	62.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

➤ **PROBLEMAS LABORALES**

Estadísticos		
¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente Sí	7	87.5	87.5	87.5
	Probablemente No	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

➤ **LIDERAZGO**

Estadísticos		
¿Su Jefe inmediato demuestra habilidades de liderazgo?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Su Jefe inmediato demuestra habilidades de liderazgo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	8	100.0	100.0	100.0

➤ **ADAPTACIÓN**

Estadísticos		
¿Se adapta a los cambios en función de las necesidades de la institución?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Se adapta a los cambios en función de las necesidades de la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	100.0	100.0	100.0

➤ **SATISFACCIÓN**

Estadísticos		
¿Qué tan satisfecho está en cuanto al apoyo que recibe por parte de su jefe cuando se presentan problemas de trabajo?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Qué tan satisfecho está en cuanto al apoyo que recibe por parte de su jefe cuando se presentan problemas de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	3	37.5	37.5	37.5
	Bueno	5	62.5	62.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

➤ CONDICIONES

Estadísticos		
¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación le permiten desempeñar su trabajo con eficiencia y eficacia?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación le permiten desempeñar su trabajo con eficiencia y eficacia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	7	87.5	87.5	87.5
	Algunas Veces	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

➤ RENDIMIENTO

Estadísticos		
¿Cómo Calificaría su rendimiento laboral?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Cómo Calificaría su rendimiento laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Excelencia	6	75.0	75.0	75.0
	Bueno	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

➤ **NIVEL DE EFICIENCIA**

Estadísticos		
¿Cómo es su nivel de eficiencia en su trabajo?		
N	Válido	8
	Perdidos	0

¿Cómo es su nivel de eficiencia en su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	7	87.5	87.5	87.5
	Bueno	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

Anexo N° 9: Fotos



Fotografía 1: Entrada al hotel



Fotografía 2: Fachada principal



Fotografía 3: Vista lateral

Anexo N° 10:
CUESTIONARIO SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con el presente documento se busca obtener información necesaria para identificar el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel El Chico - Estelí, por eso al contestar el cuestionario, deberá marcar con una “X” la opinión que considere adecuada.

DIMENSIONES E ITEMS	ESCALAS				
Competencias de logro y acción	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Los colaboradores adaptan sus objetivos personales con los del hotel.					
Los colaboradores realizan sus funciones para alcanzar los objetivos establecidos.					
Los colaboradores aprovechan sus capacidades como oportunidades para alcanzar los objetivos del hotel.					
Competencias generales	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Los colaboradores se sienten satisfechos en su área de trabajo.					
Los colaboradores sienten que en el lugar de trabajo les brinda las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones.					

Los colaboradores demuestran interés en apoyar a sus compañeros cuando hay dificultades.					
Competencias cognitiva	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Los colaboradores del hotel aportan ideas o soluciones que benefician al hotel.					
Los colaboradores poseen experiencia laboral en el ámbito donde trabaja					
Competencias de eficacia personal	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Está abierto a nuevos retos laborales.					
Demuestra capacidad para dar soluciones a situaciones difíciles.					
Demuestra capacidad de adaptación ante un cambio de área.					
Competencias de ayuda y servicio	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Tiene una buena relación con el resto de compañero.					
Es amable y empático con las personas externas al hotel.					

Muestra actitud de servicio de las personas que llegan al hotel.					
--	--	--	--	--	--