

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
GERENCIA**

**“Estrategia de Endomarketing para el Hotel Country Inn & Suites San José en el
III Cuatrimestre 2025”.**

Nombre del Estudiante:

Olman Obando Jiménez

Tutora:

Jessica Mayers Marín

Sede Central

Noviembre, 2025

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

TABLA DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	14
ÍNDICE DE FIGURAS	16
AGRADECIMIENTO	17
DEDICATORIA.....	18
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	19
1.1 Problema de la investigación.....	19
1.2 Objetivo general	20
1.3 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación	21
1.5 Proyecciones.....	23
1.6 Limitaciones por proyección	25
1.7 Antecedentes	27
1.7.1 Antecedentes Nacionales.....	27
1.7.2 Antecedentes internacionales	34
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	41
2.1 El Endomarketing: Definición y evolución conceptual.	41
2.1.2 Elementos del Endomarketing	42
2.1.3 Diferencias entre Endomarketing, comunicación interna y clima organizacional ...	46
2.1.4 Enfoque estratégico del Endomarketing en organizaciones de servicios.	47
2.2 Principales modelos y teorías relacionadas.	48
2.2.1 Teoría de la Motivación - Higiene de Herzberg.....	48
2.2.2 Teoría de las necesidades de Maslow	49
2.2.3. Teoría del compromiso organizacional (Meyer y Allen).	50
2.2.4. Modelos contemporáneos de clima organizacional (Litwin y Stringer).....	50
2.2.5. Teoría del marketing relacional aplicado al recurso humano.	51
2.3. Dimensiones del <i>Endomarketing</i>	51
2.3.1. Comunicación organizacional eficaz.....	52
2.3.2. Reconocimiento y recompensas	52

2. 3.3. Formación y desarrollo del personal.....	53
2. 3.4. Cultura organizacional y sentido de pertenencia.....	53
2. 3.5. Liderazgo interno y feedback.....	53
2.4. El <i>Endomarketing</i> en el sector hotelero.....	54
2.4.1. Características del recurso humano en la hotelería.....	54
2.4.2. Retos de la motivación y fidelización del personal hotelero.....	55
2. 4.3. Casos de aplicación exitosa de <i>Endomarketing</i> en hoteles.....	55
2.4.4. Impacto de la calidad del servicio y la productividad.....	56
2.5 Gestión emocional y su impacto en el compromiso interno.....	56
2.6 El <i>Endomarketing</i> como soporte de <i>Employer Branding</i>	58
2.7 Indicadores de evaluación del <i>Endomarketing</i>	59
2.7.1 Nivel de satisfacción interna:.....	59
2.7.2 Rotación voluntaria:.....	59
2.7.3 Participación en actividades internas:.....	59
2.7.4 Índices de clima organizacional:.....	59
2.7.5 Niveles de productividad por colaborador:.....	60
2.8 Del Colaborador al cliente: Impacto de <i>Endomarketing</i> en la Calidad del Servicio.....	60
2.9 Herramientas digitales para la Gestión del <i>Endomarketing</i>	60
2.10. Marco legal y normativo aplicable.....	61
2.10.1. Normativa laboral costarricense relevante para el entorno interno.....	61
2.10.2. Política de responsabilidad social, empresarial y bienestar laboral.....	62
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	63
3.1. Referente.....	63
3.1.1. Información de la empresa.....	63
3.2 Enfoque de la investigación.....	65
Cuantitativo:.....	66
Cualitativo:.....	66
Mixto:.....	67
3.3. Método de la Investigación.....	68
3.3.1. Diseño.....	68
3.3.2. Sujetos.....	71
3.4. Fuentes de Información.....	74
3.5. Instrumentos.....	77

3.6. Proceso de recolección y análisis de datos.....	80
3.7. Análisis de datos:.....	82
3.7.1. Análisis cuantitativo:	83
3.7.2. Análisis cualitativo:	83
3.7.3. Población y muestra.....	84
3.8. Variables o unidades de análisis.....	85
3.8.1. Cuadro de variables cuantitativas.....	86
Tabla 1	86
Cuadro de Variables Cuantitativas	86
3.8.2. Matriz de codificación de categorías (análisis cualitativo)	87
Tabla 2	87
Matriz de Codificación de Categorías (Análisis Cualitativo)	87
Categorías de análisis (cualitativas):	88
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	89
4.1 Encuesta a colaboradores del Hotel Country Inn & Suites	89
4.1.1. Pregunta número 1 del cuestionario.....	90
Tabla 3	90
Rango de Edad.....	90
Figura 1	90
Rango de Edad.....	90
4.1.2. Pregunta número 2 del cuestionario.....	92
Tabla 4	92
Género.....	92
Figura 2	92
Género.....	92
4.1.3. Pregunta número 3 del cuestionario	94
Tabla 5	94
Área de Trabajo.....	94
Figura 3	94
Área de Trabajo.....	94
4.1.4. Pregunta número 4 del cuestionario.....	97
Tabla 6	97
Antigüedad en la Empresa.....	97

Figura 4	97
Antigüedad en la Empresa.....	97
4.2. Satisfacción Laboral.....	100
4.2.1. Pregunta número 5 de cuestionario.....	100
Tabla 7	100
Satisfacción en el Trabajo.....	100
Figura 5	100
Satisfacción en el Trabajo.....	100
4.2.2. Pregunta número 6 del cuestionario.....	103
Tabla 8	103
Ambiente de Trabajo Agradable.....	103
Figura 6	103
Ambiente de trabajo agradable.....	103
4.2.3. Pregunta número 7 de cuestionario.....	106
Tabla 9	106
Oportunidades de Desarrollo.....	106
Figura 7	106
Oportunidad de Desarrollo.....	106
4.2.4. Pregunta número 8 del cuestionario.....	109
Tabla 10	109
Trabajo Valorado por Superiores.....	109
Figura 8	109
Trabajo Valorado por Superiores.....	109
4.2.5. Pregunta número 9 del cuestionario.....	112
Tabla 11	112
Reconocimiento por el esfuerzo.....	112
Figura 9	112
Reconocimiento por el Esfuerzo.....	112
4.3. Clima organizacional.....	115
4.3.1. Pregunta número 10 del cuestionario.....	115
Tabla 12	115
Buena Comunicación entre departamentos.....	115
Figura 10	115

Buena Comunicación entre Departamentos	115
4.3.2. Pregunta número 11 del cuestionario	118
Tabla 13	118
Se Siento parte importante del equipo	118
Figura 11	118
Se Siente Parte Importante del Equipo	118
4.3.3. Pregunta número 12 del cuestionario	121
Tabla 14	121
Decisiones se comunican claramente	121
Figura 12	121
Comunicación Clara de las Decisiones	121
4.3.4. Pregunta número 13 del cuestionario	124
Tabla 15	124
Respeto entre compañeros y líderes.....	124
Figura 13	124
Respeto entre Compañeros y Líderes	124
4.3.5. Pregunta número 14 del cuestionario	127
Tabla 16	127
Promoción de clima de colaboración y apoyo	127
Figura 14	127
Promoción de Clima de Colaboración y Apoyo.....	127
4.4. Prácticas de <i>Endomarketing</i>	130
4.4.1. Pregunta número 15 del cuestionario	130
Tabla 17	130
Actividades internas para motivación	130
Figura 15	130
Actividades Internas para Motivación	130
4.4.2. Pregunta número 16 del cuestionario	133
Tabla 18	133
Comunicación interna clara y constante	133
Figura 16	133
Comunicación Interna Clara y Constante	133
4.4.3. Pregunta número 17 del cuestionario	136

Tabla 19	136
Retroalimentación de las jefaturas	136
Figura 17	136
Retroalimentación de las Jefaturas.....	136
4.4.4. Pregunta número 18 del cuestionario.....	138
Tabla 20	139
Participación en actividades para el bienestar del personal	139
Figura 18	139
Participación en actividades para el bienestar del personal	139
4.4.5. Pregunta número 19 del cuestionario.....	142
Tabla 21	142
Se me toma en cuenta para proponer mejoras.....	142
Figura 19	142
Se Me Toma en Cuenta para Proponer Mejoras	142
4.5. Análisis cualitativo: Entrevistas a jefaturas y mandos medios.....	146
4.6. Satisfacción y bienestar laboral	147
4.6.1. Primera pregunta de las entrevistas a jefaturas y mandos medios.....	147
Tabla 22	147
Percepción de Satisfacción Laboral Actual.....	147
4.6.2. Segunda pregunta de las entrevistas a jefaturas y mandos medios	151
Tabla 23	151
Aspectos del Entorno Laboral que Motivan o Generan Incomodidad.....	151
4.6.3. Tercera pregunta de las entrevistas a jefaturas y mandos medios	155
Tabla 24	155
Percepción de ser Valorado por los Superiores	155
4.6.4. Cuarta pregunta de la entrevistas a jefaturas y mandos medios	158
Tabla 25	158
Oportunidades de capacitación o desarrollo profesional	158
4.7. Comunicación y clima organizacional	163
4.7.1. Quinta pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios	163
Tabla 26	163
Percepción de la Comunicación Interna	163
4.7.2. Sexta pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios.....	167

Tabla 27	167
Percepción de Ambiente de Colaboración y Respeto en el Equipo	167
4.7.3. Séptima pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios	170
Tabla 28	170
Existencia de Canales para Expresar Ideas o Sugerencias	170
4.8. <i>Endomarketing</i> y cultura interna.....	175
4.8.1. Octava pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios	175
Tabla 29	175
Participación en Actividades Internas.....	175
4.8.2. Novena pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios.	178
Tabla 30	178
Percepción sobre Fomentación del Sentido de Pertenencia	178
4.8.3. Décima pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios	182
Tabla 31	182
Acciones Importantes para mejorar el Compromiso del Personal.....	182
4.9. Expectativas y Propuestas	186
4.9.1. Undécima pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios	186
Tabla 32	186
Expectativa de Cambios en la Empresa para Incentivar la Motivación.....	186
4.9.2. Décima segunda pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios.....	189
Tabla 33	189
Aporte de Sugerencias para Fortalecer la Comunicación, Motivación y Reconocimiento	189
4.10. Análisis Cualitativo de las Fichas de Observación No Participativas	194
4.10.1. Criterio de observación 1: Ambiente Laboral	194
Tabla 34	194
Observación no Participativa: Ambiente Laboral.....	194
4.10.2. Criterio de observación 2: Interacciones	198
Tabla 35	198
Observación no Participativa: Interacciones	198
4.10.3. Criterio de observación 3: Comunicación Interna	201
Tabla 36	201
Observación no Participativa: Comunicación Interna.....	201
4.10.4. Criterio de Observación 4: Reconocimiento y motivación	205

Tabla 37	205
Observación no Participativa: Reconocimiento y Motivación	205
4.10.5. Criterio de observación 5: Liderazgo visible	208
Tabla 38	208
Observación no Participativa: Liderazgo Visible	208
4.10.6. Criterio de observación 6: Participación y colaboración	211
Tabla 39	211
Observación no participativa: Participación y colaboración	211
4.10.7. Criterio de observación 7: Cultura organizacional.....	214
Tabla 40	214
Observación no Participativa: Cultura organizacional	214
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	218
5.1. Objetivo Específico 1: “Determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los colaboradores del hotel Country Inn & Suites San José.	218
5.1.1. Conclusiones.....	218
5.2. Objetivo Específico 2: “Evaluar las estrategias idóneas de <i>endomarketing</i> que se podrían implementar por medio del análisis del comportamiento y tiempo de los empleados dentro de la empresa”	220
5.2.1. Conclusiones.....	220
5.3. Objetivo específico 3: “Crear una estrategia de <i>Endomarketing</i> para optimizar el clima organizacional, la satisfacción profesional y personal de los colaboradores del hotel Country Inn & Suites San José.	222
5.3.1. Conclusiones.....	222
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	225
6.1. Plan Estratégico de <i>Endomarketing</i> para el Hotel Country Inn & Suites San José.	225
6.2. Objetivo general de la propuesta.	225
6.2.1. Objetivos específicos de la propuesta.....	225
6.3. Alcance de la propuesta.	226
6.4. Descripción general de la propuesta	226
6.5. Propuesta: Plan estratégico de <i>Endomarketing</i>	227
6.5.1. Eje 1: Comunicación interna eficaz y bidireccional.	227
Tabla 41	228
Plan de Acciones Eje 1: Comunicación interna eficaz y bidireccional.....	228
Figura 20	229

Ejemplo de Boletín Informativo.....	229
Tabla 42	235
Machote Informe trimestral buzón de sugerencias	235
Tabla 43	236
Presupuesto boletín informativo y Buzón de Sugerencias	236
6.5.2. Eje 2: Reconocimiento y recompensas	237
Tabla 44	237
Plan de Acciones Eje 2: Reconocimiento y recompensas	237
Tabla 45	238
Machote de evaluación programa "Colaborador del Mes"	238
Figura 21	239
Imagen de Referencia para Muro Digital.....	239
Tabla 46	240
Comité organizador Orgullo Country	240
Tabla 47	241
Planeamiento trimestral temático “Orgullo Country”	241
Tabla 48	242
Criterios de premiación programa "Orgullo Country"	242
Tabla 49	243
Presupuesto estimado programa "Orgullo Country"	243
6.5.3. Eje 3: Desarrollo y capacitación.	244
Tabla 50	244
Planeamiento Eje 3: Desarrollo y Capacitación	244
Tabla 51	246
Plan bimestral de capacitación: Programa “Excelencia Country”	246
Tabla 52	248
Presupuesto estimado anual talleres “Excelencia Country”	248
Hotel Country Inn & Suites San José	249
1. Evaluación re y post – “Excelencia Country”	249
2. Hoja de Puntuación	251
3. Observación de Jefaturas (30 días después)	251
Tabla 53	252
Machote de bitácora programa de mentoría	252

Tabla 54	255
Plan de Trabajo Cuatrimestral Programa de Capacitación Mandos Medios	255
Tabla 55	256
Indicadores de éxito: Programa de Capacitación de Mandos Medios	256
Tabla 56	257
Presupuesto Estimado Programa de Capacitación de Mandos Medios.	257
Tabla 57	258
Machote de Evaluación 180° Programa de Capacitación Mandos Medios	258
6.5.4. Eje 4: Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia.	261
Tabla 58	261
Plan de Acciones Eje 4: Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia	261
Figura 22	262
Ejemplos de Afiches Campaña "Somos Country"	262
6.5.4.2.2. Imágenes ilustrativas testimonios de colaboradores campaña “Somos Country Inn”	265
Figura 23	265
Imágenes Ilustrativas de Testimonios de Colaboradores Campaña "Somos Country Inn"	265
Tabla 59	266
Machote de KPI para Medir Vistas Internas de la Campaña “Somos Country”	266
Tabla 60	267
Agenda Semana de Hospitalidad “Vivimos los Valores Country”.	267
Tabla 61	268
Frases Sugeridas para cada día Campaña “Vivimos los Valores Country”	268
Figura 24	269
Ilustración de Ejemplo para Afiche Semana Hospitalidad "Vivimos los Valores Country"	269
Figura 25	272
Imagen Ilustrativa Kit de Bienvenida Nuevos Colaboradores	272
Tabla 62	273
Presupuesto Estimado Kits de Bienvenida Nuevos Colaboradores	273
6.5.5. Liderazgo y Retroalimentación	274
Tabla 63	274
Plan de Acciones Eje 5: Liderazgo y Retroalimentación	274
FICHA DE OBSERVACIÓN – PROGRAMA LIDERAZGO VISIBLE	275

1. Objetivo de la Visita	275
2. Hallazgos Observados	275
3. Retroalimentación Brindada al Personal.....	275
4. Compromisos o Acciones Acordadas.....	275
5. Percepción General del Liderazgo Visible	276
6. Observaciones Finales	276
EVALUACIÓN 180° – LIDERAZGO Y RETROALIMENTACIÓN.....	277
Datos del Evaluado	277
Instrucciones.....	277
Escala de Valoración.....	277
Evaluación del Desempeño y Competencias.....	277
Comentarios del Evaluador	278
Plan de Mejora Individual.....	278
Tabla 64	279
Estructura del Programa (Cuatrimestral) Coaching para Mandos Medios.....	279
Tabla 65	280
Mecanismos de seguimiento Programa Coaching Mandos Medios	280
BITÁCORA DE OBJETIVOS INICIALES – PROGRAMA DE COACHING	280
1. Expectativas del Participante	280
2. Autoevaluación Inicial de Competencias.....	280
3. Objetivos del Proceso de Coaching	281
BITÁCORA DE APLICACIÓN DE COMPETENCIAS – PROGRAMA DE COACHING	281
Situación o Ejemplo Aplicado	281
Competencias Aplicadas	281
Resultados y Aprendizajes.....	281
Acciones a Reforzar.....	281
INFORME FINAL DE LOGROS – PROGRAMA DE COACHING	282
Resumen de Objetivos Iniciales	282
Logros Alcanzados en el Proceso.....	282
Recomendaciones y Continuidad	282
Tabla 66	283
Presupuesto Estimado Programa de Coaching Mandos Medios.....	283

6.6. Plan de Implementación General (III Cuatrimestre 2025), Propuesta Plan Estratégico de Endomarketing Hotel Country Inn & Suites San José.	284
Tabla 67	284
Plan de Implementación General Propuesta Plan Estratégico de Endomarketing	284
6.7. Presupuesto General Estimado Plan Estratégico de Endomarketing Hotel Country Inn & Suites San José (en colones).....	285
Tabla 68	285
Presupuesto General Plan Estratégico de Endomarketing Hotel Country Inn & Suites San José	285
Bibliografía	286
ANEXOS	289
Anexo 1: Cuestionario encuesta a colaboradores.....	289
Apéndice A – Encuesta para Colaboradores.....	289
Anexo 2: Entrevista semiestructurada a jefaturas y mandos medios.....	291
Apéndice B – Guía de entrevista semiestructurada.....	291
Bloque 1: Satisfacción y bienestar laboral.....	291
Bloque 2: Comunicación y clima organizacional.....	291
Bloque 3: Endomarketing y cultura interna	291
Bloque 4: Expectativas y propuestas	291
Anexo 3: Ficha de observación no participativa	292
Apéndice C – Ficha de Observación No Participante	292
Datos generales del observador.....	292
Criterios de Observación	292
Comentarios Generales del Observador	293
Evaluación Global del Clima Observado (Marcar con una X)	293
Anexo 4: Consentimientos informados entrevista jefaturas y mandos medios	293
APENDICES	298
a. Carta de aprobación de tutora	298
b. Carta de aprobación de lectora	298
c. Carta de aprobación de filólogo	298
d. Declaración Jurada	298
e. Copia de cédula de identidad	298

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Cuadro de Variables Cuantitativas</i>	86
Tabla 2	<i>Matriz de Codificación de Categorías (Análisis Cualitativo)</i>	87
Tabla 3	<i>Rango de Edad</i>	90
Tabla 4	<i>Género</i>	92
Tabla 5	<i>Área de Trabajo</i>	94
Tabla 6	<i>Antigüedad en la Empresa</i>	97
Tabla 7	<i>Satisfacción en el Trabajo</i>	100
Tabla 8	<i>Ambiente de Trabajo Agradable</i>	103
Tabla 9	<i>Oportunidades de Desarrollo</i>	106
Tabla 10	<i>Trabajo Valorado por Superiores</i>	109
Tabla 11	<i>Reconocimiento por el Esfuerzo</i>	112
Tabla 12	<i>Buena Comunicación entre Departamentos</i>	115
Tabla 13	<i>Se Siento Parte Importante del Equipo</i>	118
Tabla 14	<i>Decisiones se Comunican Claramente</i>	121
Tabla 15	<i>Respeto entre Compañeros y Líderes</i>	124
Tabla 16	<i>Promoción de Clima de Colaboración y Apoyo</i>	127
Tabla 17	<i>Actividades Internas para Motivación</i>	130
Tabla 18	<i>Comunicación Interna Clara y Constante</i>	133
Tabla 19	<i>Retroalimentación de las Jefaturas</i>	136
Tabla 20	<i>Participación en Actividades para el Bienestar del Personal</i>	139
Tabla 21	<i>Se me Toma en Cuenta para Proponer Mejoras</i>	142
Tabla 22	<i>Percepción de Satisfacción Laboral Actual</i>	147
Tabla 23	<i>Aspectos del Entorno Laboral que Motivan o Generan Incomodidad</i>	151
Tabla 24	<i>Percepción de ser Valorado por los Superiores</i>	155
Tabla 25	<i>Oportunidades de Capacitación o Desarrollo Profesional</i>	158
Tabla 26	<i>Percepción de la Comunicación Interna</i>	163
Tabla 27	<i>Percepción de Ambiente de Colaboración y Respeto en el Equipo</i>	167
Tabla 28	<i>Existencia de Canales para Expresar Ideas o Sugerencias</i>	170
Tabla 29	<i>Participación en Actividades Internas</i>	175
Tabla 30	<i>Percepción sobre Fomentación del Sentido de Pertenencia</i>	178
Tabla 31	<i>Acciones Importantes para mejorar el Compromiso del Personal</i>	182
Tabla 32	<i>Expectativa de Cambios en la Empresa para Incentivar la Motivación</i>	186
Tabla 33	<i>porte de Sugerencias para Fortalecer la Comunicación, Motivación y Reconocimiento</i>	189
Tabla 34	<i>Observación no Participativa: Ambiente Laboral</i>	194
Tabla 35	<i>Observación no Participativa: Interacciones</i>	198
Tabla 36	<i>Observación no Participativa: Comunicación Interna</i>	201
Tabla 37	<i>Observación no Participativa: Reconocimiento y Motivación</i>	205
Tabla 38	<i>Observación no Participativa: Liderazgo Visible</i>	208
Tabla 39	<i>Observación no Participativa: Participación y Colaboración</i>	211
Tabla 40	<i>Observación no Participativa: Cultura Organizacional</i>	214
Tabla 41	<i>Plan de Acciones Eje 1: Comunicación Interna Eficaz y Bidireccional</i>	228
Tabla 42	<i>Machote Informe Trimestral Buzón de Sugerencias</i>	235
Tabla 43	<i>Presupuesto Boletín Informativo y Buzón de Sugerencias</i>	236
Tabla 44	<i>Plan de Acciones Eje 2: Reconocimiento y Recompensas</i>	237
Tabla 45	<i>Machote de Evaluación Programa "Colaborador del Mes"</i>	238

Tabla 46	<i>Comité Organizador Orgullo Country</i>	240
Tabla 47	<i>Planeamiento Trimestral Temático “Orgullo Country”</i>	241
Tabla 48	<i>Criterios de Premiación Programa “Orgullo Country”</i>	242
Tabla 49	<i>Presupuesto Estimado Programa “Orgullo Country”</i>	243
Tabla 50	<i>Planeamiento Eje 3: Desarrollo y Capacitación</i>	244
Tabla 51	<i>Plan Bimestral de Capacitación: Programa “Excelencia Country”</i>	246
Tabla 52	<i>Presupuesto Estimado Anual Talleres “Excelencia Country”</i>	248
Tabla 53	<i>Machote de Bitácora Programa de Mentoría</i>	252
Tabla 54	<i>Plan de Trabajo Cuatrimestral Programa de Capacitación Mandos Medios</i>	255
Tabla 55	<i>Indicadores de Éxito: Programa de Capacitación de Mandos Medios</i>	256
Tabla 56	<i>Presupuesto Estimado Programa de Capacitación de Mandos Medios</i>	257
Tabla 57	<i>Machote de Evaluación 180° Programa de Capacitación Mandos Medios</i>	258
Tabla 58	<i>Plan de Acciones Eje 4: Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia</i>	261
Tabla 59	<i>Machote de KPI para Medir Vistas Internas de la Campaña “Somos Country”</i>	266
Tabla 60	<i>Agenda Semana de Hospitalidad “Vivimos los Valores Country”</i>	267
Tabla 61	<i>Frases Sugeridas para cada día Campaña “Vivimos los Valores Country”</i>	268
Tabla 62	<i>Presupuesto Estimado Kits de Bienvenida Nuevos Colaboradores</i>	273
Tabla 63	<i>Plan de Acciones Eje 5: Liderazgo y Retroalimentación</i>	274
Tabla 64	<i>Estructura del Programa (Cuatrimestral) Coaching para Mandos Medios</i>	279
Tabla 65	<i>Mecanismos de seguimiento Programa Coaching Mandos Medios</i>	280
Tabla 66	<i>Presupuesto Estimado Programa de Coaching Mandos Medios</i>	283
Tabla 67	<i>Plan de Implementación General Propuesta Plan Estratégico de Endomarketing</i>	284
Tabla 68	<i>Presupuesto General Plan Estratégico de Endomarketing Hotel Country Inn & Suites San José</i>	285

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Rango de Edad</i>	90
Figura 2	<i>Género</i>	92
Figura 3	<i>Área de Trabajo</i>	94
Figura 4	<i>Antigüedad en la Empresa</i>	97
Figura 5	<i>Satisfacción en el Trabajo</i>	100
Figura 6	<i>Ambiente de Trabajo Agradable</i>	103
Figura 7	<i>Oportunidad de Desarrollo</i>	106
Figura 8	<i>Trabajo Valorado por Superiores</i>	109
Figura 9	<i>Reconocimiento por el Esfuerzo</i>	112
Figura 10	<i>Buena Comunicación entre Departamentos</i>	115
Figura 11	<i>Se Siente Parte Importante del Equipo</i>	118
Figura 12	<i>Comunicación Clara de las Decisiones</i>	121
Figura 13	<i>Respeto entre Compañeros y Líderes</i>	124
Figura 14	<i>Promoción de Clima de Colaboración y Apoyo</i>	127
Figura 15	<i>Actividades Internas para Motivación</i>	130
Figura 16	<i>Comunicación Interna Clara y Constante</i>	133
Figura 17	<i>Retroalimentación de las Jefaturas</i>	136
Figura 18	<i>Participación en Actividades para el Bienestar del Personal</i>	139
Figura 19	<i>Se Me Toma en Cuenta para Proponer Mejoras</i>	142
Figura 20	<i>Ejemplo de Boletín Informativo</i>	229
Figura 21	<i>Imagen de Referencia para Muro Digital</i>	239
Figura 22	<i>Ejemplos de Afiches Campaña "Somos Country"</i>	262
Figura 23	<i>Imágenes Ilustrativas de Testimonios de Colaboradores Campaña "Somos Country"</i>	265
Figura 24	<i>Ilustración de Ejemplo para Afiche Semana Hospitalidad "Vivimos los Valores ...</i>	269
Figura 25	<i>Imagen Ilustrativa Kit de Bienvenida Nuevos Colaboradores</i>	272

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su infinito amor y por permitirme concluir con éxito esta etapa en mi vida, que por un momento creí que no iba a ser posible alcanzar, sin Dios nada es posible.

A mi padre Olman Obando Vargas que desde el cielo me ha acompañado en este largo camino para alcanzar mi metas y a quien agradezco haber inculcado en mi, siendo un niño, la perseverancia, el trabajo digno y el compromiso conmigo mismo y con mi familia.

A mi madre Flor Jiménez Vargas, quien ha sido mi compañera de viaje y quien con su amor me ha inculcado el esfuerzo para alcanzar los objetivos en la vida.

Al Doctor Adrián Agüero Fernández, un ser de luz con un corazón enorme, quien no solo ha sido mi amigo, sino que se ha convertido en mi hermano, esos que no llevan tu propia sangre, pero que la vida pone en tu camino para ayudarte, y lo hacen de manera incondicional sin esperar nada a cambio. Solo hay agradecimiento en mi corazón para vos Adri.

A mi profesora y tutora Jessica Mayers Marín, por darme la guía necesaria para poder entregar un trabajo de calidad, que demuestra los conocimientos adquiridos de una gran profesional.

Finalmente, al señor Oscar Ramírez, Gerente de Operaciones del Hotel Country Inn & Suites San José, quien me dio la confianza y me abrió las puertas para poder desarrollar este trabajo en su respetable empresa. Asimismo, a cada uno de los colaboradores del hotel que me abrieron las puertas dentro sus ajetreados días laborales para participar de esta investigación, a todos ustedes gracias, espero que este trabajo sirva de mucho para el bienestar de todos ustedes.

DEDICATORIA

Cuando uno piensa en una dedicatoria, casi nunca se incluye a sí mismo; sin embargo, en esta ocasión quiero ser el primero en hacerlo. Sí, me dedico este logro a mí mismo. Solo quien ha vivido un proceso como este comprende el esfuerzo que implica: las largas horas frente a una computadora, la perseverancia y la disciplina necesarias para entregar un trabajo de calidad. Por eso deseo reconocer mi propio esfuerzo, dedicación y sentido de responsabilidad, valores que me inculcaron mi madre y mi padre, y que hoy se reflejan en este logro. Desde niño soñé con ser un profesional, y hoy, gracias a mi constancia y con la bendición de Dios, puedo decir con orgullo que lo he conseguido.

Dedico también esta tesis a mi madre que está con vida y a mi padre quien me acompaña desde el cielo, por su amor incondicional y por ser mi inspiración permanente. *Mami, lo logré. Papito, finalmente lo hice.* Espero que se sientan tan orgullosos de mí como yo lo estoy de haber llegado hasta aquí.

Una dedicatoria muy especial para mi amigo Adrián Agüero. Viejo, gracias por creer en mí, por recordarme siempre que “soy una buena persona que merece que le pasen cosas buenas”. Solo Dios y la vida podrán recompensarte por todo lo que has hecho por mí.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 Problema de la investigación

En el contexto actual de competitividad y transformación organizacional, el talento humano ha sido reconocido como un factor estratégico clave para el éxito empresarial. Las organizaciones, especialmente en el sector hotelero, requieren de colaboradores altamente comprometidos y motivados para ofrecer servicios de calidad que garanticen la satisfacción de los clientes y la sostenibilidad del negocio (Salas Canales, 2021)

La gestión eficiente del capital humano implica no solo técnicas tradicionales de recursos humanos, sino también estrategias innovadoras que promuevan un entorno laboral favorable y alineen a los empleados con los objetivos corporativos.

En esta línea, el *Endomarketing* o *marketing* interno, ha emergido como una herramienta fundamental para mejorar la comunicación interna, fortalecer el compromiso organizacional y consolidar una cultura organizacional positiva (Trujillo Araujo , Tuesta Panduro, Viena Pezo, & Coronado Chang, 2021). El *Endomarketing* plantea la necesidad de tratar a los colaboradores como clientes internos, priorizando su bienestar, motivación y sentido de pertenencia, factores esenciales para enfrentar los retos que impone el mercado globalizado y altamente competitivo.

Particularmente en el sector hotelero, donde la calidad del servicio depende en gran medida de la actitud y desempeño del personal, la implementación de estrategias de *Endomarketing* resulta crucial.

(Ramos Flores , Figueroa Palacio, Bordonave Valerio, & Ponte Quiñones , 2022), demostraron que la aplicación de prácticas de *Endomarketing* influye significativamente en el desarrollo del compromiso organizacional, lo cual impacta positivamente en la productividad

y en la calidad de atención al cliente. De este modo, fortalecer la cultura organizacional a través del *Endomarketing* se traduce en ventajas competitivas sostenibles.

El Hotel Country Inn & Suites San José, ubicado en un mercado dinámico y altamente exigente, enfrenta el desafío de mantener altos estándares de servicio y adaptarse a las nuevas expectativas tanto de clientes como de colaboradores. En este sentido, diseñar e implementar una estrategia de *Endomarketing* específica para el III cuatrimestre de 2025, permitirá potenciar el compromiso del personal, mejorar la comunicación interna y, en consecuencia, optimizar la experiencia del huésped. La presente investigación busca así proponer una estrategia integral de *Endomarketing* que contribuya al fortalecimiento organizacional y al logro de los objetivos estratégicos del hotel.

Lo anterior deriva de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye el *Endomarketing* en la motivación y eficiencia del personal en el Hotel Country Inn & Suites San José?

1.2 Objetivo general

Diseñar una estrategia de *Endomarketing* para el Hotel Country Inn & Suites San José en el III Cuatrimestre 2025.

1.3 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los colaboradores del Hotel Country Inn & Suites San José.
- Evaluar las estrategias idóneas de *Endomarketing* que se podrían implementar por medio del análisis y comportamiento y tiempo de los empleados dentro de la empresa.
- Crear una estrategia de *Endomarketing* para optimizar el clima organizacional, la satisfacción profesional y personal de los colaboradores del Hotel Country Inn & Suites San José.

1.4 Justificación

El presente estudio resulta pertinente y necesario ante los desafíos actuales que enfrenta el sector hotelero en Costa Rica., donde factores como la alta rotación del personal, el bajo compromiso organizacional y la necesidad de mejorar la calidad del servicio al cliente son aspectos críticos que afectan directamente la competitividad del negocio. En este contexto, el *Endomarketing*, entendido como el conjunto de estrategias orientadas a motivar y fidelizar al colaborador como cliente interno, se presenta como una herramienta innovadora que puede incidir positivamente en la productividad, la satisfacción y la retención del talento humano (Cabrera-Nyst Martos, 2024).

Desde la perspectiva de su conveniencia, esta investigación responde a una necesidad real en el sector de servicios, especialmente en el ámbito hotelero. De acuerdo con el Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2023), el sector turístico representa cerca del 63% del PIB del país siendo (sic) la hospitalidad un pilar fundamental de dicha industria. Sin embargo, estudios recientes revelan que la rotación de personal de hoteles de San José puede superar el 30% anual (Cámara Costarricense de Hoteles, 2022). Lo que genera costos significativos por reclutamiento, capacitación y pérdida de conocimiento organizacional. Ante esta realidad, diseñar una estrategia de *Endomarketing* específica para el hotel Country Inn and Suites representa una intervención oportuna y con potencial de impacto directo en la eficiencia operativa.

La relevancia social del estudio se manifiesta en tanto que promueve un modelo de gestión centrado en el ser humano, que prioriza el bienestar del colaborador como vía para alcanzar una mejor calidad en el servicio. Diversos autores coinciden en que el compromiso emocional de los colaboradores se traduce en su mayor disposición hacia el trabajo y en experiencias más satisfactorias para los clientes (Kotler , Keller, & Chernev, 2023). Así,

mejorar las condiciones internas de trabajo mediante *Endomarketing*, tiene efectos multiplicadores que trascienden el entorno organizacional y benefician directamente a la comunidad receptora del turismo.

En cuanto a sus implicaciones prácticas, este estudio permitirá diseñar un plan de acción concreto, con iniciativas orientadas a mejorar la comunicación interna como el reconocimiento laboral, la motivación intrínseca y extrínseca, y el sentido de pertenencia en los colaboradores. Tales estrategias pueden ser adaptadas a otras empresas del sector, ofreciendo una solución replicable basada en evidencia. Además, se evaluarán los resultados esperados mediante indicadores de clima organizacional y niveles de rotación, brindando datos comparativos útiles para la toma de decisiones gerenciales.

En términos del valor teórico, la investigación aporta un campo poco explorado en el contexto costarricense. A pesar de la creciente importancia del *marketing* interno a nivel global, los estudios académicos locales sobre *Endomarketing* en la hotelería son escasos. Este trabajo pretende llenar ese vacío al sistematizar conocimientos y resultados empíricos que alimenten el marco conceptual del *Endomarketing* con un enfoque contextualizado. Asimismo, la investigación contribuirá al debate académico sobre la gestión del talento humano y el *marketing* relacional interno, al integrar teorías como la de Herzberg sobre la motivación laboral en 1959 de acuerdo con (Madero Gómez , 2020), y los modelos de satisfacción organizacional contemporáneos.

Respecto a la utilidad metodológica, el enfoque mixto se aplicará en este estudio combinando encuestas, entrevistas y análisis documental que permitirá una triangulación de datos que enriquecerá la interpretación de los resultados. Este diseño metodológico ofrecerá herramientas robustas tanto para la recolección como para el análisis de la información, lo que facilita la validación de los hallazgos y potencia la aplicabilidad práctica de la propuesta.

La pertinencia del estudio también se justifica por el alineamiento de esta iniciativa con las necesidades estratégicas del hotel Country & Suites San José como un establecimiento que, como parte de una cadena internacional, busca implementar estándares globales de calidad y servicio. Desarrollar una estrategia de *Endomarketing* durante el tercer cuatrimestre del 2025, coincide con los ciclos operativos de evaluación de desempeño y planificación presupuestaria del hotel, lo que facilitará su implementación efectiva.

Finalmente, la validación del estudio está garantizada por el acceso a la información, y la disposición del hotel a colaborar con el proceso investigativo y los recursos disponibles para llevar a cabo la recolección de datos. Además, se cuenta con literatura utilizada y fuentes académicas confiables que respaldan el abordaje del tema. El uso de metodologías claras, aplicadas en estudios similares en países como Perú, Colombia y México respalda la factibilidad técnica del proyecto (Arteaga Flores et al, 2022; Leturia Vargas Machuca, 2020).

En síntesis, esta investigación es una oportunidad para integrar el desarrollo humano con los objetivos organizacionales, mediante el aporte de beneficios concretos, tanto para los colaboradores del hotel Country Inn & Suites como para la industria hotelera costarricense en general.

1.5 Proyecciones

- **Diseñar una estrategia de *Endomarketing* alineada con la cultura organizacional del hotel Country Inn & Suites San José:** Se espera elaborar un conjunto estructurado de acciones de *Endomarketing* orientadas a mejorar la comunicación interna, la motivación del personal, el sentido de pertenencia y la fidelización del cliente interno. Esta estrategia será adaptada a la realidad operativa y cultural del hotel, considerando las características del equipo humano y su entorno de trabajo.
- **Incrementar en al menos un 20% los niveles de satisfacción laboral, medidos antes y después de la implementación piloto:** Mediante la

aplicación de encuestas comparativas basados en modelos de clima organizacional (como el de Litwin y Stringer), se proyecta una mejora significativa en los indicadores de satisfacción interna, particularmente en las dimensiones de reconocimiento, comunicación, liderazgo y ambiente laboral.

- **Reducir en un 15% los niveles de rotación voluntaria del personal operativo del hotel en un período de tres meses tras la aplicación de la estrategia:** se espera que con la implementación de las acciones diseñadas y la estrategia de *Endomarketing*, el personal muestre mayor estabilidad laboral y menor intención de rotar, contribuyendo a la disminución de los costos asociados al reclutamiento y capacitación.
- **Mejorar los niveles de coherencia comunicacional interna en al menos un 25%, medida a través de encuestas de percepción y *focus groups*:** uno de los principales retos en las empresas del sector hotelero es la fragmentación de la comunicación interna. Con esta propuesta se proyecta establecer canales formales y efectivos que fortalezcan el flujo antecedente y descendente de la información, generando mayor transparencia y claridad entre mandos medios y operativos.
- **Proporcionar una guía metodológica replicable para otras unidades del sector hotelero en Costa Rica:** A partir de hallazgos y del diseño estratégico generado, se espera entregar una propuesta de intervención metodológica que pueda ser utilizada como modelo para otras empresas del rubro hotelero nacional, especialmente aquellas que comparten características similares de tamaño, estructura y cultura organizacional.
- **Fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional en el personal, con un aumento esperado de al menos 30% en estos indicadores:** utilizando instrumentos validados como la escala de Meyer y Allen (1991), se evaluará el compromiso organizacional antes y después de la implementación de la estrategia. Se espera que los resultados reflejen un incremento en el compromiso efectivo y normativo del personal, reduciendo así los niveles de desvinculación emocional.
- **Contribuir al desarrollo académico y profesional del *marketing* interno en**

el contexto costarricense, mediante la generación de conocimiento aplicable y contextualizado: a través de la sistematización de resultados, el estudio buscará aportar evidencia empírica sobre la eficacia del *Endomarketing* en entornos reales, facilitando la comprensión teórica y práctica del concepto, lo cual representa una contribución al cuerpo del conocimiento del Endomarketing y la gestión de talento humano en América Latina.

1.6 Limitaciones por proyección

- **Desarrollar una estrategia institucionalizada *Endomarketing* para mejorar el clima organizacional y la motivación del personal en el hotel Country Inn & Suites San José. Limitaciones:**

La implementación efectiva depende del compromiso de la alta gerencia, lo cual puede verse afectado por cambios administrativos o restricciones presupuestarias.

La institucionalización de prácticas requiere tiempo y repetición sistemática; sin un período de seguimiento más allá del cuatrimestre de estudio, es posible que no se consoliden los cambios.

La resistencia al cambio por parte del personal o mandos medios pueden ralentizar la adopción del plan de acción.

- **Incrementar los niveles de satisfacción y compromiso laboral del personal del hotel en al menos un 20%, medido mediante instrumentos validados antes y después de la estrategia. Limitaciones:**

La satisfacción y el compromiso laboral son fenómenos multidimensionales influenciados por variables externas al estudio, como las condiciones económicas, la vida personal de los colaboradores o situaciones laborales imprevistas.

La temporalidad del estudio (tercer cuatrimestre) puede no ser suficiente para observar cambios significativos o sostenibles en la percepción de los empleados.

Existe el riesgo de sesgo en las respuestas si los colaboradores sienten que las encuestas no son completamente anónimas o temen represalias.

- **Reducir los indicadores de rotación voluntaria al personal operativo y**

de servicio en un 15%. Limitaciones:

La rotación de personal también puede deberse a factores externos a la empresa (ofertas laborales más atractivas, reubicaciones personales, factores económicos generales) que no pueden ser controladas por el *Endomarketing*.

Las estadísticas previas de rotación pueden no estar sistematizadas o actualizadas, lo que dificultaría una comparación objetiva.

- **Aumentar la eficacia de los canales de comunicación interna y la alineación de los colaboradores con los valores y objetivos del hotel en al menos un 25%. Limitaciones:**

La mejora en la comunicación depende no sólo de las herramientas propuestas, sino del estilo de liderazgo y disposición de los directivos a ejercer una comunicación abierta.

Cambios en un sistema de comunicación, requiere inversión tecnológica o reestructuración de procesos, lo cual puede exceder los recursos disponibles.

Algunos colaboradores pueden presentar apatía o desconfianza hacia nuevas estrategias comunicativas, especialmente si han tenido experiencias negativas anteriores.

- **Ofrecer un modelo de estrategia de *Endomarketing* replicable en otros hoteles de tamaño y características similares en Costa Rica. Limitaciones:**

Cada hotel posee una cultura organizacional distinta, por lo que lo replicable será el enfoque metodológico más que el contenido específico del plan.

La falta de datos comparativos entre hoteles similares puede dificultar la generalización de la estrategia.

La adopción de este modelo por parte de otras empresas dependerá del contexto económico y de la voluntad de sus líderes, lo cual escapa del control del investigador.

- **Aportar al desarrollo teórico y práctico del *Endomarketing* en el**

contexto costarricense. Limitaciones:

El estudio se centra en un solo caso y en un período específico, lo que restringe el alcance generalizable de sus hallazgos teóricos.

La bibliografía costarricense sobre *Endomarketing* aún es escasa, por lo que podría limitarse el contraste y análisis académico más profundo.

Las publicaciones de tesis o investigaciones institucionales pueden no tener un canal formal de divulgación, lo que restringe su impacto.

- **Impulsar el crecimiento académico y profesional del investigador.**

Limitaciones:

El desarrollo de habilidades del investigador dependerá en parte de su capacidad para gestionar imprevistos, integrar críticamente la información y aplicar herramientas metodológicas de forma rigurosa.

La presión del tiempo académico (Fecha de entrega, defensa) pueden reducir el margen de profundización en áreas clave del estudio.

El acceso a los recursos institucionales (Software de análisis, asesorías, permisos del hotel) también pueden condicionar el aprendizaje y ejecución del proyecto.

1.7 Antecedentes

1.7.1 Antecedentes Nacionales

En la tesis titulada “**Propuesta de *Endomarketing* para fortalecer la fidelización de colaboradores en una empresa turística de Guanacaste**”, de la autora Natalia Fallas Quesada (2021), presentada en la Universidad Técnica Nacional (UTN) para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, se desprende el siguiente objetivo general:” proponer estrategias de *Endomarketing* que fortalezcan la fidelización de colaboradores en la empresa turística en estudio”. Los objetivos específicos fueron: “Analizar el estado actual del clima organizacional; Identificar las herramientas de comunicación interna

empleadas; diseñar propuestas de mejora mediante Endomarketing”. (Fallas Quesada, 2021, p14).

La metodología empleada fue cuantitativa descriptiva, utilizando como instrumento principal una encuesta cerrada aplicada a 25 colaboradores.

En cuanto a los hallazgos, (Fallas Quesada, 2021) indica que “el 76% del personal considera que la empresa no cuenta con estrategias claras de comunicación interna y reconocimiento” (p.33). Se identificó un nivel medio de satisfacción y un alto índice de rotación en el personal operativo.

Se recomienda establecer “Campañas de *Endomarketing* basadas en reconocimiento, comunicación afectiva y beneficios no monetarios como parte de una política continua” (Fallas Quesada, 2021, p.45).

Este estudio aporta a la tesis en curso al demostrar como una estructura clara de puede mejorar la retención de talento y el clima organizacional en una empresa turística, sector que comparte características con el hotel Country Inn & Suites San José.

Por su parte Laura Jiménez Quesada en el 2022 presenta en la Universidad Nacional (UNA), la tesis titulada “**Aplicación de *marketing* interno en hoteles sostenibles en Costa Rica**”, con la finalidad de optar por el título de Licenciatura en Administración con énfasis en Turismo Sostenible.

El objetivo general de dicha investigación fue: “Evaluar la aplicación del marketing interno en hoteles sostenibles certificados en Costa Rica, para identificar su impacto en la motivación del personal” (Jiménez Quesada, 2022, p.18). Los objetivos específicos incluyeron: “determinar los elementos de Endomarketing implementados; evaluar el grado de satisfacción del personal; Relacionar el marketing interno con la sostenibilidad empresarial”.

Se utilizó una metodología cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas a gerentes y personal operativo de tres hoteles sostenibles.

En sus resultados, (Jiménez Quesada, 2022) señala que “los hoteles que implementan prácticas sostenibles también integran políticas de Endomarketing, especialmente en áreas como formación continua y cultura corporativa ambiental” (p.42).

La autora recomienda consolidar programas internos de sensibilización ecológica como herramienta de fidelización laboral.

Este estudio es valioso para la tesis actual porque resalta como el *Endomarketing* puede vincularse con los valores organizacionales, elevando tanto el compromiso como la percepción del colaborador hacia su rol dentro de la empresa hotelera.

En la tesis con el título “**Plan de *Endomarketing* para una empresa del sector hospitalidad en Heredia**” de Gustavo Rojas Montero (2022), presentada en la Universidad de Costa Rica (UCR) como parte de su proyecto de Licenciatura en Administración de Negocios, cuyo objetivo general fue: “Diseñar un plan de *Endomarketing* para mejorar la motivación laboral en una empresa del sector hospitalidad en la provincia de Heredia” (Rojas, 2022, p.11). Entre sus objetivos específicos figuran: “Diagnosticar el clima organizacional actual; identificar factores de motivación; Proponer acciones estratégicas de *Endomarketing*”.

La metodología fue mixta, con encuestas al personal y entrevistas a mandos medios.

Los resultados identifican que “el 61% de los colaboradores no reciben retroalimentación constante ni reconocimientos, lo que incide en su baja motivación” (p.36). Concluye que los problemas de clima laboral derivan más de la falta de estructura interna que de factores económicos.

(Rojas Montero, 2022) recomienda un plan estructurado que incluya boletines internos, programas de incentivos, reuniones periódicas de retroalimentación y encuestas de clima organizacional.

Esta tesis aporta directamente al trabajo en desarrollo, ya que ofrece un modelo funcional adaptable a empresas similares en tamaño y tipo de servicio al hotel Country Inn & Suites San José.

La cuarta tesis nacional consultada, es la de Camila Salazar Vargas 2021 con el tema **“Endomarketing como herramienta de motivación en el sector turismo costarricense”**, Presentada ante la Universidad Estatal a Distancia (UNED) para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas.

Su objetivo general fue: “Analizar cómo las estrategias de *marketing* influyen en la motivación del personal en empresas del sector turismo en Costa Rica” (Salazar Vargas, 2021, p.22). Los objetivos específicos fueron: “Identificar los principales factores motivacionales; Evaluar el impacto del reconocimiento interno; Determinar la percepción del personal respecto al Endomarketing”.

El enfoque metodológico fue cuantitativo, con uso de cuestionarios tipo Likert aplicados a 42 colaboradores de tres agencias de viajes.

Entre los hallazgos, (Salazar Vargas, 2021) destaca que “el 68% de los encuestados respondió que el reconocimiento verbal de su labor era más motivador que los beneficios económicos” (p. 41).

Recomienda implementar programas continuos de capacitación con reconocimiento verbal en público y dinámicas motivacionales.

Este estudio es útil para la tesis propuesta porque resalta la importancia del reconocimiento no monetario, un recurso eficaz y bajo costo para elevar motivación en hoteles.

Por su parte, José Abarca Céspedes, presentó en el 2023 su tesis titulada **“Diagnóstico de clima organizacional y aplicación de *marketing* interno en un hotel de playa en Puntarenas”**, en la Universidad Técnica Nacional (UTN), como requisito de Licenciatura en Administración Hotelera.

El objetivo general de esta tesis fue: “Diagnosticar el clima organizacional actual y proponer estrategias de *marketing* interno para mejorar la motivación laboral” (Abarca Céspedes, 2023, p.16). Entre los objetivos específicos se encuentran: “Evaluar la percepción del personal sobre la comunicación interna; identificar factores de insatisfacción; Proponer medidas de *Endomarketing* adaptadas al entorno del hotel”.

La metodología empleada fue cuantitativa, mediante una encuesta auto administrada a 35 colaboradores.

Como resultado, se evidenció que “el 59% de los empleados no se sienten escuchados por sus supervisores y consideran deficiente la comunicación interna” (p.39). Abarca concluye que la ausencia de retroalimentación formal y la falta de reconocimiento contribuye a un clima laboral negativo.

Se recomienda “implementar canales formales de retroalimentación, sesiones de escucha activa, reconocimiento mensual al colaborador destacado y actividades integradoras internas”.

La relevancia y el aporte de este estudio es que aborda realidades similares de clima y cultura organizacional en un contexto turístico costarricense.

La sexta tesis nacional consulta es la de Karla Rodríguez Chacón (2024) con el título **“Implementación de estrategias de *Endomarketing* para mejorar la satisfacción laboral en el sector hotelero”**, presentada en la Universidad Internacional de las Américas (UIA), como requisito para optar por la Licenciatura en Administración de Empresas.

El objetivo general fue: “Desarrollar un plan de *Endomarketing* para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores en hoteles urbanos de San José” (Rodríguez, 2024, p. 12). Los objetivos específicos incluyeron: “Diagnosticar los factores de desmotivación laboral; Diseñar estrategias motivacionales no monetarias; Evaluar la percepción de pertenencia organizacional”.

La metodología fue mixta, aplicando encuestas y entrevistas a mandos medios.

(Rodríguez Chacón , 2024)) encontró que “el 70% del personal considera que los esfuerzos de la empresa para motivar son aislados y poco sistemáticos” (p.31). Concluye que un plan estructurado podría mejorar sustancialmente la retención y clima laboral.

Se recomienda el desarrollo de campañas internas de reconocimiento, ajustes en la comunicación vertical y actividades grupales mensuales.

El aporte de esta tesis radica en su enfoque urbano y realidad metodológica dentro del mismo marco institucional.

Otra tesis nacional consultada fue la de Manuel Soto Delgado (2020), titulada **“Relación entre *Endomarketing* y productividad en hoteles boutique del Valle Central”**, presentada en la Universidad Latina de Costa Rica como parte del programa de Licenciatura en Administración Hotelera.

El objetivo general fue: “Determinar la relación entre las estrategias de *Endomarketing* y la productividad de los colaboradores en hoteles *boutique*” (Soto Delgado, 2020, p.20). Los objetivos específicos incluyeron: “Medir el desempeño del personal antes y después de la

implementación de acciones de *marketing* interno; Identificar los factores internos que afectan la productividad”.

La metodología fue cuantitativa, mediante un análisis comparativo de indicadores de rendimiento y encuestas.

Los resultados indicaron que “tras aplicar medidas como reconocimiento interno, *feedback* constante y capacitaciones, la productividad aumentó en un 17% en tres meses” (p.48).

(Soto Delgado, 2020), recomienda institucionalizar el *Endomarketing* como estrategia permanente para mejorar no sólo (sic) la motivación, sino también la eficiencia operativa.

Este estudio es de valor para la tesis propuesta, pues muestra evidencia concreta de impacto e indicadores clave como productividad y desempeño.

Por último, se consultó la octava tesis nacional de la autora, Fiorella Hernández Torres (2023), titulada “Estrategias de *Endomarketing* para mejorar el clima organizacional en hoteles de San José”, presentada en la Universidad Latina de Costa Rica, como parte de su programa Licenciatura en Administración de Empresas Hoteleras.

El objetivo general fue: “Proponer estrategias de *Endomarketing* que mejoren el clima organizacional en hoteles urbanos” (Hernández Torres, 2023, p.15). Objetivos específicos:” Diagnosticar el clima actual; Identificar herramientas motivacionales existentes; Diseñar propuestas alineadas al perfil de los colaboradores”.

La metodología fue mixta, mediante entrevistas a gerentes y encuestas a colaboradores.

(Hernández Torres, 2023) concluye que las deficiencias de comunicación interna son el principal factor de insatisfacción, seguidos por la falta de reconocimiento y participación en decisiones” (p.37).

Se recomienda establecer canales formales de comunicación y aplicar dinámicas de motivación interna, como desayuno con gerencia, campañas de reconocimiento mensual y buzones de sugerencias.

Este estudio respalda directamente el enfoque de la tesis del hotel Country Inn & Suites San José, dada su semejanza contextual y temporal.

1.7.2 Antecedentes internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Jhony Trujillo Araujo, María Tuesta Panduro, Fiorella Viena Pezo y Karen Coronado Chang (2021), titulada **“El *Endomarketing* como estrategia para mejorar el clima organizacional y la productividad en una cadena hotelera de Lima”**, Presentada en la Universidad César Vallejo (Perú), como parte de su programa de Maestría en Administración de Empresas.

El objetivo general fue:” Determinar la influencia del *Endomarketing* en el clima organizacional y la productividad de los colaboradores en la cadena hotelera” (Trujillo et al., 2021, p.17). Los objetivos específicos incluyeron:” identificar los elementos del clima organizacional existentes; Evaluar la percepción de los colaboradores sobre las estrategias internas; Establecer una propuesta de mejora mediante el *Endomarketing*”.

La metodología fue mixta, utilizando encuestas estructuradas y grupos focales.

Entre sus hallazgos, se determinó que “la implementación de campañas de *Endomarketing* como capacitaciones, reconocimientos y espacios de escucha activa aumentó la productividad en un 22% y mejoró en un 30% los indicadores de clima organizacional” (p. 49).

Se recomienda institucionalizar el *marketing* interno como una política organizacional permanente.

Este estudio es altamente aplicable a la tesis en curso, ya que trabaja con una cadena hotelera urbana y propone estrategias concretas similares al contexto del hotel Country Inn and Suites San José.

Julieth Arteaga Flores, Danna Cárdenas Molina y Luis Bonilla Acosta (2022) en su tesis titulada “**Endomarketing y clima organizacional en empresas turísticas de Colombia**”, presentada en la Universidad de Cartagena como parte de su programa de Maestría en Gestión Empresarial.

Su objetivo general fue: “Analizar la influencia del *Endomarketing* en el clima organizacional en el sector turístico” (Arteaga et al., 2022, p.14). Entre los objetivos específicos están: “Evaluar prácticas internas en empresas turísticas; Diagnosticar el nivel de satisfacción laboral; Proponer una estrategia integral de Endomarketing”.

La investigación fue cuantitativa, aplicada a través de encuestas a 50 colaboradores de hoteles y agencias de turismo.

Se concluyó que “la aplicación de *Endomarketing* está directamente relacionada con una reducción del 18% de la rotación de personal y una mejora en el ambiente laboral” (p.35).

Este estudio propone un plan que incluye capacitaciones, canales de comunicación efectiva, y reconocimientos mensuales.

Este estudio es altamente relevante para esta tesis porque proporciona resultados medibles y una propuesta escalable en el sector hotelero latinoamericano.

La tercera tesis internacional revisada, corresponde a la autora Juana Leturia Vargas Machuca (2020) titulada “**Estrategia de Endomarketing para hoteles de lujo en la Ciudad de México**”, presentada en el Instituto Politécnico Nacional (IPN) de México, como parte de la Maestría en Dirección de Empresas Turísticas.

El objetivo general fue: “Diseñar estrategias de *Endomarketing* para aumentar el sentido de pertenencia y la motivación laboral en hoteles cinco estrellas” (Leturia Vargas, 2020, p.9). Objetivos específicos: “Identificar prácticas actuales; Analizar el impacto de la comunicación interna; Evaluar niveles de compromiso”.

Metodología mixta, mediante entrevistas a gerentes de recursos humanos y encuestas al personal operativo.

Leturia concluye que el uso de *storytelling* institucional, reconocimiento formal y reuniones motivacionales semanales, generan una mejora del 35% en el compromiso del personal” (p.42).

Este enfoque tiene alta aplicabilidad debido a su énfasis en hoteles de alta categoría con operación estándar internacional, como es el caso del Hotel Country Inn & Suites San José.

La cuarta tesis internacional consultada es la de Alina Popescu (2022) titulada “**Impact of Internal Marketing on Hotel Performance**”, presentada en la Universidad de Bucharest, como parte del programa de Maestría en Administración de Negocios.

El objetivo general fue: “Explorar la relación entre el *marketing* interno y el desempeño financiero y operativo de hoteles europeos” (Popescu, 2022, p.13). Entre los objetivos específicos: “medir el impacto de satisfacción del cliente interno; Identificar mejores prácticas de Endomarketing”.

La investigación fue cuantitativa usando encuestas aplicadas a cinco hoteles rumanos. (Popescu, 2022) concluye que “la mejora en el marketing interno se refleja directamente en el aumento de la productividad y en una reducción del ausentismo laboral en un 15%” (p.30).

Este estudio es útil como respaldo cuantitativo y técnico acerca de cómo las prácticas de *Endomarketing* impactan el desempeño, incluso en contextos distintos al costarricense.

La autora Tania Silva Cruz (2023) presentó ante la Universidad Autónoma de Barcelona la tesis con el título “**Endomarketing strategies and their effect on organizational commitment**”, dentro del programa de Maestría en Dirección de Recursos Humanos.

El objetivo general fue: “Examinar el efecto de estrategias de *Endomarketing* sobre el compromiso organizacional en empresas de servicios” (Silva Cruz, 2023, p. 19). Objetivos específicos: “Determinar la percepción del personal; Medir el compromiso antes y después de la implementación de campañas internas”.

Metodología cuantitativa, basada en pre test y post test aplicados a dos empresas piloto.

(Silva Cruz, 2023) concluye que “la percepción de pertenencia y motivación aumentó en un 28% después de la implementación de campañas de Endomarketing, con especial efecto en colaboradores jóvenes” (p.43).

La relevancia de esta tesis se da gracias a su énfasis en estrategias medibles con impacto en el compromiso emocional.

La sexta tesis internacional corresponde a Karthk Narayanan (2021) con el tema “**Internal Marketing Practices and Employee Engagement in Hospitality Industry**”, Presentada en la University of Madras (India) como parte del programa de Doctorado en Recursos Humanos.

El objetivo general fue: “Investigar el impacto de *marketing* interno en la retención del talento humano en hoteles de la India” (Narayanan, 2021, p.10).

Metodología cuantitativa, utilizando cuestionarios válidos y modelos estadísticos como regresión múltiple.

Concluye que la capacitación continua y el reconocimiento estructurado explican el 64% de la varianza en el compromiso laboral” (p.57).

Este estudio aporta un sustento metodológico robusto que muestra la relación directa entre *Endomarketing* y retención.

Se consulta la tesis de las autoras María Chapoñan Santamaría y Sandra Milagros Villalobos Olivares (2020), titulada “***Endomarketing para incrementar el compromiso organizacional de los colaboradores del hotel Costa del Sol Wyndham – Chiclayo***”, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

El objetivo general de esta investigación fue: “Proponer estrategias de *Endomarketing* para incrementar compromiso organizacional de los colaboradores del hotel”.

La investigación empleó un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo propositivo. Se aplicó un cuestionario estructurado a 25 trabajadores de diversas áreas del hotel, empleando la escala de Likert para medir niveles de percepción y compromiso.

Las autoras determinaron que el 56% de los trabajadores encuestados consideraban que las acciones internas de la empresa eran insuficientes para generar compromiso laboral. Asimismo, el 48% expresó que no se sentía reconocido por sus superiores y un 60% afirmó no estar involucrado en procesos de toma de decisiones. Estas cifras reflejan una desconexión emocional con la organización, que afecta directamente el desempeño. Se evidenció que los colaboradores valoran más la comunicación con reconocimiento y sentido de pertenencia, que los incentivos económicos por sí solos (Chapoñan Santamaría & Villalobos Olivares, 2020, p.42).

Se diseñó una propuesta de *Endomarketing* basada en cinco ejes: Comunicación organizacional ascendente y descendente, reconocimiento y recompensas, inducción estructurada, formación continua, y clima laboral positivo. Estas estrategias están orientadas

a fortalecer el vínculo emocional y el sentido de identidad de los empleados con la marca (Chapoñan Santamaría & Villalobos Olivares, 2020, p.70).

Este estudio es especialmente relevante, debido a que trabaja con un hotel urbano de marca internacional (Costa del Sol Wyndham), con características similares al hotel Country Inn & Suites San José. El diagnóstico detallado y la propuesta de intervención ofrecen un marco práctico adaptado a las realidades latinoamericanas, con énfasis en cómo el reconocimiento, la comunicación interna efectiva y la formación, impacta en el compromiso organizacional, lo cual es uno de los pilares de esta investigación.

Por último, la autora Joselyn Tatiana Leyva Quispe (2023), presentó ante la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI (Perú), su tesis titulada “***Endomarketing* y compromiso organizacional de los colaboradores del hotel Alexander de Trujillo – 2023**”, como parte del programa para obtener el grado de Licenciatura en Administración Turística.

Su objetivo general era “Determinar la relación entre *Endomarketing* y el compromiso organizacional en el Hotel Alexander”.

Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, como tipo con relacional y corte transversal. Se utilizó un cuestionario validado con una confiabilidad del 93% para *Endomarketing* y 90% para compromiso organizacional, aplicado a 25 colaboradores.

Se obtuvo una correlación positiva moderada del 67% entre las estrategias de *Endomarketing* y el compromiso organizacional. Específicamente, los factores más valorados por los colaboradores fueron la retroalimentación constante, el liderazgo cercano y el reconocimiento del esfuerzo individual. Más del 70% de los empleados señalaron que la falta de comunicación clara y la escasa participación de las decisiones afectaban su motivación. El

estudio resalta que el *marketing* interno tiene mayor impacto cuando se integra como cultura, no sólo como acción puntual (Leyva, 2023, p.69-73).

“El *Endomarketing* influye de manera significativa en la disposición de los colaboradores a permanecer en la empresa, trabajar con entusiasmo y alinearse con los valores institucionales” (Leyva Quispe, 2023, p.76).

Este estudio complementa la tesis en curso al ofrecer evidencia empírica actual sobre el vínculo entre el *Endomarketing* y el compromiso organizacional en un hotel de tamaño mediano, lo que lo hace extrapolable al hotel Country Inn & Suites San José. Refuerza la importancia de establecer procesos sostenidos de comunicación interna, reconocimiento formal e integración del personal a las decisiones institucionales. La metodología cuantitativa también sirve como base para el diseño de instrumentos en la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la investigación sobre el *Endomarketing* como herramienta para fortalecer el compromiso y la motivación del personal en el sector hotelero. Se exponen las principales teorías relacionadas con la motivación laboral, la gestión de talento humano, la comunicación organizacional y el *marketing* interno. Asimismo, se aborda el contexto del sector hotelero en Costa Rica identificando los desafíos específicos que enfrentan en cuanto a rotación de personal, clima organizacional y satisfacción laboral. Este marco teórico busca brindar una base sólida para el diseño de una estrategia de *Endomarketing* contextualizada, pertinente, alineada con los objetivos de la presente investigación.

2.1 El Endomarketing: Definición y evolución conceptual.

El *Endomarketing* ha ganado relevancia como estrategia organizacional en entornos laborales, donde la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores resultan determinantes para la competitividad. En esencia, el *Endomarketing* consiste en aplicar herramientas y principios de *marketing* tradicional, hacia el público interno de una organización, es decir, sus trabajadores, con el fin de generar una cultura organizacional positiva, mejorar la comunicación y fidelizar el talento humano (Kotler, Keller, & Chernev, 2023).

Kotler, Keller y Chernev (2023), En su obra *Dirección de marketing*, definen el *Endomarketing* como una estrategia de alineación interna que busca convertir a los empleados en promotores de marca mediante una comunicación efectiva, reconocimiento continuo y cultura compartida (p.88). Esta perspectiva reconoce al empleado, como un cliente interno cuyo nivel de satisfacción influye directamente en la experiencia del cliente externo.

Este enfoque se ha convertido en una herramienta fundamental en el diseño de climas organizacionales saludables, especialmente en sectores intensivos en servicio como el hotelero. Según Chiavenato (2021), “la gestión eficaz del talento humano exige una cultura del reconocimiento, liderazgo participativo y canales comunicacionales efectivos que empoderen al colaborador y refuercen su sentido de pertenencia” (p.119). El *Endomarketing* en este contexto, no solo mejora la motivación, sino que actúa como catalizador del compromiso organizacional y la eficiencia operativa.

Por otro lado, (Robbins & Judge, 2023), destacan que la implementación de prácticas de *marketing* interno debe ser estratégica y continua, pues “los empleados valoran tanto la comunicación clara como el reconocimiento de su trabajo, factores que inciden directamente en la actitud frente al cliente” (p. 220). Esta visión convierte al *Endomarketing* en una filosofía organizacional más que en un conjunto de tácticas aisladas.

En línea con lo anterior, (Kotler , Keller, & Chernev, 2023), explican que “los colaboradores bien informados, motivados y comprometidos, son los primeros embajadores de la marca”, por lo que toda estrategia de *marketing* externo debe comenzar desde adentro (p. 88). La coherencia entre cultura interna y propuesta de valor externa es, hoy en día, una condición clave para la sostenibilidad de cualquier organización.

2.1.2 Elementos del Endomarketing

El *Endomarketing* se sustenta en una serie de elementos estratégicos que buscan fortalecer la relación entre la empresa y sus colaboradores, tratándolos como clientes internos cuya satisfacción y compromiso impactan directamente en la experiencia del cliente externo. Según (Kotler , Keller, & Chernev, 2023), un sistema de *marketing* interno debe ser coherente con la cultura organizacional y sustentarse en prácticas de motivación, formación, comunicación y liderazgo (p. 205). A continuación, se detallan sus principales elementos:

2.1.2.1 Comunicación interna estratégica.

La comunicación no sólo (sic) debe ser informativa, sino persuasiva y bidireccional. (Robbins & Judge, 2023), señalan que “la comunicación interna eficaz permite al colaborador sentirse parte activa de la organización, conocer su rol y aportar con ideas” (p. 289). Esta comunicación debe ser transparente, oportuna, multicanal y adaptada al perfil del trabajador.

2.1.2.2 Capacitación y desarrollo profesional.

Brindar un ambiente de aprendizaje continuo es clave para mejorar el desempeño, reducir la rotación y aumentar la motivación. Según Chiavenato 2020, la formación constante “permite al colaborador crecer con la empresa y no sólo (sic) dentro de ella” (p. 312), con lo que fortalece el sentido de propósito y pertenencia.

2.1.2.3 Reconocimiento y recompensas.

El reconocimiento, tanto formal como informal, fortalece la autoestima profesional y genera compromiso emocional. (Kotler , Keller, & Chernev, 2023), afirman que los programas de incentivos internos deben estar alineados con los valores de marca, premiando no sólo (sic) resultados, sino también actitudes (p. 208).

2.1.2.4 Cultura organizacional ompartida.

Un entorno interno donde se vivan los valores y la misión institucional favorecen la identificación con la empresa. Chiavenato 2020 plantea que una cultura clara “actúa como una brújula que orienta el comportamiento de los colaboradores en momentos de incertidumbre” (p. 198).

2.1.2.5 Participación activa y empoderamiento.

Incluir el personal en la toma de decisiones operativas fortalece la motivación intrínseca y el sentido de responsabilidad. (Robbins & Judge, 2023) subrayan que la participación activa “reduce la resistencia al cambio y eleva la satisfacción laboral” (p. 233).

2.1.2.6 Liderazgo inspirador.

El liderazgo es el principal canal de *Endomarketing*. Un líder cercano, empático y coherente con su comunicación puede inspirar y modelar comportamientos positivos. (Kotler , Keller, & Chernev, 2023) destacan que los “líderes internos deben ser los primeros embajadores de la cultura de la de marca” (p. 231).

2.1.2.7 Medición del Clima Organizacional.

Monitorear el nivel de satisfacción interna permite ajustar las estrategias de *marketing*. Las encuestas de clima, entrevistas y buzones de sugerencias, son herramientas fundamentales para evaluar el impacto de las acciones. Esta medición de clima organizacional proviene principalmente de las teorías del comportamiento organizacional y de la gestión de talento humano, las cuales sostienen que la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo influye directamente en su motivación, desempeño y compromiso. Este principio es esencial para ajustar y retroalimentar estrategias como el *Endomarketing*.

Comportamiento organizacional y percepción del entorno laboral: según (Robbins & Judge, 2023), el clima organizacional se define como “la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre sus políticas, prácticas y procedimientos” (p. 293). Estas percepciones no solo reflejan la

realidad del entorno interno, sino que influyen directamente en las actitudes laborales como la satisfacción, el compromiso y la intención de permanencia.

“El clima organizacional puede medirse mediante encuestas estructuradas que permiten identificar factores como apoyo, autonomía, reconocimiento o presión y su impacto en la motivación laboral” (Robbins & Judge, 2023, pág. 294).

Gestión de Talento Humano y diagnóstico organizacional: Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos (Chiavenato, 2020) sostiene que el diagnóstico del clima organizacional permite a la organización “comprender cómo se sienten los colaboradores respecto a sus jefes, compañeros, políticas y procesos”, y actuar preventivamente en función de resultados (Chiavenato, 2020, pág. 298). Chiavenato afirma además que las herramientas más utilizadas para evaluar el clima interno incluyen:

- Encuestas anónimas estandarizadas.
- Entrevistas individuales o grupales.
- Buzones de sugerencias.
- Evaluaciones 360°

“Las organizaciones que miden su clima laboral pueden prevenir conflictos, mejorar la comunicación y alinear la cultura de los objetivos estratégicos” (Chiavenato, 2020, pág. 300).

Retroalimentación y mejora continua en endomarketing: En el contexto específico del *Endomarketing*, (Kotler , Keller, & Chernev, 2023), explican que la evaluación interna es una fase esencial del *marketing* relacional aplicado al recurso humano: “Lo que no se mide no se puede mejorar; lo que no se mejora se deteriora”

(p.207). Medir la percepción del clima interno permite adaptar acciones comunicacionales de formación, reconocimiento, liderazgo y así mantener la coherencia cultural.

Por todo lo anterior, se podría decir que la medición del clima organizacional es un mecanismo de diagnóstico continuo que permite ajustar estrategias internas como el *Endomarketing*. Su fundamento está en la teoría del comportamiento organizacional, la gestión del talento humano y el *marketing* relacional interno. Esta medición debe estar centrada en percepciones reales y usarse como base para acciones correctivas, preventivas y estratégicas.

2.1.3 Diferencias entre Endomarketing, comunicación interna y clima organizacional.

Aunque a menudo se empleen de manera distinta, los conceptos del *Endomarketing*, comunicación interna y clima organizacional poseen significados distintos y funciones específicas dentro de la gestión empresarial. Comprender estas diferencias es clave para un adecuado diseño de estrategias orientadas al desarrollo del talento humano.

La comunicación interna se refiere al conjunto de procesos, canales y mensajes de circulación dentro de una organización, con el propósito de informar, coordinar y motivar a los empleados. (Robbins & Judge, 2023) “indican que una comunicación eficaz permite a los trabajadores comprender sus roles, expectativas y objetivos organizacionales, favoreciendo la integración entre departamentos y niveles jerárquicos” (p. 310).

Por su parte, el clima organizacional es la percepción colectiva que los colaboradores tienen del ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento, autonomía y condiciones físicas. (Chiavenato, 2020),

explica que “el clima organizacional refleja el grado de satisfacción emocional que las personas experimentan en su entorno laboral” (p. 297), y se relaciona directamente con la productividad y el compromiso.

El *Endomarketing*, en cambio, integra elementos tanto de comunicación como de gestión emocional, pero con un enfoque proactivo y estratégico. Mientras que la comunicación interna puede limitarse a la transición de información, el *Endomarketing* busca generar experiencias significativas para los colaboradores tratándolos como clientes internos. (Fernández, 2021), enfatiza que “el *Endomarketing* utiliza técnicas de *marketing* para fidelizar al empleado, motivarlo e integrarlo a los valores y objetivos de la empresa” (p. 40).

En resumen, aunque estos tres conceptos se relacionan y complementan, el *Endomarketing* se distingue por su orientación estratégica, su carácter emocional y su impacto directo en la fidelización del talento humano.

2.1.4 Enfoque estratégico del Endomarketing en organizaciones de servicios.

En las organizaciones de servicios como hoteles, restaurantes, aerolíneas o clínicas, el desempeño del personal representa el principal punto de contacto con el cliente. Por ello, la actitud, motivación y compromiso del colaborador impactan directamente en la percepción de calidad y satisfacción del usuario final.

(Kotler , Keller, & Chernev, 2023) ” afirman que en el sector servicios “la experiencia del cliente está mediada casi por completo por la experiencia del empleado, lo cual convierte al talento humano en un diferencial competitivo” (p. 187). Bajo esta lógica, el *Endomarketing* se convierte en una herramienta fundamental para alinear el comportamiento del personal con la promesa de valor de la marca.

El enfoque estratégico del *Endomarketing* implica diseñar planes integrados que incluyen acciones de formación, reconocimiento, comunicación bidireccional, participación en decisiones y desarrollo de carrera. Según (Chiavenato, 2020), “las organizaciones exitosas no sólo entrenan a sus empleados, sino que los motivan desde dentro, haciéndolo sentir parte del propósito organizacional” (p. 216).

Este enfoque requiere, además, que la alta dirección asuma el *Endomarketing* como una responsabilidad transversal y no como una función aislada de recursos humanos. En palabras de (Fernández, 2021), “la implementación efectiva del *Endomarketing* requiere compromiso directo, coherencia cultural y evaluación continua del clima y la satisfacción interna” (p. 69).

En el contexto hotelero costarricense, donde la rotación de personal es alta y las expectativas del cliente son cada vez más exigentes, el *Endomarketing* permite construir una cultura organizacional sólida y sostenible, capaz de generar experiencias memorables tanto para los clientes como para los colaboradores.

2.2 Principales modelos y teorías relacionadas.

El *Endomarketing*, como es enfoque estratégico para la gestión de talento humano, se sustenta en diversas teorías psicológicas y organizacionales que explican la motivación, el compromiso, el clima laboral y las relaciones internas. A continuación, se describen los modelos más relevantes que fundamentan conceptualmente esta investigación.

2.2.1 Teoría de la Motivación - Higiene de Herzberg.

La teoría de Herzberg, también conocida como teoría bifactorial, establece que existen dos grupos de factores que influyen en la satisfacción laboral: los motivadores (como el logro, el reconocimiento y el crecimiento personal), y los factores higiénicos (como el salario, las

condiciones físicas y la seguridad laboral). Según (Robbins & Judge, 2023), los motivadores generan satisfacción auténtica, mientras que los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción sin garantizar compromiso.

Esta teoría resulta esencial para el diseño de estrategias de *Endomarketing*, ya que permite diferenciar entre medidas que generan verdadero entusiasmo (como campañas de reconocimiento o desarrollo profesional), y aquellas que sólo previenen el descontento (como mejoras en infraestructura o beneficios contractuales básicos).

“El verdadero impulso a la productividad no proviene de los factores externos, sino de las oportunidades de autorrealización que la organización proporciona” (Herzberg, citado por Robbins y Judge, 2023, p. 176).

2.2.2 Teoría de las necesidades de Maslow.

La pirámide de Maslow clasifica las necesidades humanas en cinco niveles jerárquicos: fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización. En el entorno laboral, estas necesidades se traducen en salarios dignos, ambientes seguros, relaciones positivas, reconocimiento y oportunidad de desarrollo.

(Chiavenato, 2020), explica que los programas de *Endomarketing* eficaces deben considerar esta jerarquía, procurando satisfacer cada nivel para consolidar una relación emocional duradera entre el colaborador y la empresa. Por ejemplo, una política de bienestar integral puede atender tanto la seguridad como la afiliación, mientras que los programas de liderazgo o mentoría impactan en la autorrealización.

“La motivación no es uniforme, varía en función de qué necesidad no ha sido aún satisfecha en el colaborador” (Chiavenato, 2020, pág. 205).

2.2.3. Teoría del compromiso organizacional (Meyer y Allen).

Este modelo propone que el compromiso organizacional se compone de tres dimensiones, el compromiso afectivo (cuando el colaborador desea pertenecer), el normativo (cuando siente que debe permanecer por lealtad), y el continuo (cuando evalúa los costos de dejar la empresa).

(Fernández, 2021), sostiene que las estrategias de *Endomarketing* deben enfocarse principalmente en fortalecer el componente afectivo mediante acciones que refuercen la identificación emocional con los valores y la cultura de la organización. La retroalimentación constante, la inclusión en decisiones y el reconocimiento simbólico son herramientas eficaces en ese sentido.

“El *Endomarketing* no sólo (sic) retiene al empleado, sino que cultiva su deseo genuino de permanecer en la organización” (Fernández, 2021, pág. 91).

2.2.4. Modelos contemporáneos de clima organizacional (Litwin y Stringer).

Litwin y Stringer desarrollaron un modelo que identifica dimensiones clave del clima organizacional, tales como estructura, responsabilidad, recompensas, calidez, apoyo y estándares. Estas dimensiones determinan cómo perciben los colaboradores su entorno de trabajo.

(Robbins & Judge, 2023), explican que esos factores se han modernizado para adaptarse a contextos laborales más ágiles, incluyendo variables como innovación, participación y adaptabilidad. Las estrategias de *Endomarketing* deben tener en cuenta estas dimensiones, ya que afectan directamente el compromiso de la participación del ambiente laboral.

Por ejemplo, campañas de *Endomarketing* que promuevan la transparencia en la comunicación o la celebración de logros colectivos inciden positivamente en los indicadores de apoyo y reconocimiento.

“El clima organizacional es una percepción compartida que modela el comportamiento de todos los miembros de la empresa” (Robbins & Judge, 2023, pág. 293)

2. 2.5. Teoría del marketing relacional aplicado al recurso humano.

El *marketing* relacional, tradicionalmente aplicado al cliente externo, se basa en desarrollo de relaciones duraderas, personalizadas y de valor mutuo. Al trasladar este enfoque al ámbito interno, se considera al colaborador como un “cliente interno” que debe ser fidelizado con la misma dedicación.

(Kotler , Keller, & Chernev, 2023), afirman que “una marca fuerte comienza por una cultura fuerte”, en la que el colaborador está emocionalmente comprometido y actúa como embajador de la organización (p. 187). En este sentido, el *marketing* relacional aplicado al talento humano, propone estrategias como programas de embajadores internos, escucha activa, comunicación bidireccional y recompensas simbólicas personalizadas.

Este enfoque permite construir relaciones de largo plazo con el personal, lo que reduce la rotación, mejora la satisfacción y potencia la productividad organizacional.

2.3. Dimensiones del Endomarketing.

El *Endomarketing* no debe entenderse únicamente como un conjunto de acciones aisladas, sino como un enfoque sistémico que actúa sobre múltiples dimensiones clave del entorno laboral. Estas dimensiones, cuando son correctamente gestionadas, permiten alinear la experiencia interna del colaborador con los objetivos estratégicos de la organización. A

continuación, se detallan las dimensiones más relevantes del *Endomarketing* desde la perspectiva contemporánea y aplicada.

2.3.1. Comunicación organizacional eficaz.

Una comunicación clara, bidireccional y oportuna, construye la base de cualquier estrategia de *Endomarketing*. Cuando los colaboradores reciben información relevante sobre los objetivos, decisiones y logros de la empresa, se sienten valorados y parte del proceso. Según (Robbins & Judge, 2023), “la comunicación organizacional efectiva incrementa la confianza, reduce la incertidumbre y fortalece el compromiso del personal” (p. 289).

En este sentido, el uso de canales formales e informales como boletines, reuniones abiertas, *charts* corporativos y buzones de sugerencias permite crear una cultura de transparencia. (Chiavenato, 2020), también resalta que una buena comunicación interna “no sólo (sic) transmite información, sino que crea significado, fortalece el clima y moviliza la acción” (p. 175).

2. 3.2. Reconocimiento y recompensas

El reconocimiento oportuno es una de las herramientas más poderosas del *Endomarketing*. Más allá del salario, los colaboradores valoran profundamente los gestos de apreciación por su esfuerzo, ya sea en forma de agradecimiento verbal, premios simbólicos o menciones públicas. (Fernández, 2021), señala que “el reconocimiento sincero fortalece la autoestima laboral y refuerza los comportamientos alineados con los valores de la empresa” (p. 98).

Asimismo, los programas de recompensas, tanto monetarias como no monetarias tienen un impacto directo en la motivación. (Kotler , Keller, & Chernev, 2023), subrayan que una estrategia de *marketing* interno efectiva debe incorporar incentivos personalizados que reconozcan los logros individuales y colectivos (p. 205).

2. 3.3. Formación y desarrollo del personal.

El acceso a oportunidades de aprendizaje continuo y crecimiento profesional es una de las principales demandas del talento humano actual. El *Endomarketing* incluye como dimensión esencial la capacitación sistemática, la inducción efectiva y los programas de mentoría.

(Chiavenato, 2020), explica que “invertir en el desarrollo de los colaboradores no sólo (sic) mejora su rendimiento, sino que crea una percepción de valor y futuro dentro de la organización” (p. 318). Por su parte, (Robbins & Judge, 2023), indican que las empresas que ofrecen formación permanente tienden a generar mayor lealtad y compromiso, reduciendo la rotación voluntaria (p. 296).

2 3.4. Cultura organizacional y sentido de pertenencia.

Una cultura organizacional sólida y coherente promueve el alineamiento entre los valores del colaborador y los de la empresa. El *Endomarketing*, al integrar acciones simbólicas, eventos internos, rituales y espacios de integración fomentan la identidad corporativa.

Según (Fernández, 2021), “el sentido de pertenencia se construye desde los pequeños detalles cotidianos que transmiten respeto, inclusión y orgullo por formar parte del equipo” (p. 120). El *Endomarketing* potencia esa dimensión de convertir al colaborador en protagonista y no solo en receptor de mensajes institucionales.

2. 3.5. Liderazgo interno y feedback.

El liderazgo que practican los mandos medios y altos tienen una influencia determinante en la percepción de justicia, reconocimiento y motivación del personal. Un liderazgo coherente con los principios del *indo marketing*, debe ser cercano, empático y basado en la escucha activa.

(Kotler , Keller, & Chernev, 2023), afirman que, “los líderes internos son los principales difusores de la cultura organizacional y de los valores de marca hacia el personal” (p. 231). Además, la retroalimentación periódica, tanto positiva como constructiva, permite orientar el desempeño y fortalecer vínculos de confianza.

(Chiavenato, 2020), agrega que “el *feedback* eficaz no se limita a corregir errores, sino que genera aprendizaje, autonomía y sentido de mejora continua” (p. 233). El *Endomarketing* debe entonces capacitar a los líderes como comunicadores clave en la motivación del equipo.

2.4. El *Endomarketing* en el sector hotelero.

El sector hotelero, al ser intensivo en contacto humano y prestación directa de servicios, requiere de una gestión de talento centrada en el compromiso emocional y el desarrollo integral del personal. En este contexto, el *Endomarketing* se ha consolidado como una herramienta clave para afrontar los desafíos que afectan la motivación, la permanencia y la calidad del servicio ofrecido por el personal hotelero.

2.4.1. Características del recurso humano en la hotelería.

El recurso humano en la industria hotelera presenta particularidades que lo diferencian de otros sectores. En primer lugar, el trabajo en hoteles implica jornadas rotativas, trato constante con clientes de diversos perfiles y una alta exposición al estrés. Según (Chiavenato, 2020), el personal del sector servicio “debe poseer una fuerte orientación al cliente, habilidades interpersonales desarrolladas y capacidades para gestionar emociones en entornos de alta presión” (p. 165).

Además, la estructura organizacional suele ser jerárquica, pero operativamente horizontal, lo que demanda una comunicación fluida entre departamentos. En consecuencia, el colaborador hotelero requiere sentirse valorado, informado y motivado para brindar una

atención memorable. Las prácticas de *Endomarketing* ayudan a fortalecer este vínculo y a reducir los niveles de desgaste emocional.

2.4.2. Retos de la motivación y fidelización del personal hotelero.

Uno de los principales desafíos en la hotelería es la alta rotación del personal, específicamente en puestos operativos como recepción, cocina, limpieza y mantenimiento. Esta rotación no solo genera costos por reclutamiento y capacitación, sino que afecta la continuidad en la calidad del servicio. (Robbins & Judge, 2023), destacan que “la falta de motivación sostenida y de reconocimiento a largo plazo son causas frecuentes de desvinculación voluntaria en el sector servicios” (p. 284).

Asimismo, la estacionalidad del turismo y la demanda de horarios flexibles, dificultan la generación de estabilidad emocional y sentido de pertenencia. En este contexto, el *Endomarketing* contribuye a crear una experiencia interna más sólida por medio de campañas de comunicación, programas de desarrollo profesional y acciones de reconocimiento personalizadas.

2. 4.3. Casos de aplicación exitosa de Endomarketing en hoteles.

Diversos estudios y experiencias empresariales demuestran que la aplicación estructurada de estrategia de *Endomarketing* genera resultados positivos en la hotelería. Por ejemplo, en un estudio realizado por (Fernández, 2021), se documentó cómo el hotel urbano implementó programas de embajadores internos, campañas de agradecimiento y formación cruzada, logrando reducir en un 30% la rotación del personal operativo en un año (p. 140).

Asimismo, (Kotler , Keller, & Chernev, 2023), citan el caso de una cadena hotelera internacional que instauró sesiones mensuales de escucha activa con la gerencia, programas

de mentoría interna y espacios de celebración colectiva, lo cual incrementó los niveles de satisfacción laboral en un 25% (p. 192).

Estos dos ejemplos refuerzan la idea de que el *Endomarketing* no debe ser improvisado ni puntual, sino que debe formar parte de la cultura organizacional y de los planes estratégicos de gestión humana.

2.4.4. Impacto de la calidad del servicio y la productividad.

Esto tiene relación directa entre el bienestar del colaborador y la calidad del servicio ofrecido al cliente. Cuando el personal se siente valorado, reconocido y escuchado, su actitud mejora su desempeño, es más proactivo y su relación con el cliente se torna más empática. (Robbins & Judge, 2023), indican que, “el compromiso organizacional predice el nivel de entrega emocional del colaborador, lo cual se traduce en un mejor servicio” (p.301).

Del mismo modo, (Chiavenato, 2020), sostiene que el *marketing* interno, bien ejecutado, contribuye a la productividad, ya que reduce el ausentismo, mejorar el trabajo en equipo y genera un clima organizacional propicio para la innovación (p.203). En el ámbito hotelero, estos beneficios se reflejan directamente en las valoraciones de los clientes, la reputación de marca y la rentabilidad del negocio.

2.5 Gestión emocional y su impacto en el compromiso interno

La gestión emocional se ha convertido en una competencia organizacional crítica, especialmente en sectores como la hotelería, donde los colaboradores están en contacto constante con el cliente. La inteligencia emocional organizacional implica reconocer, comprender y manejar adecuadamente las emociones propias y ajenas dentro del entorno laboral. Robbins y Judge (2023), explican que la inteligencia emocional contribuye a la

empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, todos los aspectos esenciales para el compromiso laboral (Robbins & Judge, 2023, pág. 180).

Una estrategia de *Endomarketing* que incluya formación emocional, espacios para el manejo del estrés y canales de escucha activa, no solo mejora el clima interno, sino que también potencia la productividad y el sentido de pertenencia.

Este enfoque no solo es un índice en la estabilidad emocional de los trabajadores, sino que también potencia el sentido de pertenencia, la lealtad y la colaboración. La gestión emocional bien aplicada fomenta ambientes laborales más saludables, en los que se reducen los niveles de estrés, ansiedad y rotación, mejorando la percepción de justicia y apoyo institucional. Chiavenato 2022 sostiene que el manejo efectivo de las emociones en el lugar de trabajo influye directamente en la retención del talento y la productividad colectiva (Chiavenato, 2022, pág. 284).

Una estrategia de *Endomarketing* que incluya formación emocional, espacios para el manejo del estrés, canales de escucha activa y una cultura de reconocimiento emocional fortalece la resiliencia individual y organizacional. Además, Kotler, Keller y Chernev (2023), destacan que las organizaciones exitosas integran el componente emocional en sus comunicaciones internas para construir conexiones auténticas entre colaboradores y marca (Kotler, Keller, & Chernev, 2023, pág. 221).

Asimismo, la gestión emocional impulsa comportamientos proactivos y reduce los conflictos interpersonales, lo que se traduce en equipos de trabajo más cohesionados. Según Robbins y Judge (2023), los colaboradores emocionalmente inteligentes tienen mayor capacidad de adaptación a cambios organizacionales y muestran una actitud más constructiva ante la retroalimentación (Robbins & Judge, 2023, pág. 182).

En resumen, la gestión emocional no solo mejora el clima interno, sino que actúa como un eje transversal del *Endomarketing*, lo que fortalece relaciones laborales sólidas, una cultura positiva, mayor satisfacción y un compromiso organizacional más profundo y sostenible.

2.6 El *Endomarketing* como soporte de *Employer Branding*

El *employer branding* es una construcción de una imagen interna y externa positiva de la marca como lugar de trabajo. Kotler, Keller y Chernev (2023). destacan que las organizaciones que cuidan la experiencia interna del colaborador proyectan coherencia, autenticidad y confianza hacia el mercado laboral (p. 219). En este sentido, el *Endomarketing* se convierte en base operativa del *employer branding*.

Al aplicar principios del *marketing* interno, se fortalece la identidad corporativa y se crea un entorno atractivo para el talento, lo cual es clave para reducir la rotación y captar perfiles de alto valor. Robbins y Judge (2023), agregan que en las organizaciones que genera un entorno positivo y bien comunicado, logran posicionarse como empleadores preferidos, lo que aumenta su competitividad en el mercado laboral (Robbins & Judge, 2023, pág. 307).

Además, el *employer branding* se ve reforzado cuando las estrategias de *Endomarketing* son coherentes y visibles. Programas internos de reconocimiento de desarrollo profesional, clima organizacional saludable y liderazgo empático, se transforman en narrativas que fortalecen la reputación de las organizaciones, tanto para los colaboradores actuales como para potenciales candidatos. En este sentido, Kotler et al. (2023), señalan que “la experiencia del empleado es parte integral de la promesa de marca y debe gestionarse con tanto rigor como la experiencia del cliente” (Kotler, Keller, & Chernev, 2023, pág. 223).

Por lo tanto, el *Endomarketing* no sólo apoya el *employer branding*, sino que lo convierte en una práctica tangible anclada a la vivencia diaria del personal.

2.7 Indicadores de evaluación del *Endomarketing*

Cotizar queriendo *marketing* sea una estrategia sostenible, es necesario definir mecanismos de evaluación claros. Chiavenato 2022 sugiere que la gestión de talento debe basarse en datos, incluyendo indicadores como:

2.7.1 Nivel de satisfacción interna: evalúa el grado en que los colaboradores se sienten valorados, escuchados y motivados dentro de la organización. Este indicador puede medirse mediante encuestas anónimas, entrevistas de salida o retroalimentación periódica. Un alto nivel de satisfacción suele estar asociado con menores índices de rotación y mayor compromiso organizacional.

2.7.2 Rotación voluntaria: Se refiere la cantidad de empleados que deciden abandonar voluntariamente la organización en un período determinado. Una alta rotación puede indicar fallas en la cultura organizacional, comunicación deficiente o falta de oportunidades de desarrollo. Su seguimiento permite detectar áreas críticas que deben abordarse mediante estrategias de *Endomarketing*.

2.7.3 Participación en actividades internas: Es indicador, mide la involucración del personal en programas institucionales, actividades recreativas, formaciones o proyectos colaborativos. Una alta participación es síntoma de motivación, pertenencia y alineación con los valores corporativos.

2.7.4 Índices de clima organizacional: Reflejan las percepciones generales de los colaboradores sobre el ambiente laboral, liderazgo, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y comunicación. Mediante encuestas específicas, este índice permite diagnosticar fortalezas y debilidades del entorno interno, y ajustar acciones de *Endomarketing* en consecuencia.

2.7.5 Niveles de productividad por colaborador: este indicador relaciona el rendimiento individual de los objetivos establecidos. Si bien depende del área funcional, su mejora sostenida puede atribuirse a una gestión interna efectiva, donde los empleados se sienten capacitados, motivados y comprometidos.

Estos indicadores permiten medir el impacto de las acciones internas y justificar inversiones futuras en bienestar y desarrollo humano, es clave para la toma de decisiones estratégicas.

2.8 Del Colaborador al cliente: Impacto de *Endomarketing* en la Calidad del Servicio

Existe una relación directa entre la experiencia del colaborador y la calidad percibida por el cliente. Robbins y Judge (2023) afirman que los empleados comprometidos y motivados tienen una mayor probabilidad de ofrecer un servicio de calidad, lo cual mejora la percepción de marca y la lealtad del cliente (Robbins & Judge, 2023, pág. 294).

En el sector hotelero esto es especialmente relevante: el trato cálido, la proactividad y la atención al detalle son rasgos que sólo se sostienen en un entorno donde el colaborador se siente valorado.

2.9 Herramientas digitales para la Gestión del Endomarketing.

La transformación digital ha cambiado profundamente la forma en que se gestione la comunicación y el compromiso interno. Chiavenato 2022 señala que las plataformas digitales permiten una comunicación continua, seguimiento de desempeño y reconocimiento inmediato (p.305). Herramientas Como intranet, Apps corporativas, encuestas automatizadas y canales de feedback digital son hoy fundamentales en la implementación del Endomarketing.

Esas tecnologías aumentan la participación, facilitan el acceso a la información y mejoran la trazabilidad en las estrategias internas.

2.10. Marco legal y normativo aplicable.

El diseño de estrategias de *Endomarketing* debe alinearse no solo con los objetivos organizacionales y teóricos, sino también con el marco legal vigente. En el contexto costarricense existen disposiciones laborales, políticas e institucionales que regulan y promueven el bienestar del trabajador. Este apartado identifica las principales normas que inciden en la gestión del talento humano y que deben considerarse al implementar programas de *marketing* interno en el sector hotelero.

2.10.1. Normativa laboral costarricense relevante para el entorno interno.

El Código de Trabajo de Costa Rica (última reforma, 2021) establece los derechos fundamentales de las personas trabajadoras en el país, incluyendo condiciones mínimas de empleo, seguridad social, jornada laboral, descanso, licencias y protección contra el despido sin causa. El artículo 71, por ejemplo, obliga a los empleadores a respetar la dignidad del trabajador y garantizar condiciones higiénicas y seguras.

Asimismo, la Ley N° 7476 sobre la igualdad de oportunidades para las mujeres y la Ley N° 7600 de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad, establecen principios de no discriminación, que también deben integrarse en cualquier política interna, incluyendo las acciones de *Endomarketing* (Ley N°7476, 1995) y (Ley N°7600, 1996).

La normativa costarricense también promueve el desarrollo de comités de salud ocupacional, la capacitación del personal y la evaluación del clima laboral, como parte de una cultura de prevención y mejoramiento continuo (MTSS, 2022). Cualquier estrategia de

comunicación interna, motivación o reconocimiento debe respetar estos marcos y, preferiblemente, potenciarlos (MTSS, 2022).

“La legislación laboral costarricense tiene como eje el respeto a la dignidad del trabajador y su bienestar integral, lo cual debe guiar la cultura interna de las organizaciones” (MTSS, 2022).

2.10.2. Política de responsabilidad social, empresarial y bienestar laboral.

En línea con las tendencias internacionales, muchas empresas costarricenses, especialmente del sector hotelero, han adoptado políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) como parte de su gestión estratégica. Esas políticas incorporan dimensiones laborales, sociales y ambientales con el fin de contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de sus grupos de interés.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), la norma INTE/ISO 26000:2010, sobre responsabilidad social, orienta a las organizaciones a adoptar prácticas éticas transparentes y respetuosas con el entorno, incluyendo su personal. Esta guía promueve iniciativas como bienestar emocional, conciliación vida - trabajo, inclusión y formación continua (ISO 26000, 2010).

Además, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) incluye dentro de sus criterios de Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST) indicadores relacionados con el clima organizacional, participación interna, igualdad de oportunidades y desarrollo del talento. Estos lineamientos respaldan y legitiman la implementación de prácticas de *Endomarketing* en hoteles costarricenses (Estándar CST 2.0, 2018).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo expone el procedimiento metodológico que sustenta esta investigación. Su propósito es detallar el enfoque, diseño, técnicas y herramientas que permitirán obtener y analizar la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados. El marco metodológico garantiza la rigurosidad del proceso investigativo, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados. Para ello, Se describe el enfoque y método de investigación, las fuentes de información, las variables y categorías de análisis los instrumentos utilizados, así como el proceso de recolección y análisis de datos. Este capítulo se sustenta en los lineamientos metodológicos propuestos por (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), autores de referencia en la investigación científica en ciencias sociales.

3.1. Referente

3.1.1. Información de la empresa

3.1.1.1. Referencia institucional: *Hotel Country Inn & Suites San José*

El hotel Country Inn & Suites San José, es una empresa perteneciente al Grupo Empresarial COMECA, opera como un hotel de propiedad independiente y afiliado a la reconocida cadena internacional Choice Hotels. Esta afiliación permite al hotel mantener estándares internacionales de calidad y servicio, mientras conserva una gestión y operación local que le da cercanía con el mercado nacional e identidad propia.

Ubicado estratégicamente sobre la Autopista General Cañas, cruce San Antonio de Belén, 600 M Sur, Heredia, Costa Rica. El hotel cuenta con una infraestructura compuesta por 92 habitaciones, ofreciendo alojamiento tanto a turistas como viajeros de negocios. Su diseño original se remonta aproximadamente 30 años atrás, cuando fue construido como un complejo

de apartamentos, lo que les confiere características arquitectónicas únicas en comparación con otros hoteles del segmento.

En la actualidad, el hotel mantiene una estructura organizativa compuesta por 43 colaboradores, de los cuales 4 ocupan puestos de mando medio, bajo la supervisión del gerente de operaciones, quien lidera la operación en su totalidad. Esta estructura permite una gestión ágil y cercana, en la que la comunicación interna y el clima organizacional juegan un papel crucial en el desempeño diario.

Si bien el hotel no cuenta con una historia institucional formalmente documentada, su trayectoria como establecimiento en el sector hotelero costarricense se ha consolidado a través de los años gracias a la calidad del servicio, la adaptación a las necesidades del mercado y el respaldo del Grupo COMECA.

La propuesta de una estrategia de *Endomarketing* para el hotel Country Inn & Suites San José, cobra especial relevancia en este contexto, dado que el capital humano representa un recurso clave para el éxito operativo y la experiencia del cliente. Así, este estudio se enfoca en fortalecer la identidad organizacional y el compromiso del equipo de trabajo mediante acciones internas de *marketing* alineadas con los valores de la empresa.

3.1.1.2. Misión de la empresa.

Cautivar a nuestro cliente interno y externo mediante un servicio hotelero de calidad, generando rentabilidad que satisfaga a nuestros operadores y propietarios, garantizando bienestar y desarrollo a nuestro recurso humano.

3.1.1.3. Visión de la empresa.

Ser líderes en calidad y servicios personalizados. Innovando para sobrepasar toda expectativa interna y externa, convirtiéndonos en una de las mejores opciones de la plaza.

3.1.1.4. Valores de la empresa.

- Satisfacción al cliente.
- Desarrollo humano.
- Compromiso.
- Rentabilidad.
- Respeto.

3.1.1.5. Características del hotel.

El hotel está conformado por 92 habitaciones de categoría *standard* y *suites*. Dentro de los servicios incluidos se encuentran:

- Recepción, 24/7.
- Desayuno.
- Wi-Fi.
- Piscina.
- Restaurante.
- Gimnasio.
- Traslado aeropuerto.

3.2 Enfoque de la investigación

En la investigación académica, existen varios enfoques metodológicos que guían el proceso de investigación y determinan cómo se recopilan, analizan y presentan los datos. Entre los más comunes se encuentran:

Cuantitativo: A modo resumido este enfoque se centra en la medición y el análisis numérico de los datos, sin embargo, según Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), el enfoque cuantitativo en investigación se refiere a un conjunto de procesos organizados secuencialmente para verificar suposiciones específicas. Cada fase del proceso precede a la siguiente en un orden riguroso, aunque es posible redefinir alguna etapa. Este enfoque comienza con la delimitación de una idea, a partir de la cual se establecen objetivos e interrogantes de investigación, se revisa la literatura relevante y se construye un marco teórico. A partir de las preguntas de investigación, se formulan hipótesis que determinan y definen las variables por estudiar. Se desarrolla un plan de estudio (diseño) para poner a prueba las hipótesis, se seleccionan casos o unidades para medir las variables en un contexto específico (lugar y tiempo), se analizan y vinculan las mediciones obtenidas mediante métodos estadísticos, y se extraen conclusiones con respecto a las hipótesis planteadas. El enfoque cuantitativo es apropiado cuando se busca estimar magnitudes u ocurrencias de fenómenos y probar hipótesis (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.6).

Cualitativo: Para Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), el enfoque cualitativo en la investigación implica el estudio sistémico de fenómenos, pero difiere del enfoque cuantitativo en su aproximación al proceso de investigación. En el enfoque cualitativo, el investigador no comienza con una teoría preconcebida que luego busca validar empíricamente, sino que examina los hechos y revisa los estudios previos de manera simultánea para desarrollar una teoría que sea coherente con las observaciones realizadas. Aunque se plantea un problema de investigación, este suele ser menos específico que la investigación cuantitativa y se va enfocando gradualmente a medida que avanza el estudio. La ruta de investigación en el enfoque cualitativo se descubre o construye de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren durante el estudio. En este tipo de investigación, las

preguntas suelen surgir antes, durante o después de la recolección y análisis de datos, y el proceso de investigación se caracteriza por ser más “circular”, con una secuencia variable en cada estudio. Aunque se realiza una revisión inicial de literatura, esta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.7- 8).

Mixto: El enfoque mixto, como su nombre lo indica, combina elementos de ambos enfoque anteriores, en la opinión de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), el enfoque mixto en la investigación representa una tercera vía que entrelaza los enfoques cuantitativo y cualitativo, pero más allá de la simple suma de ambos, ya que implica su interacción y potenciación mutua. Los métodos mixtos o híbridos consisten en un conjunto de procesos sistémicos, empíricos y críticos de investigación que incluyen la recolección y análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta. Este enfoque tiene como objetivo realizar inferencias a partir de toda la información recabada, denominadas meta inferencias, con el fin de lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.10).

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, ya que combina elementos cuantitativos y cualitativos para una mejor comprensión del fenómeno en estudio. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), el enfoque mixto permite combinar las fortalezas de ambos enfoques para ofrecer una visión más completa del problema. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 46). Esta decisión metodológica responde a la necesidad de obtener datos tanto objetivos (como niveles de satisfacción y rotación), como subjetivos (Percepciones, emociones y expectativas del personal).

3.3. Método de la Investigación

De acuerdo con (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), el método de la investigación se define como el conjunto de procedimientos sistemáticos, lógicos y organizados que se utilizan para alcanzar los objetivos de una investigación, responder a preguntas o comprobar hipótesis. Este método orienta al investigador en la elección del enfoque (cuantitativo, cualitativo o mixto), Las técnicas de recolección de datos y la estrategia de análisis, garantizando que el proceso sea rigurosamente científico y verificable.

3.3.1. Diseño

Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), el diseño de una investigación se entiende como el plan o estrategia general que desarrolla para obtener la información necesaria y responder al problema de investigación. Este diseño establece las etapas, procedimientos, instrumentos y técnicas que se emplearán durante el proceso investigativo, garantizando la coherencia entre los objetivos, el enfoque y la metodología seleccionada.

En palabras textuales, los autores señalan que:

“el diseño de investigación constituye el plan o la estructura que se sigue para obtener las respuestas A las preguntas de investigación o para poner a prueba las hipótesis planteadas”.

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 150)

3.3.1.1. Tipos de diseño según el enfoque metodológico:

Los diseños cuantitativos son estructurados, secuenciales y buscan la medición objetiva de variables. Se centran en comprobar hipótesis o identificar relaciones casuales mediante la recolección de datos numéricos.

Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) clasifican estos diseños en:

3.3.1.1.1. Diseños experimentales: el investigador manipula deliberadamente una variable independiente para observar sus efectos sobre una variable dependiente. Permiten establecer relaciones de causa y efecto.

3.3.1.1.2. Diseños cuasiexperimentales: similares a los experimentales, pero sin asignación aleatoria de los participantes.

3.3.1.1.3. Diseños no experimentales: Observan fenómenos tal y como ocurren en su entorno natural, sin manipulación de variables. Dentro de ellos se distinguen los diseños transaccionales (estudia en un fenómeno en un solo momento) y longitudinales (analizan los cambios a lo largo del tiempo).

“En los diseños no experimentales, el investigador observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, sin intervenir ni modificar las variables” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 153).

3.3.1.2. Diseños de investigación cualitativos:

Los diseños cualitativos son flexibles y emergentes, se centran en comprender significados, experiencias y percepciones desde la perspectiva de los participantes. El investigador es parte activa del proceso interpretando los datos de forma inductiva.

Según los autores, estos diseños incluyen:

3.3.1.2.1. Diseños fenomenológicos: Exploran la experiencia vivida por las personas.

3.3.1.2.2. Diseños etnográficos: Estudia en las culturas o grupos sociales en un ambiente natural.

3.3.1.2.3. Diseño de teoría fundamentada: Buscan generar teorías a partir de los datos recolectados.

3.3.1.2.4. Diseño de estudio de caso: Analizan profundamente un caso individual o institucional.

“El diseño cuantitativo se caracteriza por su flexibilidad; No sigue un esquema rígido, sino que se adapta conforme surgen los hallazgos y las interpretaciones del fenómeno estudiado” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 161).

3.3.1.3. Diseños de investigación mixtos:

Los diseños mixtos integran ambos enfoques cuantitativo y cualitativo, con el propósito de obtener una comprensión más completa del fenómeno. Se recopilan y analizan tanto datos numéricos como narrativos, buscando triangular los resultados para aumentar la validez del estudio.

“Los métodos mixtos permiten combinar la fortaleza de los enfoques cuantitativo y cualitativo, logrando una visión más integral del problema de investigación” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 175).

Entre los principales diseños mixtos se encuentran:

3.3.1.3.1. Diseño de triangulación: ambos métodos se aplican de forma simultánea y los resultados se comparan para validar hallazgos.

3.3.1.3.2. Diseño explicativo secuencial: Primero se aplica un método cuantitativo y luego un método cualitativo para interpretar los resultados.

3.3.1.3.3. Diseño exploratorio secuencial: inicia con un estudio cualitativo y posteriormente se emplea un método cuantitativo para confirmar los hallazgos.

Para la presente investigación se ha seleccionado un diseño de triangulación concurrente, el cual combina las fortalezas de los métodos cuantitativo y cualitativo. Este tipo de diseño permite integrar datos numéricos y descriptivos en un mismo proceso de análisis, lo que permite una comprensión integral del fenómeno objeto de estudio. En palabras de

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023) “Los métodos mixtos permiten combinar la fortaleza de los enfoques cuantitativo y cualitativo, logrando (sic) una visión más completa del problema de investigación” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 175).

3.3.2. Sujetos

El sujeto de investigación se refiere a la unidad de análisis o fuente primaria de información, sobre la cual el investigador recolecta datos con el propósito de describir, analizar o comprender un fenómeno determinado. De acuerdo con (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), los sujetos de investigación “constituyen las personas, grupos u organizaciones de los cuales se obtienen la información necesaria para responder al planteamiento del problema” (p.210). En otras palabras, representan el conjunto de individuos que poseen las características, experiencias o comportamientos relevantes para los objetivos de estudio.

Los autores mencionan que los objetos de investigación pueden clasificarse de diversas maneras según su naturaleza y rol dentro del proceso investigativo, entre los principales tipos de sujetos se destacan los siguientes:

Sujetos individuales: son personas que aportan información desde su experiencia personal o profesional, como colaboradores, jefes, clientes o usuarios. Este tipo de sujeto es frecuente en estudios descriptivos correlacionales y de carácter social.

Sujetos colectivos: corresponden a grupos, comunidades, departamentos u organizaciones que comparten características comunes. En estos casos, el análisis se centra en comportamientos, actitudes o dinámicas colectivas más que en individuos aislados.

Sujetos institucionales: son entidades o empresas que funcionan como unidades de análisis completas, particularmente en investigaciones aplicadas a entornos laborales o educativos.

Asimismo, (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), señalan que la selección de los sujetos debe ser intencional, racional y coherente con el enfoque de los objetivos del estudio, considerando criterios de accesibilidad, relevancia y representatividad. En los métodos mixtos, los sujetos pueden participar tanto en la fase cuantitativa como en la cualitativa, aportando información complementaria que enriquece la comprensión del fenómeno (p.213).

“Los sujetos de investigación son quienes poseen la información relevante para el estudio y su selección debe responder a criterios teóricos y metodológicos que garanticen la pertinencia de los datos” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 214).

En la presente investigación, los sujetos de estudio corresponden al personal del Country Inn & Suites San José, conformado por colaboradores operativos, mandos medios y jefaturas. La elección de estos sujetos corresponde a la necesidad de analizar las percepciones, niveles de motivación, comunicación interna y satisfacción laboral en torno a la aplicación de estrategias de Endomarketing dentro del entorno hotelero.

Para la fase cuantitativa, los sujetos individuales serán los colaboradores operativos y administrativos, quienes participarán mediante la aplicación de una encuesta estructurada orientada a medir variables como clima organizacional, motivación, comunicación y compromiso laboral. Estos sujetos constituyen la base principal del análisis estadístico descriptivo.

En la fase cualitativa, los sujetos individuales con roles de jefatura o supervisión participarán en entrevistas semiestructuradas con el fin de profundizar en aspectos relacionados con las prácticas de liderazgo, la gestión interna del talento humano y la percepción de las estrategias comunicacionales implementadas.

Finalmente, la observación no participativa se hará sobre el colectivo organizacional, con el propósito de registrar conductas, interacciones y dinámicas laborales cotidianas, lo que permitirá complementar los datos obtenidos de manera directa con los colaboradores y mandos medios.

La selección de los sujetos se considera intencional y pertinente, ya que representan los distintos niveles jerárquicos del hotel y poseen información significativa sobre las variables estudiadas. Tal como lo proponen (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), La elección de los participantes en estudios mixtos debe garantizar la diversidad de perspectivas, de modo que los resultados permitan una interpretación integral y contextualizada del fenómeno (p.217).

“En los estudios con enfoque mixto, los participantes deben seleccionarse de forma que aporten tanto información cuantitativa como cualitativa, lo que permite una comprensión más completa del objeto de estudio” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 218).

Los sujetos de estudio de esta investigación fueron seleccionados considerando su vinculación directa con el entorno laboral del hotel, su capacidad para aportar información válida y confiable y su representatividad dentro de la estructura organizacional. Se asegura así la coherencia metodológica y la pertinencia a los resultados.

3.4. Fuentes de Información

Las fuentes de información constituyen todos aquellos recursos, personas o documentos de los cuales el investigador obtiene los datos necesarios para analizar el fenómeno de estudio y cumplir los objetivos de la investigación. De acuerdo con (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), las fuentes de información “Son insumos o puntos de origen a partir de los cuales se obtiene la evidencia empírica o teórica que sustenta el estudio” (p.230). Estas fuentes permiten validar los resultados, contextualizar el problema y garantizar la confiabilidad y veracidad de la información recolectada.

El uso adecuado de las fuentes es esencial, ya que determinan la calidad, pertinencia y profundidad del conocimiento generado. Según los autores, la selección de fuentes debe basarse en tres criterios fundamentales: credibilidad, actualidad y relevancia (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 231).

“El investigador debe asegurarse de que las fuentes utilizadas sean pertinentes, válidas y confiables, pues de ellas dependen la solidez teórica y empírica, el estudio” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 232).

Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), Clasifican las fuentes de información en dos grandes categorías principales: fuentes primarias y fuentes secundarias. En algunos casos se agrega 1/3 categoría, las fuentes terciarias que sirven como guías o compilaciones de referencia general.

Fuentes primarias:

Son aquellas que proporcionan información directa y original sobre el objeto de estudio. Los datos provienen de primera mano y no han sido modificados ni interpretados por otros autores.

Según los autores “las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos empíricos recolectados directamente por el investigador o testimonios obtenidos de los propios sujetos de estudio” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 233).

Ejemplo: encuestas, entrevistas, observaciones, registros institucionales o experimentos.

Fuentes secundarias:

Corresponden a materiales que analizan e interpretan o resumen información procedente de fuentes primarias. Su objetivo es brindar un marco conceptual o teórico que respalde el análisis.

“Las fuentes secundarias son documentos, publicaciones o bases de datos que compilan y discuten información previamente obtenida en estudios o investigaciones anteriores” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 234).

Ejemplos: libros académicos, artículos científicos, tesis, informes institucionales, revistas especializadas.

Fuentes terciarias:

Estas fuentes funcionan como herramienta de consulta o localización de otras fuentes, no aportan contenido investigativo directo, pero facilitan la identificación de material relevante.

Ejemplo: catálogos bibliográficos, índices, enciclopedias, repositorios digitales y bases de datos académicas.

En la presente investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias, de acuerdo con la naturaleza del enfoque mixto y el propósito de triangulación de datos.

Fuentes primarias: Estas fuentes se obtendrán directamente del contexto laboral del hotel y de los actores involucrados en el fenómeno de estudio. Se incluyen:

encuesta estructurada aplicada a colaboradores, Para obtener información cuantitativa sobre los niveles de motivación, satisfacción laboral y percepción de clima organizacional.

Entrevistas semi estructuradas dirigidas a jefaturas y mandos medios, Con el fin de recopilar información cualitativa sobre las prácticas de *Endomarketing*, comunicación interna y liderazgo.

Ficha de observación no participativa, Utilizada para registrar comportamientos, interacciones y dinámicas organizacionales en el entorno natural del trabajo.

Estas 3 fuentes primarias permiten contrastar percepciones, comportamientos y datos objetivos, lo que fortalece la validez de los resultados mediante la triangulación metodológica.

Fuentes secundarias: se integrarán fuentes documentales que aporten sustento teórico y contextual al estudio, tales como:

Libros especializados en administración, recursos humanos, *marketing* interno y comportamiento organizacional.

Tesis nacionales e internacionales relacionadas con *Endomarketing* y motivación laboral en el sector hotelero.

Publicaciones académicas recientes, artículos científicos y reportes del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), y la Cámara Costarricense de Hoteles.

Esas fuentes secundarias respaldan el marco teórico y permiten contextualizar la problemática dentro del ámbito nacional y latinoamericano.

“El investigador debe combinar fuentes primarias y secundarias para lograr una perspectiva integral del fenómeno y fundamentar sus hallazgos empíricos en bases teóricas sólidas” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 236).

3.5. Instrumentos.

En toda investigación científica, los instrumentos de recolección de datos constituyen herramientas fundamentales que permiten obtener información válida, confiable y pertinente sobre las variables o fenómenos de estudio. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), un instrumento es “cualquier recurso, dispositivo o formato que el investigador utiliza para registrar la información necesaria en el proceso de recolección de datos” (p.238).

Estos instrumentos deben diseñarse con base en los objetivos, el enfoque y el diseño metodológico del estudio, lo que garantiza la coherencia y la precisión de los resultados.

“El instrumento de recolección de datos es el medio por el cual el investigador traduce los conceptos de su estudio en observaciones o mediciones empíricas” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 239).

Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), Los instrumentos pueden clasificarse en función del tipo de enfoque metodológico utilizado (cuantitativo, cualitativo o mixto) y del tipo de información que busca recolectar. Entre los principales tipos se destacan:

Instrumentos estructurados (cuantitativos): Son herramientas estandarizadas que permiten medir variables de manera objetiva, generalmente a través de respuestas cerradas o codificadas. Incluyen cuestionarios, encuestas, escalas de actitud, test y registros estadísticos.

Estos instrumentos facilitan el análisis numérico de los datos y permiten establecer comparaciones entre grupos o categorías.

“En los estudios cuantitativos, los instrumentos deben ser estandarizados y validados para asegurar la confiabilidad de las mediciones” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 241).

Instrumentos no estructurados (cualitativos): Se emplean para explorar en profundidad percepciones, experiencias o significados, permiten respuestas abiertas y espontáneas. Entre las más comunes se encuentran las entrevistas, guías de observación, diario de campo, grupos focales y análisis de documentos.

Estos instrumentos no buscan medir, sino comprender la realidad desde la perspectiva de los participantes.

“Los instrumentos cualitativos son flexibles y se adaptan a las circunstancias del campo, permitiendo captar la riqueza y complejidad del fenómeno” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 242).

Instrumentos combinados o mixtos.

Se utilizan en investigaciones de enfoque mixto, donde se combinan formatos estructurados y no estructurados para obtener tanto datos numéricos como narrativos. Estos instrumentos permiten la triangulación de la información y el fortalecimiento de la validez de los resultados.

“En los métodos mixtos se integran instrumentos cuantitativos y cualitativos para complementar los datos y ofrecer una visión más integral del objeto de estudio” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 243).

De acuerdo con el enfoque mixto adoptado en la investigación, se aplicarán 3 instrumentos principales: una encuesta estructurada, una entrevista semiestructurada y una ficha de observación no participativa. Estos fueron seleccionados por su pertinencia metodológica, su capacidad para complementar los resultados entre enfoques y su alineación con los objetivos del estudio.

La encuesta estructurada se aplicará a los colaboradores operativos y administrativos del hotel con el propósito de recopilar datos numéricos. Sobre la motivación, satisfacción laboral, comunicación interna y percepción de clima organizacional.

Este instrumento permitirá medir de manera objetiva las variables vinculadas al evento *marketing*, lo que facilitará el análisis estadístico descriptivo.

La encuesta se diseñó con preguntas cerradas y escalas tipo Likert, Siguiendo las recomendaciones de Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), quienes señalan que “los cuestionarios deben formularse con claridad y precisión para obtener respuestas válidas y comparables” (p. 245).

La encuesta fue elegida por su capacidad para obtener información representativa y cuantificable de una población amplia, además de permitir identificar tendencias y patrones de comportamiento entre los colaboradores del hotel.

La entrevista semiestructurada se aplicará a las jefaturas y mandos medios, con el fin de profundizar en sus percepciones y experiencias sobre la gestión de talento humano y las estrategias internas de comunicación y motivación.

Este instrumento permitirá obtener información cualitativa detallada sobre los procesos de *Endomarketing* y liderazgo organizacional.

Según Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), “La entrevista semi estructurada permite explorar temas específicos guiados por un conjunto de preguntas, pero deja espacio a la espontaneidad y profundidad de las respuestas” (p.247).

Ese instrumento fue seleccionado por su flexibilidad y profundidad analítica, ya que posibilita conocer las perspectivas de los líderes en torno a la implementación de prácticas internas que influyen directamente en la motivación y el compromiso del personal.

La ficha de observación no participativa se empleará para registrar de manera sistemática comportamientos, interacciones y dinámicas de comunicación en el entorno laboral del hotel sin la intervención directa del investigador.

Este instrumento permitirá recopilar datos sobre el ambiente organizacional, actitudes de los colaboradores y la coherencia entre la cultura institucional y las prácticas de *Endomarketing*.

De acuerdo con (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), “La observación no participativa consiste en registrar los fenómenos tal como ocurren en su ambiente natural, sin intervenir en ellos, con el propósito de describir y comprender su dinámica” (p.249).

Este instrumento se utilizará para complementar y validar la información obtenida mediante la encuesta y la entrevista, lo que favorecerá la triangulación metodológica y una comprensión más objetiva del contexto organizacional.

3.6. Proceso de recolección y análisis de datos.

El proceso de recolección de datos constituye una de las etapas más importantes del diseño metodológico, ya que permite obtener la información necesaria para comprobar la hipótesis, responder las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos del estudio. De acuerdo con (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), este proceso “consiste en la obtención sistemática y controlada de los datos requeridos, aplicando los instrumentos definidos de manera planificada y siguiendo los procedimientos previamente establecidos “ (p.255).

El proceso debe realizarse bajo principios de rigurosidad, objetividad y ética, para garantizar la validez y confiabilidad de la información obtenida. Para los autores “la recolección de datos debe desarrollarse siguiendo un protocolo claro que asegure la

consistencia de la aplicación de los instrumentos y la precisión en el registro de la información” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 256).

El procedimiento aplicado en esta investigación se desarrollará en 3 etapas principales, de acuerdo con el enfoque mixto y el diseño de triangulación concurrente seleccionado.

Primera etapa preparatoria.

Durante esta fase inicial se definieron las fuentes de información, los instrumentos y los participantes del estudio. Se elaboraron los formatos de encuesta, entrevista y ficha de observación con base en los objetivos de investigación y las variables a analizar.

Los instrumentos fueron validados mediante revisión de contenido, con el apoyo de expertos en el área de recursos humanos y metodología de investigación quienes evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de los ítems.

“La validez de los instrumentos se garantiza mediante procedimientos previos de revisión y prueba, asegurando que midan efectivamente las variables que se pretende analizar” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 258).

Asimismo, se gestionará la autorización formal por parte de la administración del hotel Country Inn & Suites San José, para asegurar el cumplimiento de los principios éticos de confidencialidad y consentimiento informado de los participantes.

Etapas de aplicación de instrumentos.

En esta fase se aplicó la ejecución simultánea de técnicas cuantitativas y cualitativas, en coherencia con el diseño de triangulación concurrente.

Aplicación de encuesta estructurada: Se distribuyó de forma presencial y digital a los colaboradores operativos y administrativos del hotel. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y escalas tipo Likert, Diseñadas para medir las variables de motivación, satisfacción,

comunicación interna y compromiso laboral. La recolección de respuestas se realizó de manera anónima para garantizar la confidencialidad y honestidad de las opiniones.

Aplicación de entrevistas semiestructuradas. Se realizaron entrevistas individuales a las jefaturas y mandos medios del hotel, con previa coordinación de horarios. Las sesiones fueron registradas mediante notas y grabación de voz. Previa autorización de los participantes, este instrumento permite obtener información cualitativa más profunda sobre la percepción de las estrategias de *Endomarketing*, el liderazgo y la gestión del talento humano.

Aplicación de la ficha de observación no participativa. El investigador realizó visitas de campo en distintos horarios y áreas del hotel, observando comportamientos e interacciones y dinámicas comunicativas entre el personal. Se registraron los hallazgos en una ficha estructurada sin intervenir en las actividades observadas, con el objetivo de mantener la objetividad del proceso.

Durante esta etapa, el investigador se mantuvo neutral, cumpliendo con las recomendaciones de Hernández Sampieri & Mendoza torres (2023), quienes señalan que “el recolector de datos debe evitar influir en los participantes o alterar las condiciones naturales en que se produce la información” (p. 259).

Etapas del registro, organización y control de datos. Una vez obtenidos los datos. Se procede a registrarlos y organizarlos para su posterior análisis. Los resultados de las encuestas serán codificados y tabulados en hojas de cálculo para su análisis estadístico descriptivo; Las entrevistas serán transcritas y categorizadas de acuerdo con las dimensiones temáticas previamente definidas y las fichas de observación serán clasificadas por áreas funcionales del hotel.

3.7. Análisis de datos:

El análisis de los datos también se llevará a cabo en dos etapas, conforme el diseño explicativo secuencial. F estructura permitirá combinar la precisión de los métodos cuantitativos con la riqueza interpretativa de los métodos cualitativos, favoreciendo una comprensión más integral del fenómeno investigado.

Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), “El análisis en estudios mixtos requiere procedimientos paralelos e integrados para los datos numéricos y narrativos, con el objetivo de interpretar las conexiones entre ambos” (p. 260).

3.7.1. Análisis cuantitativo:

Los datos recolectados serán procesados en Microsoft Excel y analizados mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y medias), así como correlacional simple, para explorar relaciones entre variables como motivación, reconocimiento y clima organizacional.

Se elaborarán tablas y gráficos que facilitarán la interpretación visual de los resultados.

Este análisis servirá como base para identificar tendencias que orientarán el diseño de la segunda fase cualitativa.

3.7.2. Análisis cualitativo:

Se realizará un análisis de contenido temático empleando una matriz de codificación, en la que se organizarán las transcripciones de entrevistas según categorías como comunicación, liderazgo, reconocimiento, cultura organizacional, entre otras.

A partir de la codificación abierta y axial, se identificarán patrones, contradicciones y significados relevantes desde la perspectiva de los participantes.

Finalmente, se aplicará la técnica de triangulación metodológica, que permitirá comparar e integrar los hallazgos cuantitativos y cualitativos, para fortalecer la validez de los resultados del estudio.

3.7.3. Población y muestra

En una investigación de enfoque mixto, la identificación de la población y muestra debe responder tanto a los requerimientos cuantitativos como cualitativos del estudio, considerando las características de los participantes y el tipo de información que se desea obtener.

Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), “la población es el conjunto de datos de los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 232), Mientras que la muestra es “un subconjunto representativo de esa población, del cual se recolectan los datos para generalizar los hallazgos” (p.233). En el caso del enfoque mixto con diseño explicativo secuencial, se utilizan muestras diferenciadas para cada fase, adaptadas a la naturaleza de cada tipo de dato.

3.7.3.1. Población:

la población de esta investigación estará conformada por la totalidad de los colaboradores del hotel Country Inn & Suites San José, compuesta por 43 personas, incluyendo personal operativo, administrativo y de supervisión. Esta población representa el universo total del talento humano, en el cual se busca implementar la estrategia de *Endomarketing*.

3.7.1.2. Muestra

Fase cuantitativa:

Para esta fase se aplicará un muestreo censal, dado que el tamaño total de la población (43 colaboradores) es reducido y accesible, lo que permite aplicar el instrumento cuantitativo (cuestionario estructurado) a la totalidad de los colaboradores.

Este tipo de muestreo es recomendable cuando la población es pequeña y se desea maximizar la validez externa de los resultados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 234)

Fase cualitativa:

En esta segunda fase se utilizará un muestreo intencional o por criterio, seleccionando a los tres colaboradores que ocupan cargos de mando medio, bajo la supervisión del gerente general. Esta selección se justifica porque estas personas poseen conocimiento directo sobre las dinámicas internas del personal, la gestión del clima organizacional y la implementación de prácticas internas, por lo que podrán aportar información clave para el análisis cualitativo.

En estudios cualitativos, los participantes se eligen de forma intencional, por su experiencia o posición relevante dentro del fenómeno investigado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, pág. 236).

3.8. Variables o unidades de análisis

Dado el enfoque mixto, se trabajará con variables (cuantitativo) y categorías de análisis (cualitativo).

3.8.1. Cuadro de variables cuantitativas.

Tabla 1

Cuadro de Variables Cuantitativas

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los colaboradores del Hotel Country Inn & Suites San José.	Satisfacción laboral	Estado emocional positivo resultante de la percepción del colaborador sobre sus condiciones laborales, reconocimiento, relaciones interpersonales y posibilidades de desarrollo (Chiavenato, 2020).	Se medirá a través de dimensiones como ambiente laboral, reconocimiento, liderazgo, crecimiento profesional y equilibrio trabajo-vida.	Cuestionario tipo Likert basado en el modelo de Litwin y Stringer. Ítems: 1 al 10.
Evaluar las estrategias idóneas de <i>Endomarketing</i> que se podrían implementar por medio del análisis del comportamiento y tiempo de los empleados dentro de la empresa.	Prácticas de Endomarketing	Conjunto de acciones internas orientadas a motivar, comunicar y fidelizar al colaborador como cliente interno (Kotler, Keller & Chernev, 2023).	Se evaluarán dimensiones como comunicación interna, reconocimiento, participación, liderazgo y cultura organizacional.	Guía de entrevista semiestructurada y encuesta tipo Likert con ítems diseñados para cada dimensión (ítems 11 al 20). Análisis cualitativo por codificación temática.
Crear una estrategia de <i>Endomarketing</i> para optimizar el clima organizacional, la satisfacción profesional y personal de los colaboradores del Hotel Country Inn & Suites San José.	Clima organizacional	Percepción compartida por los colaboradores sobre el entorno laboral, relaciones interpersonales, estructura organizativa y estilo de liderazgo (Robbins & Judge, 2023).	Se evaluarán aspectos como apoyo, confianza, sentido de pertenencia, comunicación, justicia organizacional y oportunidades de desarrollo.	Encuesta estructurada adaptada al modelo de Litwin y Stringer. Ítems: 21 al 30. También análisis cualitativo de entrevistas y focus group.

Fuente: *Elaboración propia basado en (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).*

3.8.2. Matriz de codificación de categorías (análisis cualitativo)

Tabla 2

Matriz de Codificación de Categorías (Análisis Cualitativo)

Objetivo específico	Categoría de análisis	Definición conceptual	Indicadores	Fuente	Código preliminar
Determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los colaboradores del Hotel Country Inn & Suites San José.	Satisfacción laboral percibida	Nivel de bienestar expresado por los colaboradores respecto a su experiencia laboral en términos de ambiente, reconocimiento y oportunidades de desarrollo (Chiavenato, 2020).	Ambiente de trabajo, liderazgo, reconocimiento, estabilidad laboral.	Entrevistas semiestructuradas	CAT1-SAT
Evaluar las estrategias idóneas de <i>Endomarketing</i> que se podrían implementar.	Percepción de acciones de <i>Endomarketing</i> actuales	Evaluación subjetiva de los colaboradores sobre las prácticas internas relacionadas con comunicación, motivación y participación (Kotler et al., 2023).	Comunicación interna, motivación, canales formales, reconocimiento, liderazgo.	Entrevistas	CAT2-ENDO
Crear una estrategia de <i>Endomarketing</i> para optimizar clima, satisfacción y motivación.	Clima organizacional interno	Percepción compartida sobre relaciones laborales, comunicación y cohesión interna (Robbins & Judge, 2023).	Cohesión del equipo, trato justo, retroalimentación, transparencia, identidad corporativa.	Entrevistas, observación participante	CAT3-CLIMA

Elaboración propia basado en (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023)

Categorías de análisis (cualitativas):

- Comunicación interna efectiva.
- Reconocimiento y motivación no monetaria.
- Participación y sentido de pertenencia.
- Liderazgo inspirador y retroalimentación.
- Cultura organizacional compartida.

Cada categoría se definirá conceptualmente con base en autores como Chiavenato (2020) y (2022), Kotler, Keller & Chernev (2023), Robbins & Judge (2023), y se codificará para el análisis temático de las entrevistas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo expone y analiza los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos descritos en el capítulo anterior, con el propósito de dar respuesta a los objetivos específicos y al problema de investigación. En este apartado se presentan los hallazgos derivados de la encuesta aplicada a los colaboradores, la entrevista realizada a las jefaturas y mandos medios y la ficha de observación no participativa, los cuales fueron procesados, organizados y contrastados según el diseño de triangulación concurrente propio del enfoque mixto. Los resultados se interpretan en relación con las variables principales del estudio: motivación, satisfacción laboral, comunicación interna y estrategia de *Endomarketing*, lo que permitirá identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades existentes en la gestión interna del Hotel Country Inn & Suite San José. Este análisis busca no solo describir los datos recolectados, sino también interpretar su significado dentro del contexto organizacional, para generar una base sólida para la formulación de conclusiones y recomendaciones en el capítulo siguiente.

4.1 Encuesta a colaboradores del Hotel Country Inn & Suites

En datos de información general se consulta por edad de cada uno de los participantes, donde se representa de la siguiente manera:

4.1.1. Pregunta número 1 del cuestionario

Tabla 3

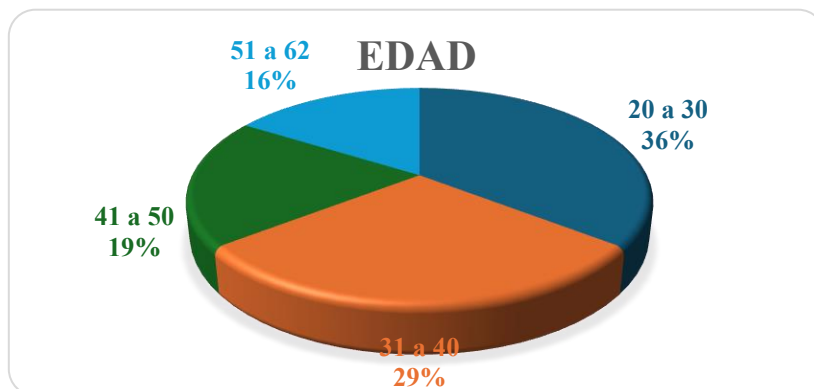
Rango de Edad

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30	11	36%
31 a 40	9	29%
41 a 50	6	19%
51 a 62	5	16%
Total	31	100,00%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre2025)

Figura 1

Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En cuanto a la variable edad, los resultados muestran una distribución diversa entre los 31 colaboradores encuestados. El rango de edad más representativo corresponde al Grupo de

20 a 30 años, con un 35,48% del total, Seguido por el rango de 31 a 40 años con un 29,03%. En menor proporción se encuentran los colaboradores de 41 a 50 años (19,35%), y los de 51 a 62 años (16,13%). La edad mínima registrada fue de 20 años y la máxima de 62 años, con una edad promedio de 37 años y una desviación estándar del 12,56, lo que refleja una amplia dispersión etaria dentro del personal del hotel.

Estos resultados evidencian que la mayoría del personal pertenece a grupos etarios jóvenes y adultos jóvenes, lo que sugiere una fuerza laboral dinámica con alto potencial de desarrollo y adaptabilidad al cambio, características relevantes para la implementación de estrategias de *Endomarketing* enfocadas en la motivación y la comunicación interna. La presencia de colaboradores de mayor edad (superior a los 50 años), aunque en menor porcentaje, aporta experiencia y estabilidad laboral, lo que puede contribuir al equilibrio intergeneracional dentro del equipo de trabajo.

Desde una perspectiva de gestión de talento humano, esta composición demográfica implica que las acciones de *Endomarketing* deben adaptarse a las necesidades y expectativas de diferentes grupos generacionales. Mientras los colaboradores jóvenes podrían valorar oportunidades de crecimiento, formación y reconocimiento, los de mayor edad podrían priorizar la seguridad laboral, la participación y el reconocimiento a la trayectoria. De este modo, los programas de motivación interna deberían considerar esta diversidad etaria para promover el compromiso, la integración y la retención del personal.

4.1.2. Pregunta número 2 del cuestionario.

Tabla 4

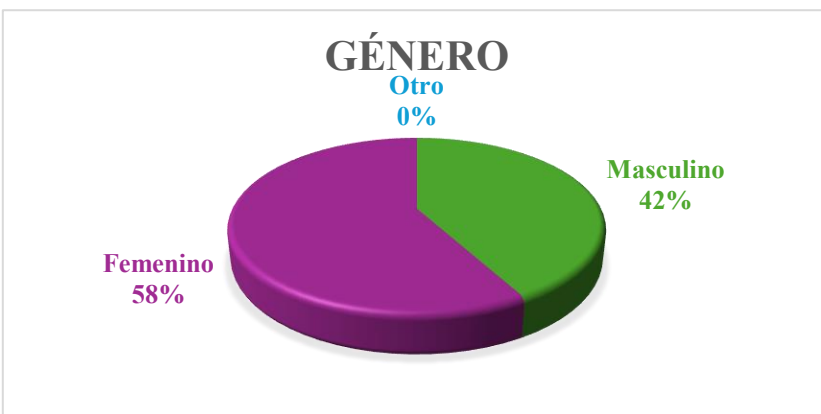
Género

Género	Participantes	Porcentaje
Masculino	13	42%
Femenino	18	58%
Otro	0	0%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025).

Figura 2

Género



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En relación con la variable género, los resultados reflejan que el 58% de los colaboradores encuestados se identifican como femeninos, mientras que el 42% corresponde al género masculino. No se registraron participantes que se identifiquen con otro género. Esta distribución evidencia una mayor participación femenina dentro del personal del hotel

Country Inn & Suites San José, lo que sugiere una tendencia hacia la equidad e inclusión laboral en la organización.

La composición observada indica que el hotel cuenta con una representación significativa de mujeres en su fuerza laboral, lo cual resulta positivo para el sector de la hospitalidad, donde la atención al cliente, la comunicación y la empatía son competencias clave. En tanto, la presencia masculina representa un complemento importante en áreas operativas de mantenimiento y seguridad, aportando equilibrio en las funciones organizacionales.

Desde la perspectiva del *Endomarketing* y la gestión del talento humano, estos resultados resaltan la importancia de diseñar estrategias internas que fomenten la igualdad de oportunidades, el reconocimiento equitativo y el desarrollo profesional sin distinción de género. Tal equilibrio en la composición del personal ofrece al hotel la posibilidad de fortalecer su clima organizacional, promover una cultura inclusiva y aumentar la motivación del equipo.

Además, la participación predominante de mujeres puede orientar en la implementación de programas de bienestar y comunicación interna enfocados en la conciliación laboral y familiar, la formación continua y el liderazgo participativo, aspectos que favorecen el compromiso y la satisfacción laboral. En conjunto, la distribución por género demuestra que el hotel mantiene una estructura organizacional diversa y complementaria, factor que constituye positivamente en la efectividad de las estrategias de *Endomarketing* y la retención de talento humano.

4.1.3. Pregunta número 3 del cuestionario

Tabla 5

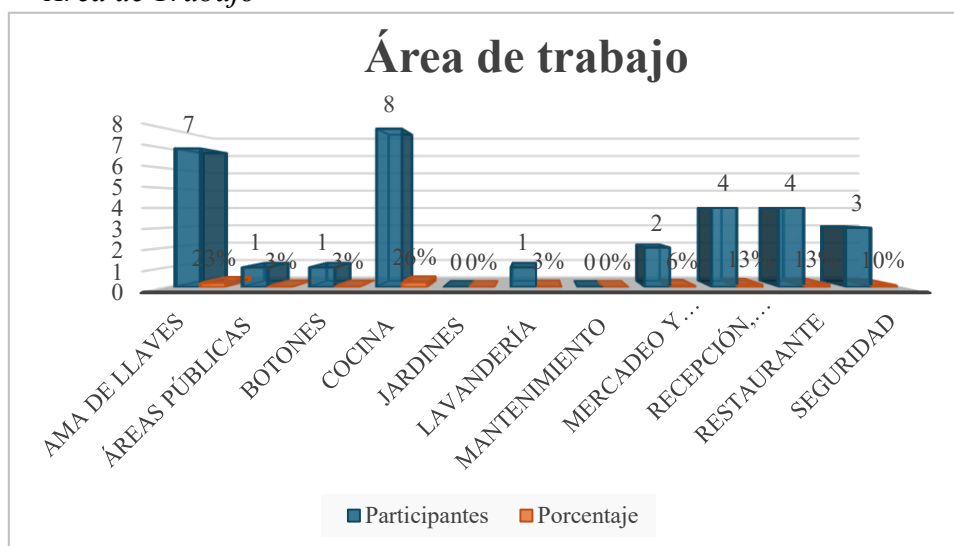
Área de Trabajo

Área de Trabajo	Participantes	Porcentaje
Ama de Llaves	7	23%
Áreas Públicas	1	3%
Botones	1	3%
Cocina	8	26%
Jardines	0	0%
Lavandería	1	3%
Mantenimiento	0	0%
Mercadeo y ventas	2	6%
Recepción, reservaciones	4	13%
Restaurante	4	13%
Seguridad	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 3

Área de Trabajo



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En cuanto a la variable área de trabajo, los resultados muestran una distribución diversa entre los distintos departamentos que conforman la operación del hotel Country Inn & Suites San José. De los 31 colaboradores encuestados, la mayor proporción pertenece al área de cocina, con un 26%, seguida por ama de llaves, con un 23%. En conjunto, estos departamentos concentran casi la mitad del personal encuestado, 49%, lo que evidencia el peso operativo que tienen en las funciones esenciales del hotel.

Otras áreas con participación relevante son, recepción y reservaciones, con un 13% y restaurante con un 13%, seguida de seguridad con un 10%. En menor proporción se encuentran en mercadeo y ventas, con un 6%, áreas públicas con un 3%, botones con un 3% y lavandería con un 3%. Finalmente, no se registró personal encuestado en los departamentos de jardines ni mantenimiento, debido a su deseo de no participar en la encuesta.

Estos resultados reflejan una estructura organizacional centrada en las operaciones de servicio y mantenimiento interno, donde las áreas de cocina, limpieza y atención directa al huésped desempeñan un papel fundamental para garantizar la calidad del servicio. El predominio de sus departamentos sugiere que la mayor parte del personal tiene contacto directo con las operaciones diarias y con los estándares de hospitalidad del hotel.

Desde la perspectiva del *Endomarketing* y la gestión del talento humano, esta composición por áreas plantea la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas de comunicación interna y motivación, adaptadas a las particularidades de cada departamento. Por ejemplo, los colaboradores de cocina y ama de llaves suelen enfrentar altas cargas de trabajo físico y horarios rotativos, por lo que las estrategias de *Endomarketing* podrían enfocarse en el reconocimiento de la formación y la mejora del ambiente laboral. En contraste, las áreas de recepción y ventas requieren programas orientados al desarrollo de habilidades

comunicativas, atención al cliente y trabajo en equipo que refuercen su compromiso con la experiencia del huésped.

Asimismo, la baja representación de algunos departamentos pone de manifiesto la importancia de fomentar la integración interdepartamental, mediante acciones de *Endomarketing* que promuevan la colaboración y el sentido de pertenencia entre las distintas áreas. Este tipo de estrategias puede contribuir significativamente a mejorar la cohesión interna, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa del hotel.

Por lo tanto, la distribución del personal por áreas de trabajo evidencia una estructura operacional equilibrada, Pero con predominio de funciones básicas de servicio, lo cual debe considerarse al diseñar las acciones de asegurando que las iniciativas internas respondan a las necesidades reales, motivacionales y comunicativas de cada grupo funcional dentro del hotel.

4.1.4. Pregunta número 4 del cuestionario

Tabla 6

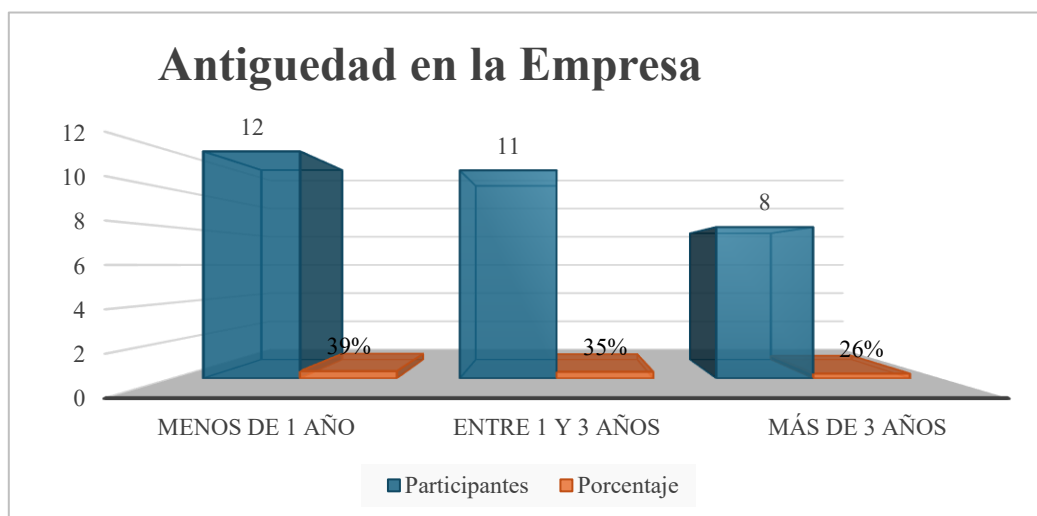
Antigüedad en la Empresa

Antigüedad en la empresa	Participantes	Porcentaje
Menos de 1 año	12	39%
Entre 1 y 3 años	11	35%
Más de 3 años	8	26%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025).

Figura 4

Antigüedad en la Empresa



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En relación con la variable antigüedad en la empresa, los resultados muestran que el 39% de los colaboradores tienen menos de un año de laborar en el hotel Country Inn & Suites San José, seguido por un 35% con una permanencia de entre uno y tres años, y un 26% con más de 3 años de experiencia dentro de la organización. Esta distribución revela que una parte importante del personal, 74%, posee menos de 3 años en la empresa, lo que evidencia un equipo relativamente joven en términos de permanencia laboral.

El predominio de colaboradores con poca antigüedad puede interpretarse como un indicador de rotación reciente o renovación de personal, situación frecuente en el sector hotelero debido a la naturaleza dinámica del servicio, los horarios extendidos y las exigencias propias de la atención al cliente. No obstante, también pueden representar una oportunidad para fortalecer la identificación organizacional y el sentido de pertenencia mediante la implementación de estrategias de *Endomarketing* que promuevan la retención del talento humano.

Por otra parte, el 26% de los colaboradores con más de 3 años de servicio constituye un grupo de empleados con experiencia acumulada, quienes pueden desempeñar un papel clave en la transmisión de la cultura organizacional, el acompañamiento de nuevos ingresos y la consolidación de prácticas laborales efectivas. Este grupo representa un recurso valioso para el fortalecimiento de la cohesión interna, siempre que se sientan reconocidos, motivados y partícipes de los procesos de mejora continua del hotel.

Desde la perspectiva del *Endomarketing*, los datos de antigüedad sugieren la necesidad de diferenciar las estrategias motivacionales y comunicativas según el tiempo de permanencia en la organización. Los colaboradores de reciente ingreso requieren programas de inducción, acompañamiento y capacitación orientados a fomentar su integración y compromiso con la

empresa. En cambio, aquellos con mayor trayectoria pueden beneficiarse de estrategias de reconocimiento desarrollado, desarrollo profesional y participación en decisiones que fortalezcan su fidelización y sentido de propósito.

Por lo tanto, la distribución de la antigüedad laboral muestra un equilibrio entre experiencia y renovación del talento, aunque con predominio de personal nuevo. Este hallazgo subraya la importancia de que el hotel Country Inn & Suites San José refuerce sus estrategias internas de retención, comunicación y motivación, con el fin de disminuir la rotación y consolidar un equipo comprometido y estable en el tiempo.

4.2. Satisfacción Laboral

4.2.1. Pregunta número 5 de cuestionario

Tabla 7

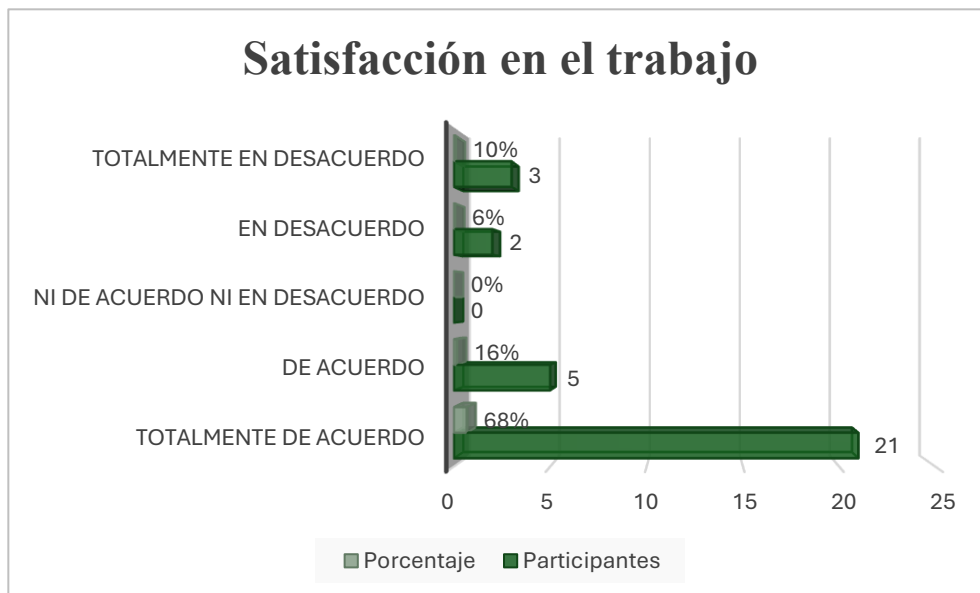
Satisfacción en el Trabajo

¿Me siento satisfecho con mi trabajo actual?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	68%
De acuerdo	5	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	6%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 5

Satisfacción en el Trabajo



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta “¿Me siento satisfecho con mi trabajo actual?”, los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores, o sea el 68%, manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 16% indicó estar de acuerdo. En conjunto, estas dos categorías representan un 84% de respuestas positivas, lo que refleja un alto nivel de satisfacción laboral general dentro del hotel Country Inn Suites San José. Ningún participante seleccionó la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que sugiere que los colaboradores tienen una postura clara respecto a su nivel de satisfacción.

Por otra parte, un 6% expresó estar en desacuerdo y un 10% se mostró totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo cual equivale a un 16% de percepciones negativas. Aunque esta proporción es menor, resulta significativa, pues indica la presencia de un grupo de empleados que podrían experimentar inconformidad o desmotivación laboral, aspectos que requieren atención desde la gestión interna del talento humano.

El predominio de respuestas positivas permite inferir en que la mayoría del personal percibe su entorno laboral como favorable y motivador. Lo que se asocia con factores de satisfacción intrínsecos, tales como el reconocimiento, la estabilidad, la relación con compañeros y superiores, y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Asimismo, la existencia de un porcentaje minoritario de colaboradores insatisfechos podría relacionarse con factores intrínsecos como la carga laboral, horarios extensos o falta de oportunidades de desarrollo profesional comunes en el sector hotelero. En este sentido, el *Endomarketing* adquiere un papel fundamental, ya que busca alinear las necesidades individuales de los empleados con los objetivos organizacionales, mediante la promoción del bienestar, la motivación y la identificación con la empresa.

Desde la perspectiva del diseño de estrategias internas, los resultados sugieren que el hotel debe mantener y reforzar las prácticas que generan satisfacción laboral, tales como la comunicación abierta, el reconocimiento y la participación al tiempo que se analizan y atienden las causas de la insatisfacción detectada. La atención a estos aspectos no sólo favorecerá el clima organizacional, sino que también contribuirá a fortalecer la fidelización y retención del talento humano, objetivos centrales de la estrategia de *Endomarketing* propuesta en esta investigación.

En síntesis, la información obtenida en esta pregunta evidencia que el hotel Country Inn & Suites San José cuenta con una base sólida de satisfacción laboral entre sus colaboradores, aunque resulta necesario implementar acciones específicas que garanticen que esa satisfacción se mantenga y se extienda a la totalidad del personal.

4.2.2. Pregunta número 6 del cuestionario

Tabla 8

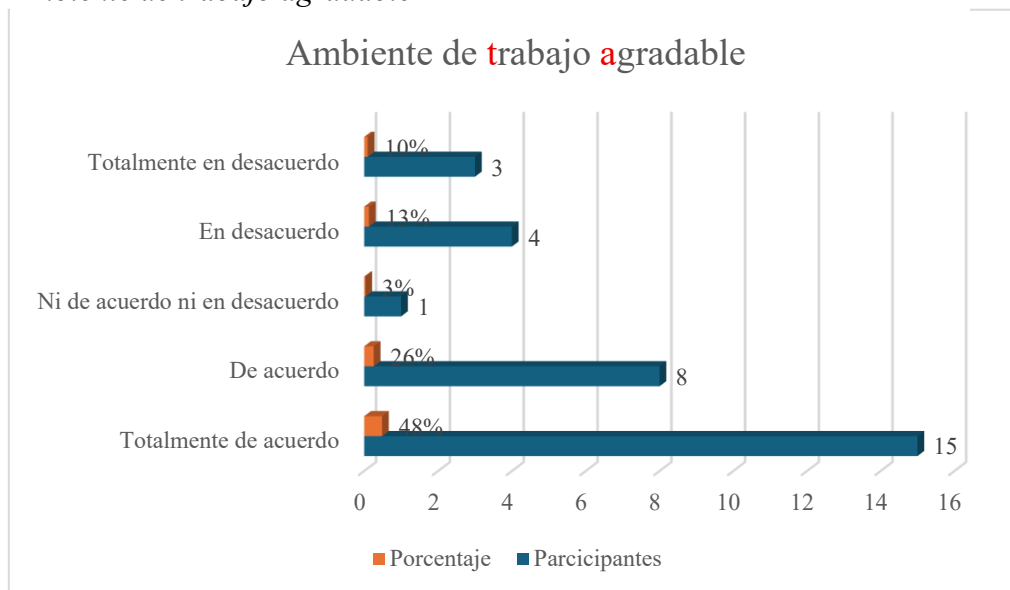
Ambiente de Trabajo Agradable

¿El ambiente de trabajo es agradable?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	48%
De acuerdo	8	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	4	13%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 6

Ambiente de trabajo agradable



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

Ante la afirmación, el ambiente de trabajo es agradable. Los resultados obtenidos muestran que el 48% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 26% indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 74% de la respuesta refleja una percepción positiva sobre el ambiente laboral en el hotel Country Inn Suites San José. Por otro lado, un 3% se ubicó en una posición neutral y un 23% expresó algún grado de desacuerdo (13% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo).

Los resultados evidencian que, si bien la mayoría de los colaboradores percibe un entorno de trabajo favorable, casi 1/4 parte del personal manifiesta cierta insatisfacción o malestar con el ambiente laboral, lo que constituye una señal de alerta para la gestión del talento humano, ya que el clima organizacional tiene una influencia directa sobre la motivación, la productividad y la retención del personal.

De acuerdo con Robbins y Judge (2023), el clima organizacional se define como “la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre sus políticas, prácticas y procedimientos” (p.293). Estas percepciones determinan el grado de satisfacción emocional y la disposición del colaborador para contribuir positivamente al logro de los objetivos institucionales. En la misma línea, Chiavenato (2020) explica que “el clima organizacional refleja el grado de satisfacción emocional que las personas experimentan en su entorno laboral” (p.297), Por lo que un ambiente positivo impulsa la cohesión, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Asimismo, el marco teórico de la investigación destaca que el *Endomarketing* es un instrumento estratégico para fortalecer el clima organizacional, mediante la implementación de acciones de comunicación interna, reconocimiento y liderazgo empático. En palabras de Kotler, Keller y Chernev (2023), “los colaboradores bien informados, motivados y

comprometidos, son los primeros embajadores de la marca” (p.223), lo cual resalta la importancia de mantener un ambiente agradable y coherente con los valores institucionales.

Desde la perspectiva del *Endomarketing*, los resultados reflejan un entorno mayormente positivo, pero con áreas susceptibles de mejora. Las percepciones negativas podrían asociarse a factores como sobrecarga laboral, falta de comunicación efectiva o carencias en el reconocimiento, los cuales, según Chiavenato (2020), pueden deteriorar la percepción del entorno si no se atienden oportunamente. Por ello, se recomienda fortalecer las estrategias de retroalimentación constante, espacios de integración interdepartamental y programas de bienestar, con el fin de mejorar la percepción general del ambiente de trabajo.

En síntesis, la mayoría del personal percibe que el ambiente laboral del hotel Country Inn and Suites San José es agradable y propicio para el desempeño, lo que demuestra una base sólida sobre la cual construir estrategias de fidelización interna. No obstante, el grupo minoritario que percibe inconformidad resalta la necesidad de implementar acciones específicas de *Endomarketing* orientadas a mantener la armonía, la motivación y el compromiso dentro del equipo de trabajo.

4.2.3. Pregunta número 7 de cuestionario

Tabla 9

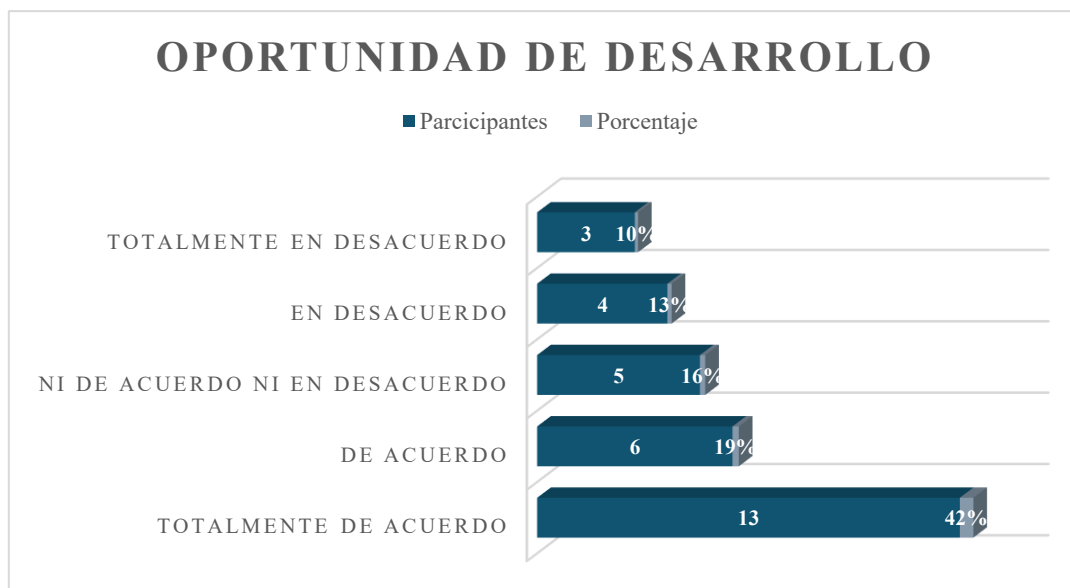
Oportunidades de Desarrollo

¿Cuento con oportunidades para desarrollarme profesionalmente?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	42%
De acuerdo	6	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16%
En desacuerdo	4	13%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 7

Oportunidad de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En relación con la afirmación “¿Cuento con oportunidades para desarrollarme profesionalmente?”, Los resultados muestran que el 42% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 19% indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 61% en los participantes percibe positivamente la experiencia de oportunidades de crecimiento profesional dentro del hotel Country Inn & Suites San José.

Por otra parte, un 16% se mostró neutral, lo que podría reflejar una percepción de incertidumbre respecto a las posibilidades de promoción o capacitación, mientras que un 23% (13% en desacuerdo y un 10% totalmente en desacuerdo), expresó insatisfacción con las oportunidades de desarrollo ofrecidas por la empresa. Este último grupo evidencia que casi 1/4 parte de los colaboradores no identifica mecanismos claros de crecimiento o ascenso laboral, situación que debe ser atendida desde la gestión estratégica del talento humano.

De acuerdo con Chiavenato (2020), el desarrollo profesional constituye un componente esencial en la motivación intrínseca y del compromiso organizacional, ya que “las personas se sienten más satisfechas y comprometidas cuando perciben que pueden progresar dentro de la empresa y alcanzar nuevas metas profesionales” (p.311). En este sentido, la percepción positiva mayoritaria sugiere que el hotel ha logrado ofrecer algunas oportunidades de capacitación o avance interno, aunque los resultados también evidencian una brecha de percepción que podría limitar la retención del talento a largo plazo.

Por su parte, Robbins y Judge (2023), destacan que el crecimiento profesional no depende únicamente de la promoción vertical, sino también de la adquisición continua de competencias y de la posibilidad de asumir nuevos retos laborales. Según los autores, “las organizaciones que promueven el aprendizaje y la capacitación permanente tienden a contar con empleados más comprometidos y productivos” (p.289). Esto implica que el hotel podría

fortalecer su estrategia de desarrollo profesional mediante planes de carreras estructurados, capacitaciones técnicas y programas de liderazgo interno adaptados a las diferentes áreas de trabajo identificadas en el análisis previo.

Desde la perspectiva del *Endomarketing*, brindar oportunidades de desarrollo profesional forma parte de la propuesta de valor interna que la organización ofrece a sus colaboradores. De acuerdo con Kotler, Keller y Chernev, (2023), “el Endomarketing busca alinear las necesidades y aspiraciones de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Generando compromiso y sentido de pertenencia” (p.225). Por tanto, fomentar el crecimiento profesional no solo fortalece la satisfacción y la motivación, sino que también mejora la imagen interna de la empresa como un lugar atractivo para trabajar.

En síntesis, aunque la mayoría del personal del hotel Country Inn Suites San José percibe positivamente las oportunidades de desarrollo profesional, los resultados muestran la existencia de grupos significativos que no se sienten plenamente identificados con las políticas de crecimiento y capacitación. Esto subraya la necesidad de reforzar programas de formación continua, comunicación interna y reconocimiento de logros, a fin de garantizar que todos los colaboradores perciban un camino claro para su desarrollo y permanencia dentro de la organización.

4.2.4. Pregunta número 8 del cuestionario

Tabla 10

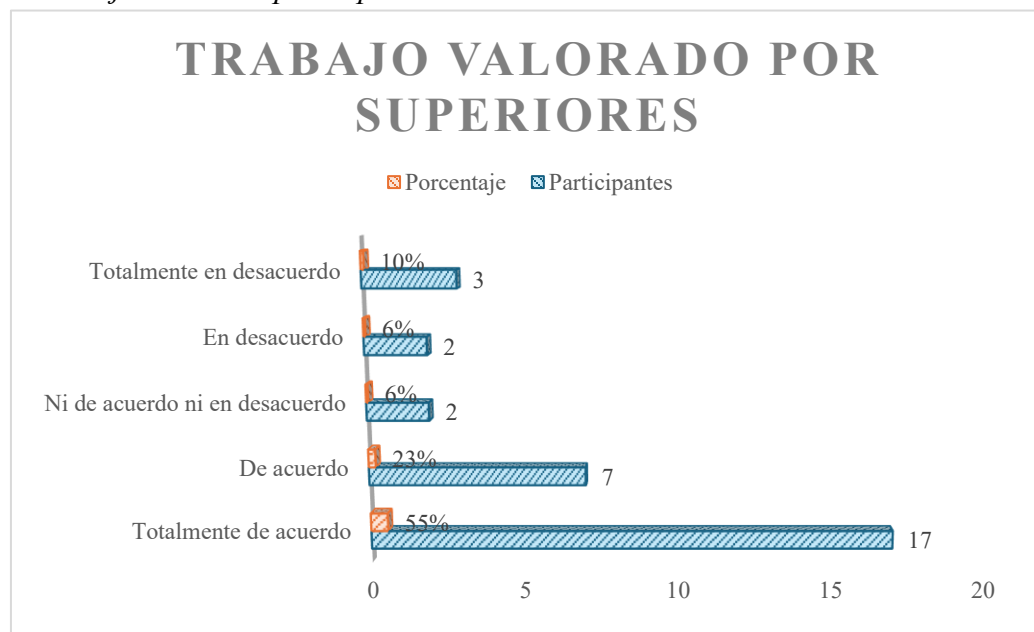
Trabajo Valorado por Superiores

¿Siento que mi trabajo es valorado por mis superiores?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	55%
De acuerdo	7	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	2	6%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 8

Trabajo Valorado por Superiores



Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En relación con la afirmación, “¿Siento que mi trabajo es valorado por mis superiores?”, Los resultados muestran que el 55% de los colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo y un 23% manifestó estar de acuerdo, sumando un 78% de percepciones positivas. Este porcentaje evidencia que la mayoría del personal considera que sus superiores reconocen y valoran el esfuerzo y desempeño laboral, lo que constituye un aspecto favorable para la motivación y el compromiso organizacional.

Por otro lado, un 6% se mostró neutral. Lo que podría reflejar cierta indiferencia o falta de claridad sobre los mecanismos de reconocimiento existentes, mientras que un 16% manifestó algún nivel de desacuerdo (6% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo). Este grupo minoritario, aunque reducido, representa un foco de atención importante para la gestión de talento humano, pues la falta de reconocimiento puede generar sentimientos de desmotivación o desapego hacia la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2020), el reconocimiento constituye uno de los factores más poderosos de la motivación laboral, ya que “las personas necesitan sentir que su trabajo tiene sentido y que sus esfuerzos son apreciados por la organización y sus líderes” (p.320). El reconocimiento no se limita a recompensas económicas, sino que abarca aspectos simbólicos y emocionales como la comunicación efectiva, la retroalimentación positiva y la valoración pública del desempeño. En este sentido, los resultados reflejan que el hotel Country Inn & Suites San José ha logrado consolidar una cultura de liderazgo que valora el esfuerzo del personal, aunque aún existe espacio para fortalecer la consistencia de las prácticas de reconocimiento.

Asimismo, Robbins y Judge (2023) Sostienen que el refuerzo positivo y la retroalimentación continua por parte de los superiores son elementos claves para mantener la satisfacción y el compromiso de los empleados, ya que “el reconocimiento oportuno y sincero

fortalece el vínculo emocional entre el colaborador y la organización, potenciando (sic) el rendimiento individual y colectivo” (p.305). Desde esta perspectiva, el alto porcentaje de respuestas favorables indica la existencia de relaciones laborales saludables, aunque se recomienda reforzar los canales formales de comunicación para asegurar que todos los empleados perciban de manera equitativa ese reconocimiento.

Desde el enfoque del *Endomarketing*, el reconocimiento constituye una herramienta fundamental para fortalecer la identidad interna y el sentido de pertenencia. Según Kotler, Keller y Chernev (2023), “el Endomarketing busca que los empleados se sientan valorados como el primer público de la organización, asegurando que su compromiso se traduzca en una mejor experiencia para el cliente” (p.228). En consecuencia, reconocer los logros y esfuerzos del personal no solo impacta la motivación individual, sino también la calidad del servicio y la reputación institucional del hotel.

En síntesis, los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores del hotel se sienten valorados y reconocidos por sus superiores, lo cual refleja un clima organizacional positivo y una adecuada gestión del liderazgo. No obstante, el grupo minoritario que percibe falta de reconocimiento debe ser atendido mediante estrategias internas de comunicación, *feedback* constructivo y programas de motivación personalizada, con el fin de consolidar una cultura laboral basada en el aprecio, la confianza y el respeto mutuo.

4.2.5. Pregunta número 9 del cuestionario

Tabla 11

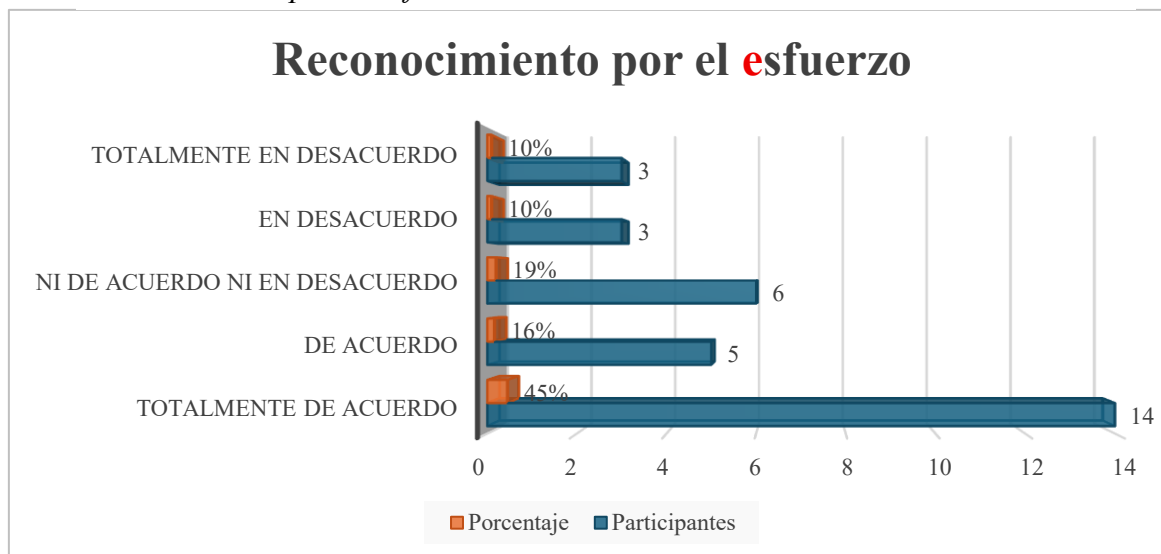
Reconocimiento por el esfuerzo

¿Recibo reconocimiento por mi esfuerzo?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	45%
De acuerdo	5	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	19%
En desacuerdo	3	10%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 9

Reconocimiento por el Esfuerzo



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta, “¿Recibo un reconocimiento por mi esfuerzo?”, Los resultados muestran que el 45% de los colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo y un 16% señaló estar de acuerdo, lo que suma un 61% de percepciones positivas. Esto sugiere que la mayoría de los empleados considera que sus superiores y la organización reconocen en cierta medida el esfuerzo que realizan en sus labores diarias.

Por otro lado, un 19% se mostró neutral, lo que podría reflejar falta de claridad o inconsistencia en los mecanismos de reconocimiento, mientras que un 20% (10% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo), manifestó no sentirse reconocido por su esfuerzo. Esta proporción, aunque minoritaria, representa un segmento de colaboradores que percibe escasez de estímulos o recompensas tangibles e intangibles, lo cual puede repercutir en su motivación, compromiso y satisfacción laboral.

Para Chiavenato (2020), el reconocimiento constituye una de las principales fuentes de motivación intrínseca, al señalar que “los individuos necesitan sentirse apreciados y reconocidos por su contribución más allá de la compensación económica” (p.323). Cuando este reconocimiento es constante y equitativo, se refuerza el sentido de pertenencia y la identificación con las organizaciones. En este caso, los resultados positivos reflejan la existencia de prácticas de reconocimiento, pero los porcentajes de neutralidad y desacuerdo evidencian que dichas acciones podrían no ser percibidas con la misma intensidad o frecuencia por todos los colaboradores.

De acuerdo con Robbins y Judge (2023), el reconocimiento laboral debe gestionarse como un refuerzo positivo dentro del comportamiento organizacional, pues “las recompensas simbólicas, los elogios y la retroalimentación sincera son tan relevantes como las incentivos materiales en la satisfacción del empleado” (p.307). En este sentido, la falta de reconocimiento

percibida por una parte de los trabajadores podría asociarse a una comunicación deficiente de los logros o a la ausencia de mecanismos formales que visibilicen el desempeño individual y grupal.

Desde la perspectiva de *Endomarketing*, reconocer el esfuerzo del personal es una acción estratégica para fortalecer el compromiso interno y la lealtad hacia la organización. Tal como señalan Kotler, Keller y Chernev (2023), “el Endomarketing busca que los empleados se sientan valorados y motivados, de modo que su satisfacción interna se traduzca en un mejor servicio al cliente” (p.230). Por ello, el reconocimiento no debe limitarse a los resultados finales, sino extenderse al esfuerzo, la iniciativa y la colaboración cotidiana que constituyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esto quiere decir que, aunque la mayoría del personal del hotel Country Inn & Suites San José percibe que recibe el reconocimiento por su esfuerzo, los niveles de neutralidad y desacuerdo reflejan la necesidad de reforzar las políticas y estrategias internas de reconocimiento. La implementación de programas de incentivos, retroalimentación positiva y comunicación de logros permitirá consolidar una cultura de aprecio y motivación constante, en línea con los principios del *Endomarketing* y la gestión estratégica del talento humano.

4.3. Clima organizacional

4.3.1. Pregunta número 10 del cuestionario

Tabla 12

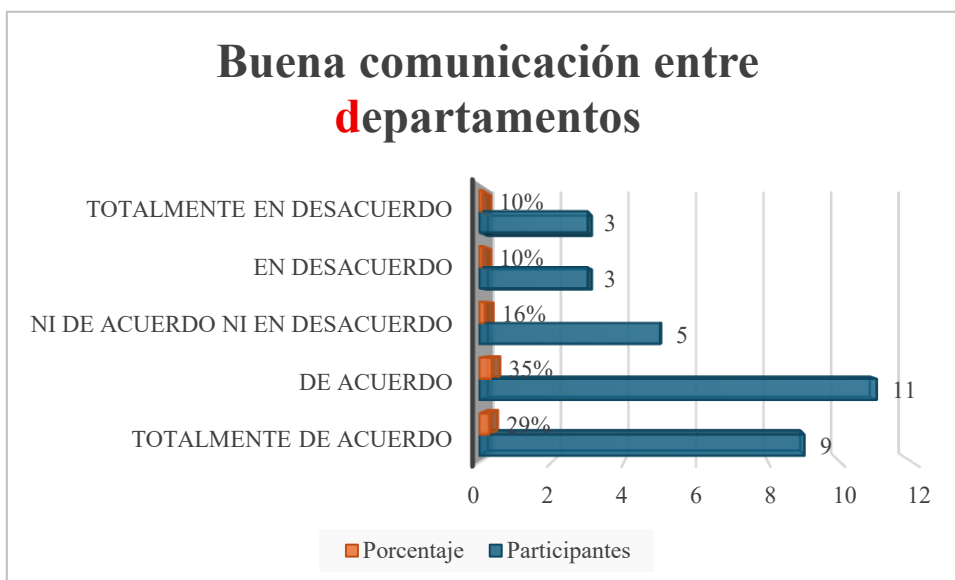
Buena Comunicación entre departamentos

¿Existe buena comunicación entre los departamentos?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	29%
De acuerdo	11	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16%
En desacuerdo	3	10%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 10

Buena Comunicación entre Departamentos



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta, “¿Existe buena comunicación entre los departamentos?”, Los resultados indican que el 29% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 35% indicó estar de acuerdo, lo que representa un 64% de percepciones positivas. Esto evidencia que más de la mitad del personal considera que existe una comunicación adecuada entre los distintos departamentos del hotel.

Sin embargo, un 16% de los encuestados se mantuvo neutral y un 20% manifestó algún nivel de desacuerdo (10% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo). Estos resultados , muestran que, aunque la comunicación interdepartamental es valorada de forma positiva por la mayoría, una porción relevante de los colaboradores percibe deficiencias o falta de fluidez en la comunicación entre áreas, lo que puede afectar la coordinación y el trabajo en equipo.

De acuerdo con Chiavenato (2020), la comunicación interna constituye un elemento esencial del clima organizacional, pues “es el proceso mediante el cual se comparten ideas, sentimientos e información dentro de la organización, facilitando la integración y la cooperación entre las personas” (p.288). En este sentido, una comunicación efectiva entre departamentos no solo mejora la productividad, sino también fortalece la confianza y el sentido de pertenencia del personal.

Por su parte, Robbins y Judge (2023), afirman que “los flujos de comunicación deficientes entre niveles o áreas organizacionales pueden generar malentendidos, duplicidad de tareas y conflictos innecesarios” (p.292). En este contexto, las percepciones neutras y negativas encontradas podrían reflejar problemas en los canales formales de comunicación, la falta de retroalimentación oportuna o la escasa coordinación interdepartamental, factores que influyen directamente en el clima laboral.

Desde la perspectiva del *Endomarketing*, la comunicación interdepartamental es un componente clave de la estrategia interna de fidelización y cohesión organizacional. Según Kotler, Keller y Chernev (2023), “una organización que comunica de manera efectiva hacia adentro logra que todos sus empleados comprendan la misión, los valores y los objetivos institucionales, actuando de forma alineada y colaborativa” (p.232). Por tanto, mantener una comunicación fluida entre los distintos departamentos del hotel, contribuye a mejorar la coordinación, reducir tensiones y fortalecer la cultura organizacional.

En este sentido, los resultados sugieren que el hotel mantiene una base positiva en su comunicación interna, pero requiere reforzar los mecanismos de interacción transversal entre departamentos, por ejemplo: reuniones de coordinación periódicas, sistema de comunicación digital o espacios de integración, con el fin de garantizar una comunicación más abierta, horizontal y participativa.

Esto quiere decir que, aunque la mayoría de los colaboradores percibe una buena comunicación interdepartamental, Los niveles de neutralidad y desacuerdo reflejan la necesidad de fortalecer la interacción y el flujo informativo entre las distintas áreas operativas y administrativas del hotel. Mejorar este aspecto favorece el clima organizacional, incrementará la eficiencia operativa y consolidará una cultura laboral más colaborativa y cohesionada.

4.3.2. Pregunta número 11 del cuestionario

Tabla 13

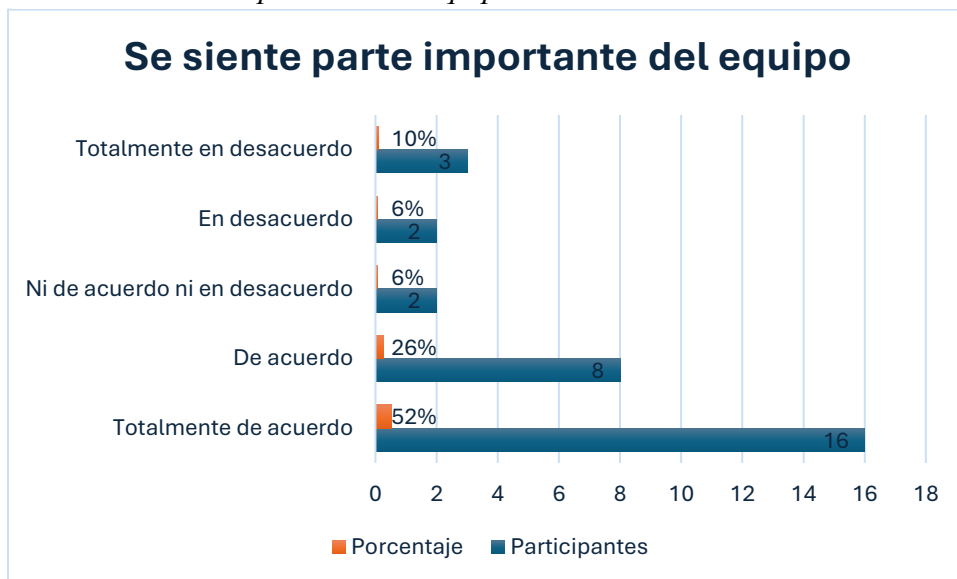
Se Siento parte importante del equipo

¿Me siento parte importante del equipo?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	52%
De acuerdo	8	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	2	6%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 11

Se Siente Parte Importante del Equipo



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta, “¿Me siento parte importante del equipo?”, Los resultados indican que el 52% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo y un 26% señaló estar de acuerdo, lo que representa un 78% de percepciones positivas. Este alto porcentaje refleja que la mayoría del personal del hotel Country Inn & Suites San José se siente valorado, integrado y reconocido dentro del grupo de trabajo, lo cual es un indicador positivo del clima organizacional.

Por otro lado, un 6% de los encuestados se mantuvo neutral y un 16% (6% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo), manifestó no sentirse parte importante del equipo. Aunque minoritario, este grupo es relevante, ya que la falta de sentido de pertenencia puede traducirse en baja motivación, menor compromiso organizacional y posible rotación de personal si no se atienden las causas subyacentes.

De acuerdo con Chiavenato (2020), el sentido de pertenencia es uno de los pilares fundamentales del clima organizacional, pues “cuando las personas se sienten parte del grupo desarrollan compromiso, cooperación y un mayor rendimiento en sus labores” (p.301). En este caso, la mayoría de las respuestas positivas evidencian que los colaboradores perciben un entorno de trabajo colaborativo y cohesionado, donde sus aportes son valorados dentro del conjunto.

Asimismo, Robbins y Judge (2023) sostienen que “el sentimiento de pertenencia dentro de los equipos de trabajo impulsa la motivación intrínseca y refuerza los lazos de confianza entre los miembros de la organización” (p.295). Desde esta perspectiva, los resultados reflejan que el hotel ha logrado consolidar relaciones laborales basadas en el respeto, en la cooperación y la identificación grupal. Aunque persiste un pequeño grupo que

no percibe la con claridad su integración dentro del equipo, lo que sugiere oportunidades de mejora en la comunicación y el liderazgo participativo.

Desde el enfoque del *Endomarketing*, el sentido de pertenencia a un componente esencial para la fidelización interna. Kotler Keller y Chernev (2023) explican que “cuando los empleados se sienten parte integral del equipo, su compromiso se transforma en un activo estratégico para la organización” (p.234). Esto implica que el *Endomarketing* no solo promueve la motivación individual, sino que refuerza la identidad colectiva, fomentando la cohesión y la confianza interna.

En este sentido, los resultados sugieren que en el Hotel Country Inn & Suites San José, mantiene un entorno laboral favorable caracterizado por la integración y la colaboración entre sus miembros. Sin embargo, la presencia de un porcentaje de colaboradores que no se siente plenamente incluido, evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias internas de comunicación, liderazgo empático y reconocimiento grupal, promoviendo actividades de integración que refuercen la cooperación entre departamentos y consoliden el sentido de pertenencia institucional.

Por lo tanto, los resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores del hotel se sienten parte importante del equipo, lo cual contribuye significativamente a un clima organizacional positivo y estable. No obstante, es fundamental implementar acciones que garanticen que todos los empleados se perciban como elementos valiosos dentro del equipo, fortaleciendo así la cohesión interna y el compromiso con la misión y los valores organizacionales.

4.3.3. Pregunta número 12 del cuestionario

Tabla 14

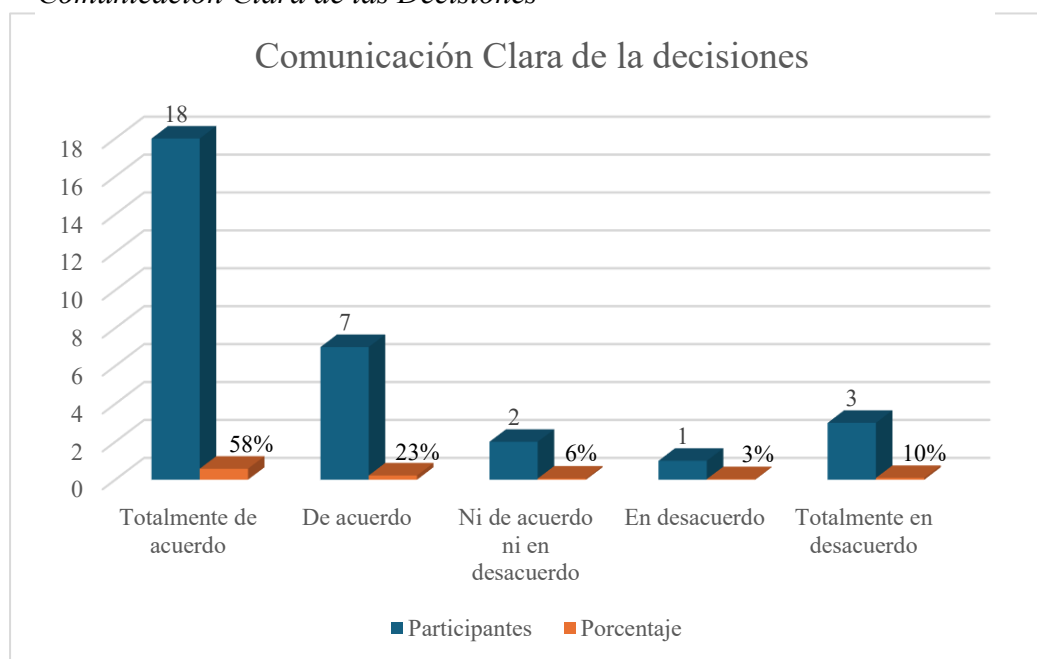
Decisiones se comunican claramente

¿Las decisiones en el hotel se comunican claramente?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	58%
De acuerdo	7	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	1	3%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025).

Figura 12

Comunicación Clara de las Decisiones



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta, “¿Las decisiones del hotel se comunican claramente?”, los resultados muestran que el 58% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo y un 23% indicó estar de acuerdo. Lo que representa un 81% de percepciones positivas. Este alto porcentaje refleja que la mayoría del personal considera que las decisiones organizacionales del hotel Country Inn & Suites San José se comunica de manera clara, oportuna y transparente, lo cual es indicador favorable del clima organizacional y de la eficiencia en los procesos de comunicación interna.

Por otra parte, un 6% de los colaboradores se mostró neutral, mientras que un 13% (3% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo), manifestó no percibir claridad en la comunicación de decisiones. Aunque este grupo minoritario no representa un porcentaje elevado, su percepción debe ser considerada, ya que podría estar asociada a decisiones en los canales de comunicación, falta de retroalimentación o ausencia de comunicación descendente en ciertos niveles jerárquicos.

De acuerdo con Chiavenato (2020), la comunicación efectiva es un elemento central para mantener un clima organizacional saludable, ya que “permite que las personas comprendan las metas organizacionales, participen de la toma de decisiones y se identifiquen con la cultura de la empresa” (p.288). En este sentido, los resultados positivos evidencian que el hotel cuenta con mecanismos adecuados para transmitir decisiones que contribuyan a la alineación y coordinación entre los distintos departamentos.

Asimismo, Robbins y Judge (2023) sostienen que “la claridad y transparencia en la comunicación de decisiones incrementan la confianza del personal hacia la dirección y reduce la incertidumbre organizacional” (p.287). La percepción mayoritaria de claridad en las decisiones refuerza la idea de que el hotel mantiene procesos de liderazgo participativo y

comunicación organizacional efectiva, lo que promueve un ambiente laboral basado en la confianza y la colaboración.

Desde la perspectiva de la *Endomarketing*, la comunicación clara y coherente de las decisiones empresariales constituye una herramienta esencial para fomentar el compromiso y la fidelización interna. En las palabras de Kotler, Keller y Chernev (2023), “cuando las organizaciones comunican sus decisiones con transparencia, fortalecen la credibilidad de sus líderes y la identificación de los empleados con la marca interna” (p.233). Este tipo de comunicación no solo mantiene informados a los colaboradores, sino que también los motiva a sentirse parte activa de los procesos estratégicos de la empresa.

En este sentido, aunque los resultados son ampliamente favorables, el pequeño porcentaje de colaboradores que percibe falta de claridad sugiere la conveniencia de reforzar los mecanismos de comunicación descendente y transversal, garantizando que las decisiones institucionales lleguen a todos los niveles con la misma precisión y oportunidad. Acciones como reuniones informativas, boletines internos o plataformas digitales de comunicación podrían optimizar aún más este aspecto.

En fin, la mayoría de los colaboradores del hotel Country Inn Suites San José percibe que las decisiones organizacionales se comunican de forma clara y efectiva, lo que refleja un clima organizacional sólido y transparente. No obstante, es recomendable fortalecer las estrategias de comunicación interna para asegurar que toda la información fluya de manera uniforme, consolidando así un entorno laboral basado en la confianza, la participación y la coherencia institucional.

4.3.4. Pregunta número 13 del cuestionario

Tabla 15

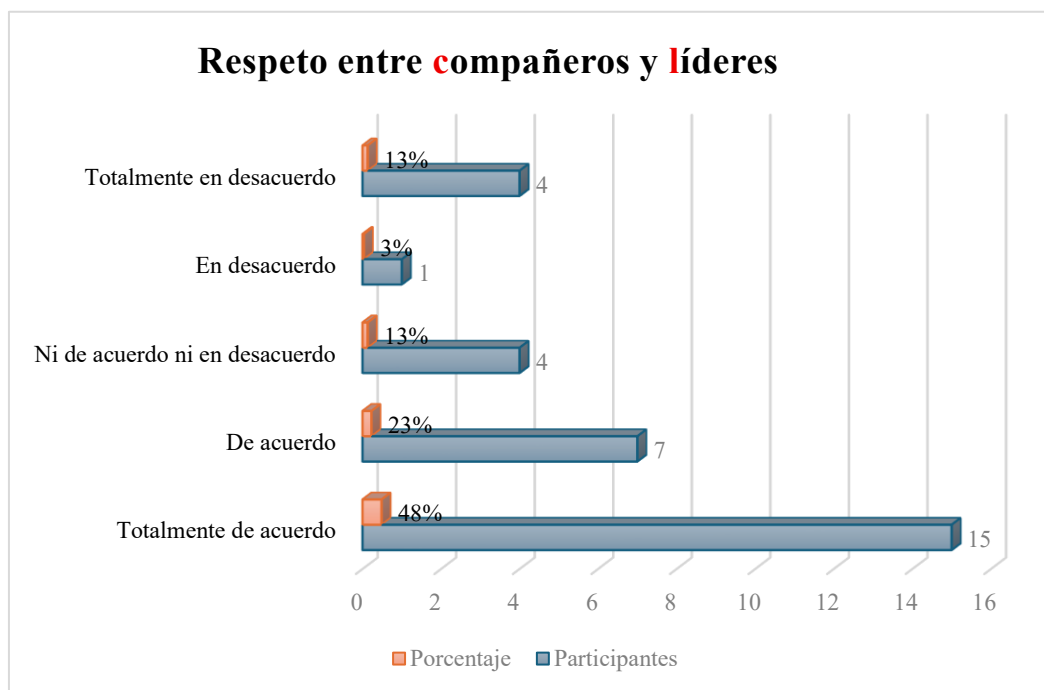
Respeto entre compañeros y líderes

¿Existe respeto entre compañeros y líderes?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	48%
De acuerdo	7	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13%
En desacuerdo	1	3%
Totalmente en desacuerdo	4	13%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 13

Respeto entre Compañeros y Líderes



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta “¿Existe el respeto entre compañeros y líderes?”, Los resultados muestran que el 48% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo y un 23% indicó estar de acuerdo sumando un 71% de percepciones positivas. Este resultado sugiere que, en general, los empleados del hotel Country Inn & Suites San José perciben un entorno de respeto y cordialidad tanto entre los miembros del equipo como en la relación con sus líderes. Lo cual constituye un factor determinante para mantener un clima organizacional saludable.

Por otro lado, un 13% de los participantes se mostró neutral, posiblemente reflejando una postura de reserva o experiencias diversas, según el área de trabajo o el tipo de liderazgo. Finalmente, un 16% (3% en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo), manifestó no percibir respeto de forma constante, lo que representa un grupo minoritario pero significativo que sugiere estar enfrentando situaciones de comunicación inefectiva, trato desigual o tensiones interpersonales.

Para Chiavenato (2020), el respeto mutuo constituye uno de los principales indicadores del clima organizacional, ya que “las relaciones interpersonales basadas en la confianza, la cortesía y la consideración mutua favorecen la cohesión de grupo y la motivación laboral” (p.305). Desde esta perspectiva, los resultados positivos evidencian que el hotel mantiene un entorno en el que prevalece la colaboración y el trato digno, aunque los casos aislados de percepción negativa sugieren la necesidad de reforzar el liderazgo empático y la gestión emocional en los equipos de trabajo.

Asimismo, Robbins y Judge (2023), señalan que “las organizaciones con líderes respetuosos y relaciones interpersonales saludables fomentan la satisfacción, reducen el conflicto y fortalecen la productividad” (p.298). Por tanto, los niveles de respeto identificados en la mayoría de los colaboradores, pueden interpretarse como reflejo de un liderazgo orientado al bienestar y la cooperación. Sin embargo, el porcentaje de desacuerdo evidencia que aún existen diferencias entre la percepción del trato entre jefaturas y personal operativo, lo cual debe abordarse mediante políticas de comunicación asertiva y formación en habilidades interpersonales.

Desde la perspectiva del *Endomarketing*, el respeto es un valor esencial que impulsa la fidelización interna. Kotler, Keller y Chernev (2023), sostienen que “las relaciones basadas en el respeto y la confianza fortalecen el compromiso del empleado con la marca interna y promueven la coherencia entre el discurso organizacional y las prácticas cotidianas” (p.236). Por ello, fomentar un ambiente donde prime el respeto entre líderes y colaboradores contribuye no solo al clima organizacional, sino también a la imagen institucional y la calidad del servicio al cliente.

En este sentido, aunque los resultados son ampliamente positivos, la existencia de un grupo que percibe falta de respeto debe ser atendida mediante estrategias de sensibilización, liderazgo participativo y cultura organizacional inclusiva, para garantizar que todas las interacciones laborales se desarrollen en un marco de empatía, comunicación efectiva y equidad.

Por lo tanto, los resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores del hotel Country Inn & Suites San José perciben que existe respeto en las relaciones laborales, lo cual fortalece el clima organizacional, la confianza y la cooperación. Sin embargo, es necesario implementar acciones que aseguren la uniformidad en el trato y la comunicación entre todas

las jerarquías, promoviendo una cultura de respeto mutuo que consolide el bienestar y la armonía interna.

4.3.5. Pregunta número 14 del cuestionario

Tabla 16

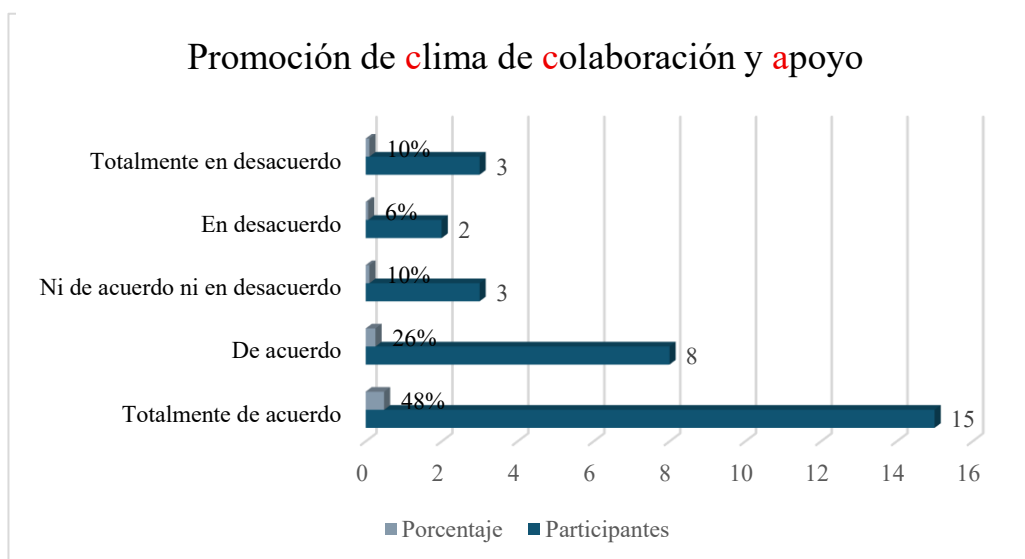
Promoción de clima de colaboración y apoyo

¿Se promueve un clima de colaboración y apoyo?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	48%
De acuerdo	8	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	2	6%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025).

Figura 14

Promoción de Clima de Colaboración y Apoyo



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta, “¿Se promueve un clima de colaboración y apoyo?”, Los resultados muestran que el 48% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 26% indicó estar de acuerdo, lo que representa un 74% de percepciones positivas. Este porcentaje refleja que la mayoría del personal del hotel Country Inn & Suites San José considera que en la organización predomina un ambiente colaborativo, ya que existe disposición al trabajo en equipo y apoyo mutuo entre compañeros y supervisores.

Por otro lado, un 10% de los participantes se mostró neutral, mientras que un 16% (6% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo), expresó no recibir un clima constante de colaboración y apoyo. Si bien se trata de una minoría, este grupo sugiere la presencia de áreas o situaciones donde la cooperación puede verse limitada por factores como la carga laboral, la comunicación inefectiva o la falta de coordinación entre departamentos.

De acuerdo con Chiavenato (2020), el clima de colaboración es uno de los componentes más importantes de la cultura organizacional, ya que “la cooperación entre individuos y grupos impulsa la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral, generando sinergias que benefician a toda la organización” (p.307). En este sentido, los resultados positivos evidencian que el hotel mantiene relaciones interpersonales favorables y un entorno que facilita el trabajo conjunto hacia los objetivos institucionales.

Por su parte, Robbins y Judge (2023), sostienen que “los equipos que se basan en la colaboración y la confianza generan mejores resultados y experimentan menores niveles de conflicto interno” (p.299). Bajo esta perspectiva, la percepción positiva mayoritaria sugiere la existencia de un liderazgo que promueve la cooperación y la solidaridad entre áreas, aunque

el grupo que no percibe este ambiente destaca la importancia de reforzar la estrategia de comunicación y cohesión interdepartamental.

Desde el enfoque del *Endomarketing*, promover un clima de colaboración es fundamental para fortalecer la fidelización interna. Tal como lo señalan Kotler, Keller y Chernev (2023), “el Endomarketing busca construir un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan apoyados, escuchados y comprometidos con la misión de la organización” (p.238). De este modo, fomentar la cooperación no solo mejora el clima laboral, sino que también incrementa la motivación y el sentido de pertenencia.

En este contexto, los resultados sugieren que el hotel Country Inn Suites San José ha logrado consolidar un entorno de colaboración efectivo, aunque es recomendable reforzar las prácticas de integración y liderazgo participativo para garantizar que todos los colaboradores sin excepción se sientan apoyados, y valorados por su equipo. Actividades de *team building*, comunicación transversal y reconocimiento colectivo pueden contribuir a fortalecer estos vínculos.

Finalmente, los resultados evidencian que la mayoría del personal percibe que en el hotel se promueve un clima de colaboración y apoyo, lo cual constituye una fortaleza del clima organizacional. Sin embargo, la existencia de un pequeño grupo que no comparte esta percepción sugiere la necesidad de continuar implementando estrategias internas que refuercen la cooperación, la comunicación y el apoyo mutuo, para asegurar un entorno laboral cada vez más cohesionado, armónico y comprometido con los valores institucionales.

4.4. Prácticas de *Endomarketing*

4.4.1. Pregunta número 15 del cuestionario

Tabla 17

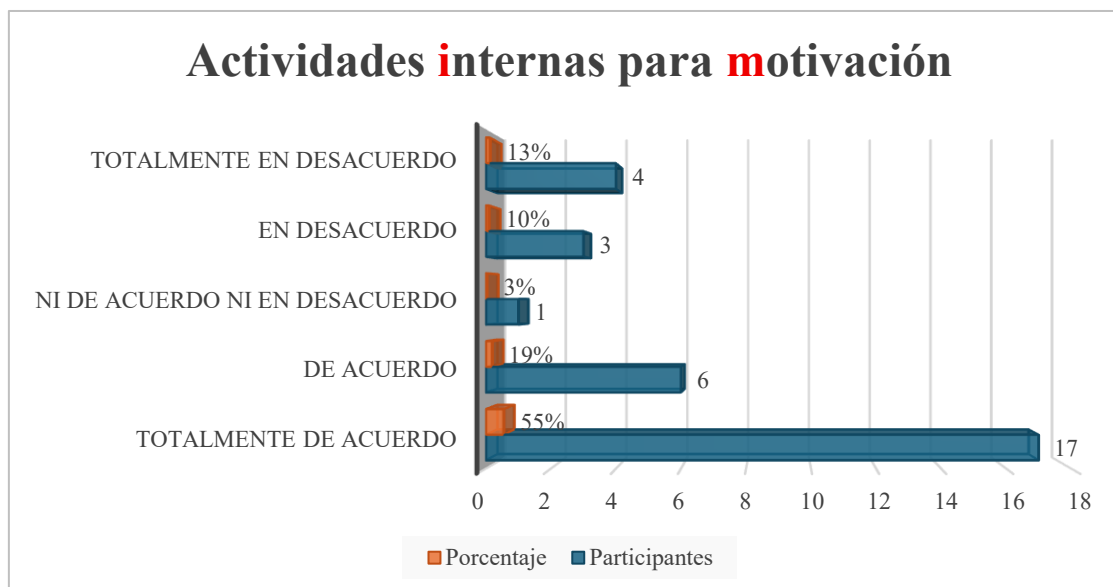
Actividades internas para motivación

¿La empresa realiza actividades internas para motivarnos?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	55%
De acuerdo	6	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	3	10%
Totalmente en desacuerdo	4	13%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025).

Figura 15

Actividades Internas para Motivación



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta, “¿La empresa realiza actividades internas para motivarnos?”, Los resultados indican que el 55% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 19% señaló estar de acuerdo, lo que representa un 74% de percepciones positivas. Este alto porcentaje refleja que la mayoría del personal del hotel Country Inn & Suites San José percibe que la organización implementa actividades internas orientadas a las motivación y bienestar de los colaboradores, elemento fundamental en las prácticas de Endomarketing.

Por otra parte, un 3% de los encuestados se mostró neutral y un 23% (10% en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo), manifestó no percibir de manera clara la existencia o efectividad de dichas actividades. Este grupo minoritario sugiere que, aunque las acciones de motivación están presentes, no todos los empleados las experimentan con la misma frecuencia o intensidad, lo que podría deberse a diferencias en la participación por departamentos, horarios o comunicación interna.

De acuerdo con Chiavenato 2020, las actividades internas de motivación son una herramienta esencial dentro de la gestión del talento humano, pues “la motivación es la energía que impulsa a las personas a actuar con entusiasmo y compromiso hacia las metas organizacionales” (p.315). En este sentido, los resultados positivos reflejan que el hotel ha desarrollado iniciativas que contribuyen al bienestar emocional y al fortalecimiento del compromiso laboral de su personal.

Asimismo, Robbins y Judge (2023), destacan que “las organizaciones que intervienen en actividades de integración, reconocimiento y desarrollo personal logran empleados más satisfechos y comprometidos con la cultura organizacional” (p.312). Bajo esta perspectiva, las percepciones favorables obtenidas evidencian que las acciones internas de motivación están

generando un impacto positivo en la moral del personal. Sin embargo, el grupo que manifestó desacuerdo resalta la importancia de fortalecer la inclusión y la comunicación de estas actividades para que todos los colaboradores perciban sus beneficios de manera equitativa.

Desde el enfoque del *Endomarketing*, las actividades internas de motivación son estrategias claves para fidelizar al empleado como “cliente interno”. Según Kotler, Keller y Chernev (2023), “el Endomarketing busca crear experiencias internas positivas que fortalezcan el compromiso del empleado con la marca y lo conviertan en su primer embajador” (p.240). En este sentido, las dinámicas motivacionales, celebraciones, reconocimientos y espacios de convivencia contribuyen a construir una cultura organizacional sólida, participativa y alineada con los valores institucionales.

Los resultados obtenidos evidencian que el hotel Country Inn Suites San José ha logrado implementar acciones efectivas de motivación interna, aunque aún pueden mejorar la constancia y alcance de estas prácticas. La promoción de actividades interdepartamentales, programas de reconocimiento, jornadas de bienestar y formación emocional podrían reforzar el impacto positivo de dichas iniciativas, lo que fortalece el compromiso y la satisfacción laboral.

Esto quiere decir que, la mayoría de los colaboradores considera que la empresa realiza actividades internas que promueven la motivación y el bienestar lo que contribuye una fortaleza dentro de las prácticas de *Endomarketing*. No obstante, se recomienda a ampliar la participación y comunicación de estas actividades para asegurar que todos los miembros del equipo se sientan incluidos y valorados, proponiendo así el sentido de pertenencia, la fidelización interna y la coherencia con los valores organizacionales del hotel.

4.4.2. Pregunta número 16 del cuestionario

Tabla 18

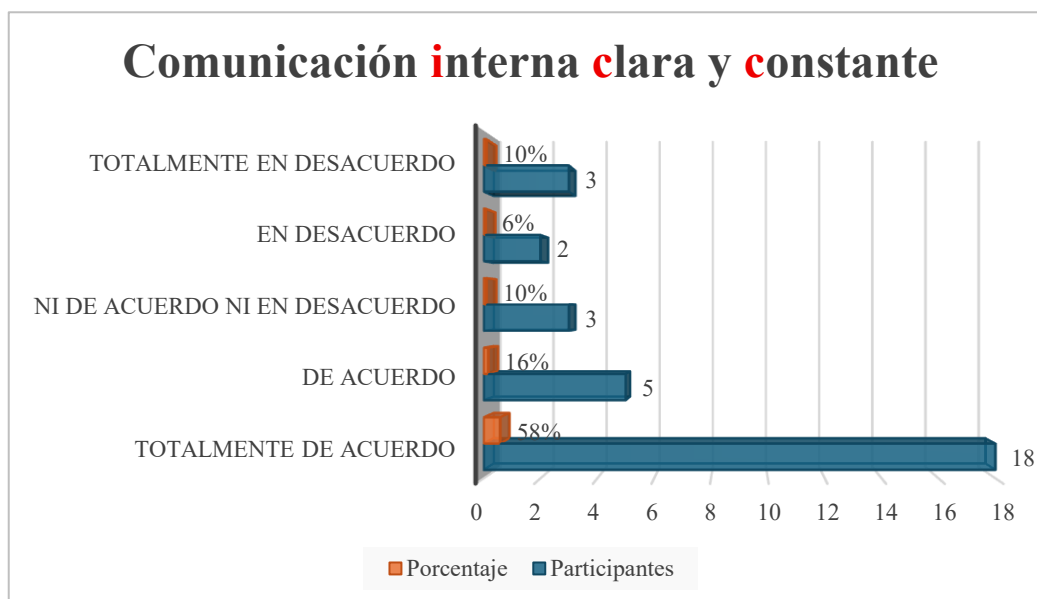
Comunicación interna clara y constante

¿La comunicación interna es clara y constante?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	58%
De acuerdo	5	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	2	6%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 16

Comunicación Interna Clara y Constante



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

Para la pregunta, “¿La comunicación interna es clara y constante?”, los resultados muestran que el 58% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 16% indicó estar de acuerdo, sumando un 74% de percepciones positivas. Este resultado evidencia que la mayoría de los trabajadores del hotel Country Inn & Suites San José perciben una comunicación interna efectiva, caracterizada por mensajes claros, frecuentes y coherentes entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Por otro lado, un 10% de los encuestados se mostró neutral, mientras que un 16% (6% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo), manifestó no percibir constancia o claridad en la comunicación interna. Aunque este grupo minoritario no representa la mayoría, su existencia indica que no todos los colaboradores experimentan los mismos niveles de información o participación en procesos comunicativos, lo que podría deberse a diferencias entre áreas horarios o estilos de liderazgo.

De acuerdo con Chiavenato (2020), la comunicación interna es un elemento vital dentro del clima y la cultura organizacional, pues “una comunicación clara, oportuna y bidireccional, fortalece la integración de los equipos, reduce los conflictos y mejora la efectividad de la gestión” (p.289). En este sentido, los resultados positivos evidencian que el hotel ha establecido canales de comunicación funcionales que permiten transmitir información relevante de manera eficiente, contribuyendo al alineamiento del personal con los objetivos institucionales.

Asimismo, Robbins y Judge (2023) sostienen que “la comunicación organizacional efectiva promueve la confianza, la transparencia y la coordinación entre los miembros del equipo, factores esenciales para la satisfacción y el compromiso laboral” (p.297). Por tanto, el alto porcentaje de percepciones positivas refleja que los colaboradores reconocen la

existencia de mecanismos de comunicación formales que permiten mantenerlos informados sobre decisiones, actividades y políticas internas. Sin embargo, el grupo que expresó desacuerdo, señala la necesidad de fortalecer la comunicación descendente y transversal, garantizando que todos los colaboradores reciban información actualizada y comprensible.

Desde la perspectiva del *Endomarketing*, la comunicación interna constituye uno de los pilares estratégicos más relevantes, ya que permite conectar emocionalmente al colaborador con la organización. Según Kotler, Keller y Chernev (2023), “el Endomarketing busca comunicar de forma clara y continua los valores, logros y objetivos de la empresa para que los empleados se sientan informados, escuchados y comprometidos con la marca interna” (p.241). En ese sentido, mantener una comunicación clara y constante refuerza el sentido de pertenencia y la motivación, pilares fundamentales para el éxito del hotel en su gestión del talento humano.

Los resultados evidencian que el hotel Country Inn & Suites San José, ha desarrollado una base sólida en cuanto a comunicación interna, pero aún presenta oportunidades de mejora. Se recomienda, reforzar los canales bidireccionales, promoviendo el la retroalimentación constante, la escucha activa y la participación de los colaboradores en la construcción del mensaje institucional. De esta forma, la comunicación se convertirá en una herramienta estratégica para fortalecer el *Endomarketing* y la cohesión organizacional.

Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores perciben que la comunicación interna del hotel es clara y constante, lo cual contribuye una fortaleza de sus prácticas de *Endomarketing*. No obstante, el porcentaje minoritario que no comparte esta percepción resalta la necesidad de continuar fortaleciendo los procesos comunicativos, asegurando que la información fluya con transparencia y equidad entre todas las áreas, lo que contribuirá al compromiso de la confianza y la fidelización del talento humano.

4.4.3. Pregunta número 17 del cuestionario

Tabla 19

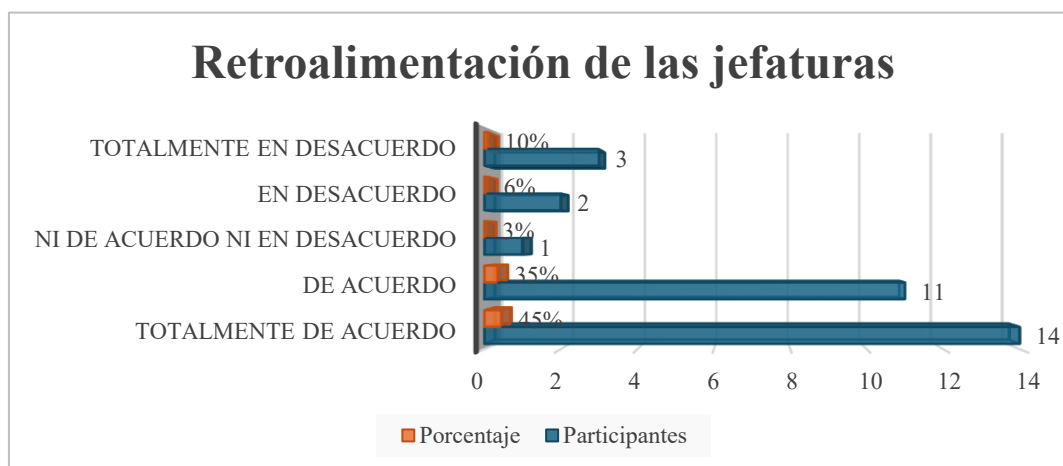
Retroalimentación de las jefaturas

¿Recibo retroalimentación frecuente de parte de mis jefes?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	45%
De acuerdo	11	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	2	6%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 17

Retroalimentación de las Jefaturas



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta, “¿Recibo retroalimentación frecuente de parte de mis jefes?”, Los resultados indican que el 45% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo,

mientras que el un 35% señaló estar de acuerdo, para un 80% de percepciones positivas. Este porcentaje refleja que la mayoría del personal del hotel Country Inn Suites San José considera que recibe orientación, comentarios y seguimiento continuo por parte de sus superiores, lo que contribuye un aspecto esencial dentro de las prácticas de *Endomarketing* y la gestión del talento humano.

Por otro lado, un 3% de los encuestados se mostró neutral, mientras que un 16% (6% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo), manifestó no recibir retroalimentación frecuente. Aunque minoritario este grupo evidencia que existen diferencias en la participación del liderazgo comunicativo, posiblemente relacionadas con la frecuencia, profundidad o estilo de las retroalimentación que los superiores ofrecen a sus equipos.

De acuerdo con Chiavenato (2020), la retroalimentación efectiva es una herramienta fundamental en la dirección y el liderazgo, ya que “permite guiar, corregir y conocer el desempeño de los colaboradores, fortaleciendo su motivación y compromiso en la organización” (p.317). Desde esta perspectiva, los resultados positivos reflejan que el hotel ha implementado prácticas de supervisión participativa, y que los líderes proporcionan orientación y reconocimiento oportuno. No obstante, el grupo que percibe falta de retroalimentación sugiere la necesidad de estandarizar los mecanismos de evaluación y comunicación del desempeño.

Asimismo, Robbins y Judge (2023), señalan que “la retroalimentación frecuente y constructiva es esencial para mejorar el rendimiento individual, aumentar la satisfacción laboral y fomentar relaciones laborales basadas en la confianza” (p.309). Esto implica que los líderes del hotel deben mantener un enfoque de *feedback* continuo y bidireccional, donde los colaboradores no solo reciban observaciones sobre su desempeño, sino que también tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y necesidades.

Desde la perspectiva del *Endomarketing*, la retroalimentación constituye un canal estratégico de comunicación interna que promueve la motivación, el desarrollo profesional y la fidelización del talento. De acuerdo con Kotler, Keller y Chernev (2023), “la comunicación interna debe incluir procesos de retroalimentación que refuercen el reconocimiento, la orientación y el sentido de pertenencia de los empleados” (p.243). En este sentido, la retroalimentación no solo cumple una función evaluativa, sino también motivacional y emocional, ya que permite al colaborador sentirse escuchado, valorado y acompañado en su crecimiento dentro de la organización.

Los resultados obtenidos reflejan que el hotel Country Inn & Suites San José cuenta con una cultura organizacional que promueve la comunicación entre líderes y colaboradores, aunque aún existen oportunidades para fortalecer en la frecuencia y formalidad de esos procesos. Se recomienda establecer revisiones periódicas de desempeño, sesiones de *feedback* individual y reuniones de seguimiento grupal, con el fin de garantizar que todos los empleados reciban orientación continua y constructiva.

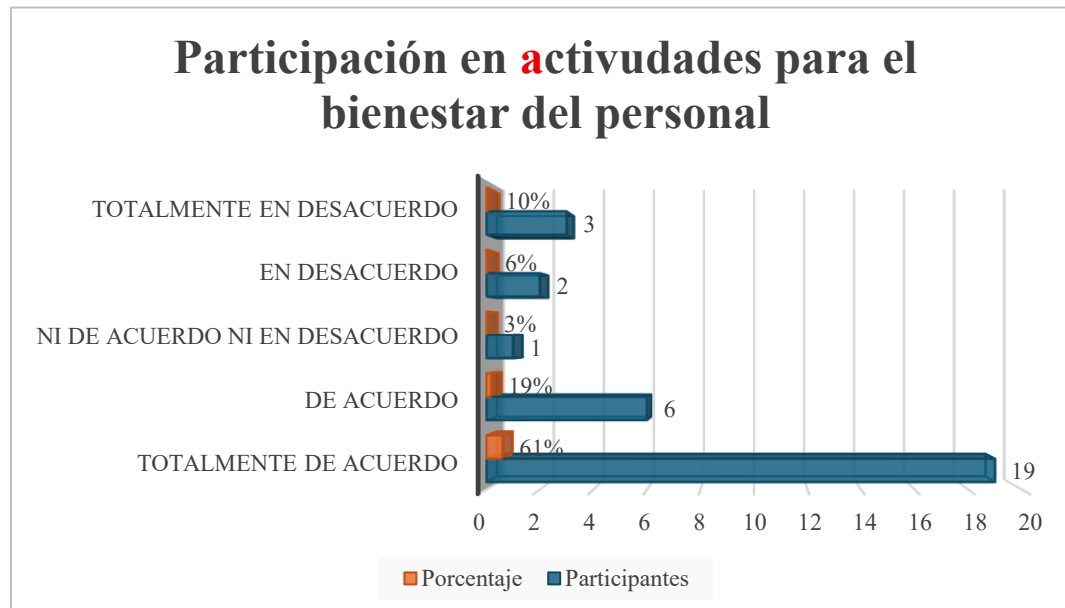
Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores considera que reciben retroalimentación frecuente por parte de sus jefes, lo que evidencia una fortaleza en las prácticas de liderazgo y *Endomarketing* del hotel. Sin embargo, el porcentaje minoritario que no comparte esta percepción subraya la importancia de seguir fortaleciendo los canales de comunicación y la cultura de *feedback*, asegurando que la retroalimentación sea constante, equitativa y orientada al desarrollo profesional, elementos claves para mantener un equipo motivado. Comprometido y alineado con los objetivos institucionales.

4.4.4. Pregunta número 18 del cuestionario

Tabla 20*Participación en actividades para el bienestar del personal*

¿He participado en actividades organizadas por la empresa para el bienestar del personal?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	61%
De acuerdo	6	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	2	6%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 18*Participación en actividades para el bienestar del personal*

Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

Para la pregunta, “¿He participado de una actividades organizadas por la empresa para el bienestar del persona?”, Los resultados muestran que el 61% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 19% indicó estar de acuerdo, lo que representa un 80% de percepciones positivas. Este porcentaje evidencia que la mayoría del personal del hotel Country Inn en suite San José ha participado en actividades internas enfocadas en el bienestar y la motivación del personal, lo cual refleja un compromiso organizacional con el desarrollo integral y la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Por otra parte, un 3% se mostró neutral, mientras que un 16% (6% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo), expresó no haber participado o no percibir dichas actividades. Si bien se trata de una minoría, este grupo señala que las oportunidades de participación podrían no estar llegando de manera equitativa a todos los departamentos de turnos, lo que sugiere la necesidad de reforzar la comunicación y la inclusión en la planificación de las actividades de bienestar.

De acuerdo con Chiavenato (2020), las actividades de bienestar laboral forman parte de una gestión moderna del talento humano, ya que “contribuyen al equilibrio emocional, la salud física y la satisfacción personal de los colaboradores, mejorando su desempeño y su compromiso en organización” (p.324). En este sentido, los resultados positivos evidencian que el hotel reconoce la importancia de atender el bienestar de su personal como una estrategia integral de motivación y de atención.

Asimismo, Robbins y Judge (2023) afirman que “los programas de bienestar y calidad de vida laboral fortalecen la cohesión social dentro de la organización y aumentan los niveles de productividad, al generar un ambiente donde las personas se sientan valoradas y respaldadas” (p.314). Desde esa perspectiva, las percepciones favorables reflejan la existencia

de una cultura organizacional orientada al bienestar humano, coherente con las prácticas de *Endomarketing*, que promueven la conexión emocional entre los empleados y la empresa.

Desde el enfoque del *Endomarketing*, la implementación de actividades para el bienestar del personal constituye una de las estrategias más efectivas para fortalecer el compromiso interno y la lealtad organizacional. Tal como señalan Kotler, Keller y Chernev (2023), “las acciones dirigidas al bienestar del empleado son una manifestación tangible de la propuesta de valor interna de la empresa, generando orgullo de pertenencia y satisfacción emocional” (p.246). Este tipo de actividades como celebraciones, jornadas de salud convivios o talleres motivacionales no solo mejoran el clima organizacional, sino que también alinean la experiencia del colaborador con los valores corporativos del hotel.

Los resultados obtenidos sugieren que el hotel Country Inn Suites San José ha logrado implementar programas de bienestar efectivos, pero podría fortalecer su alcance mediante mayor difusión, participación equitativa y continuidad en el tiempo. Garantizar que todos los colaboradores tengan acceso a estas actividades favorecerá una mayor integración interdepartamental, incrementando el sentido de pertenencia y la motivación general.

En conclusión, la mayoría de los colaboradores considera haber participado activamente en las actividades organizadas por la empresa para su bienestar, lo que representa una fortaleza dentro de las prácticas de *Endomarketing* del hotel. No obstante, se recomienda ampliar los esfuerzos de comunicación y participación para asegurar que todos los empleados se involucren de manera equitativa, consolidando así una cultura organizacional centrada en el bienestar, la motivación y la fidelización del talento humano.

4.4.5. Pregunta número 19 del cuestionario

Tabla 21

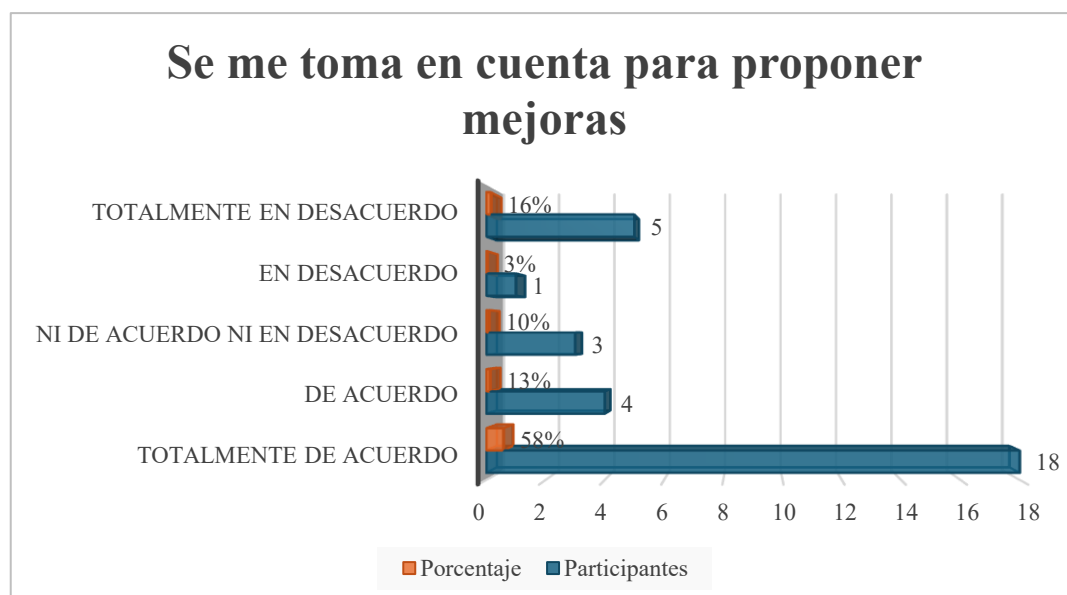
Se me toma en cuenta para proponer mejoras

¿Siento que se me toma en cuenta para proponer mejoras?	Participantes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	58%
De acuerdo	4	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	1	3%
Totalmente en desacuerdo	5	16%
Totales	31	100%

Fuente: Elaboración propia (III cuatrimestre 2025)

Figura 19

Se Me Toma en Cuenta para Proponer Mejoras



Fuente: Elaboración propia Datos de la Encuesta de Colaboradores (2025)

En la pregunta, “¿Siento que se me toma en cuenta para proponer mejoras?”, Los resultados muestran que el 58% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 13% indicó estar de acuerdo, lo que representa un 71% de percepciones positivas. Este resultado evidencia que la mayoría del personal del hotel Country Inn Suites San José percibe que la organización valora sus ideas y les brinda espacios para expresar sugerencias o aportar a la mejora de procesos internos, lo cual es un indicador relevante de la madurez comunicacional y del compromiso del liderazgo con la participación del talento humano.

Por otro lado, un 10% se mostró neutral, posiblemente reflejando desconocimiento o falta de participación directa en procesos de mejora, mientras que un 19% (3% en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo), manifestó no sentirse tomado en cuenta. Aunque esta proporción es minoritaria, su presencia señala la necesidad de fortalecer los mecanismos de participación y comunicación ascendente, garantizando que todas las voces del personal sean escuchadas y consideradas en la toma de decisiones.

De acuerdo con Chiavenato (2020), la participación del colaborador en la mejora continua constituye un elemento central del desarrollo organizacional, ya que “involucrar a los empleados en la solución de problemas y en la generación de ideas incrementa su compromiso, creatividad y sentido de pertenencia” (p.329). En este sentido, los resultados positivos reflejan que el hotel ha promovido un entorno donde los trabajadores se sienten escuchados y valorados, condición clave para mantener la motivación y el compromiso institucional.

Por su parte, Robbins y Judge (2023) sostienen que “las organizaciones que fomentan la participación de los empleados en la toma de decisiones logran un mayor nivel de satisfacción laboral y reduce la resistencia al cambio” (p.311). Desde esta perspectiva, la mayoría de los colaboradores del hotel perciben un estilo de liderazgo participativo y abierto, coherente con una gestión moderna de talento humano. Sin embargo, el grupo que manifestó no sentirse tomado en cuenta sugiere la necesidad de reforzar mecanismos de comunicación bidireccional y canales formales de sugerencias que aseguren una participación más inclusiva.

Desde el enfoque del *Endomarketing*, la participación de los empleados en la generación de mejoras constituye una de las manifestaciones más sólidas de la fiscalización interna. Según Kotler, Keller y Chernev (2023), “el *Endomarketing* busca crear una relación de confianza en la que el colaborador se sienta parte activa del proyecto organizacional y perciba que sus ideas influyen en la evolución de la empresa” (p.247). Promover espacios para que los empleados propongan mejoras no solo eleva su sentido de pertenencia, sino que también genera innovación y fortalece la cultura de colaboración dentro de la organización.

Los resultados sugieren que el hotel Country Inn Suites San José mantiene una base sólida de términos de participación y escucha activa del personal, pero presenta oportunidades para formalizar y ampliar los espacios de diálogo, de modo que todos los colaboradores pueden contribuir al desarrollo de nuevas ideas y a la optimización de procesos. Implementar reuniones participativas, buzones de sugerencias, encuestas internas y grupos de mejora continua podría fortalecer aún más la cultura de participación y reconocimiento del talento interno.

Por tanto, la mayoría de los colaboradores considera que sí se les toma en cuenta para proponer mejoras, lo que refleja una gestión participativa alineada con las prácticas de *Endomarketing*. No obstante, la existencia de un porcentaje que no comparte esta percepción

subraya la importancia de continuar promoviendo espacios de comunicación inclusivos, liderazgo colaborativo y mecanismos de retroalimentación ascendente, consolidando así. Una cultura organizacional más participativa, innovadora y orientada al bienestar de sus colaboradores.

En síntesis, los resultados obtenidos a través de la herramienta cuantitativa aplicada a los colaboradores del hotel Country Inn & Suites San José, permiten concluir que la organización presenta niveles favorables de satisfacción laboral, clima organizacional y aplicación de prácticas de *Endomarketing*. La mayoría del personal manifiesta sentirse valorado, motivado y participe dentro del equipo de trabajo, destacando aspectos positivos como la comunicación interna, el respeto, la colaboración y la calidad en la transmisión de decisiones. Asimismo, las percepciones sobre las actividades internas de motivación, la retroalimentación de los líderes y la participación en iniciativas de bienestar. Reflejan una cultura organizacional orientada al desarrollo humano y al fortalecimiento del sentido de pertenencia.

No obstante, los resultados también revelan áreas de mejora en aspectos relacionados con la uniformidad de la comunicación, la frecuencia del reconocimiento, la inclusión en la toma de decisiones y la equidad en la participación de las actividades institucionales. Estos hallazgos evidencian la necesidad de reforzar las estrategias de *Endomarketing* interno, garantizando que todos los colaboradores, independientemente de su área o antigüedad, se sientan plenamente escuchados, valorados y comprometidos con los objetivos del hotel. En conjunto, los datos cuantitativos confirman que la organización cuenta con una base sólida en su gestión del talento humano, pero aún posee un potencial significativo para consolidar una cultura de fidelización interna integral, participativa y sostenible.

4.5. Análisis cualitativo: Entrevistas a jefaturas y mandos medios

Posterior al análisis cuantitativo, se procedió a realizar la evaluación cualitativa mediante entrevistas dirigidas a la jefatura o mandos medios del hotel Country Inn Suites San José, con el propósito de profundizar en la interpretación de los resultados obtenidos. Y comprender, desde la perspectiva de los líderes, las dinámicas internas relacionadas con la motivación, la comunicación y las prácticas de Endomarketing.

El enfoque cualitativo permite explorar las percepciones, experiencias, valoraciones de quienes desempeñan funciones de supervisión y coordinación, aportando una visión más amplia sobre cómo se gestionaron las relaciones laborales. El liderazgo y la participación del personal dentro de la organización. Estas entrevistas ofrecen una mirada complementaria al análisis estadístico al permitir identificar factores intangibles como la cultura organizacional, la efectividad de la comunicación interna, la coherencia de liderazgo y la percepción sobre el compromiso del personal.

En este sentido, el análisis cualitativo busca integrar las perspectivas de los mandos medios con los hallazgos obtenidos del personal operativo, con el fin de obtener una comprensión más integral del estado actual de la gestión de talento humano y del impacto de las estrategias de *Endomarketing* implementadas por el hotel.

4.6. Satisfacción y bienestar laboral

4.6.1. Primera pregunta de las entrevistas a jefaturas y mandos medios.

Tabla 22

Percepción de Satisfacción Laboral Actual

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Cómo describiría su nivel de satisfacción en el trabajo actualmente?	GERENTE DE OPERACIONES	En realidad, estoy muy satisfecho con mi trabajo. Cada día que me levanto vengo con ganas de trabajar.
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	De mi parte, en realidad, yo estoy satisfecha ya tengo mucho tiempo de trabajar por acá voy para bueno en marzo cumplí ocho años me gusta mucho lo que es el ambiente laborar que hay en el hotel es un hotel como muy familiar con el tema de colaboradores creo que muchos se llevan muy bien Yo vengo de un hotel donde trabajé que más bien el ambiente laborar era un poco pesado entonces es algo que aprecio mucho en tema de condiciones, a veces sí siento que deberíamos mejorar y que es una de las cosas tal vez por las que digamos que no estoy del todo conforme que es condiciones que es condiciones de las condiciones del hotel actualmente digamos, pero no condiciones hacia los colaboradores, sino condiciones en tema de infraestructura, que es una de las cosas que siento que hay mucho por mejorar y que muchas veces no se ve como que haya algún proyecto para mejorarlas y es alguna de esas cosas que a mí me agobian un poco, porque aquí en mi trabajo tengo que lidiar con quejas de clientes. las calificaciones que le dan al hotel que obviamente si no se mejora y es algo que afecta mi trabajo y a veces me gustaría como tal vez ir a un lugar donde haya mejores condiciones en ese sentido, pero por el resto me parece que condiciones laborales también y humanas son muy buenas.
	SUPERVISOR DE COCINA	Bueno, mi nivel de satisfacción creo que en este momento es alto. Anteriormente ocupaba el cargo de cocinero y hace dos meses y medio, estoy en el puesto de supervisor de cocina, entonces ahorita, ahorita, ahorita es alto digamos.
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	Pues me siento bien, la verdad. Trabajar aquí a mí me gusta. Tengo un jefe muy accesible. Me escucha, me orienta, me ayuda y en cuestiones de que, si alguno no lo sé, él me dice cómo o de qué manera saldría mejor, así tengo mucho el apoyo de Oscar.
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	Bueno, a nivel personal, yo estoy contenta en el sentido de que trabajo muy, muy libre, los objetivos están bien planteados, la directriz de lo que tengo que hacer, sé lo que tengo que hacer, mi jefatura directa está en Radisson, entonces él confía en lo que nosotros hacemos aquí. Básicamente soy solo yo en el área de ventas de corporativo y de agencias, no, agencias no, corporativo y eventos con una compañera que asiste. Trabajo tranquila, trabajo con objetivos claros, trabajo por objetivos que debo cumplir mensualmente o anualmente. A nivel personal tengo mucho salario en especie. Yo vivo largo, entonces me acomoda un poco el horario, el tema de la distancia, las presas y todo lo demás. Adicional a eso, yo llego y me conecto a la casa si es necesario, la hora que sea. Si alguien necesita algo, trabajo por ventas, trabajo por objetivos, necesito cumplir metas. Entonces un cliente que pueda atender en el momento, lo puedo atender desde mi casa. En realidad, me siento tranquila, trabajo bien. hay otras cosas que realmente sí me preocupan y me ocupan siempre pero ahí están dando vueltas en mi cabeza.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

En relación con la pregunta, “¿Cómo describiría su nivel de satisfacción en el trabajo actualmente?”, los resultados obtenidos a partir de las entrevistas reflejan una tendencia predominante positiva en cuanto al grado de satisfacción experimentado por las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites, San José. En general, los participantes expresaron sentirse satisfechos y motivados y comprometidos con sus labores, aunque también manifestaron algunos aspectos que podrían mejorarse a nivel estructural y organizativo.

De forma específica, los entrevistados gerente de operaciones y supervisor de cocina señalaron sentirse muy satisfechos con su trabajo, destacando la motivación diaria, las oportunidades de crecimiento y los nuevos retos asumidos. Estos testimonios evidencian una percepción positiva del entorno laboral, donde se valora el esfuerzo individual y se experimenta entusiasmo por el trabajo desempeñado. Esta apreciación coincide con lo planteado por Chiavenato (2020), quien sostiene que la satisfacción laboral se asocia al grado de bienestar emocional que los colaboradores experimentan al percibir equilibrio entre sus necesidades personales y las condiciones de trabajo ofrecidas por la organización (p.317).

Por su parte, la supervisora de ama de llaves destacó sentirse satisfecho debido al apoyo constante de su jefe inmediato, a quien describió como una figura accesible, orientadora y empática. Este elemento resulta fundamental, ya que refuerza lo expuesto por Robbins y Judge (2023), quienes afirman que la calidad del liderazgo y la comunicación directa con los superiores tiene un impacto directo en la percepción de satisfacción y bienestar laboral (p.305). La presencia de un liderazgo cercano, basado en la confianza y el acompañamiento, contribuye de manera significativa al compromiso y al desempeño positivo de los colaboradores.

El participante supervisora de mercadeo y ventas también manifestó un alto nivel de satisfacción, fundamentado principalmente en la autonomía, la claridad de objetivos y la flexibilidad laboral que disfruta en su puesto. Sin embargo, expresó ciertas preocupaciones relacionadas con la carga laboral y las responsabilidades constantes, las cuales considera parte inherente en su función. Este tipo de apreciación coincide con el planteamiento de Kotler, Keller y Chernev (2023), quienes destacan que el *Endomarketing* debe procurar un equilibrio entre las exigencias organizacionales. Y las necesidades personales del colaborador, fomentando condiciones que permitan un desempeño satisfactorio sin comprometer el bienestar emocional (p.241).

En contraste, la participante supervisora de recepción y reservas, a pesar de expresar una satisfacción general alta, señaló una preocupación asociada a las condiciones físicas e infraestructurales del hotel, las cuales, según su testimonio, afectan tanto su labor diaria como la experiencia del cliente. Este hallazgo evidencia que la satisfacción laboral no depende exclusivamente del ambiente humano, sino también de factores materiales y contextuales que influyen en la percepción de calidad del entorno de trabajo. En términos de Chiavenato (2020), estos factores corresponden a las condiciones de trabajo externas, las cuales, si no son adecuadas, pueden generar una reducción en el bienestar general del personal (p.318).

En conjunto, las respuestas permiten concluir que las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn Suites San José mantienen un nivel alto de satisfacción y compromiso gracias a elementos como la autonomía, el apoyo del liderazgo y el ambiente colaborativo. No obstante, también se identifican factores de mejora vinculados a la infraestructura, la carga laboral y la comunicación interdepartamental, que podrían atenderse a través de estrategia de *Endomarketing* interno y programas de bienestar laboral sostenido.

Así, la evidencia cualitativa respalda los hallazgos del análisis cuantitativo, confirmando que el hotel cuenta con una base sólida en la gestión del clima organizacional y del talento humano, pero que requiere seguir fortaleciendo sus mecanismos de motivación, reconocimiento y mejora continua para mantener un equilibrio entre la satisfacción individual y los objetivos estratégicos de la organización.

4.6.2. Segunda pregunta de las entrevistas a jefaturas y mandos medios

Tabla 23

Aspectos del Entorno Laboral que Motivan o Generan Incomodidad

¿Qué aspectos de su entorno laboral le motivan o le generan incomodidad?

Pregunta	Participante	Respuesta
	GERENTE DE OPERACIONES	<p>Me motivan las personas, me motiva a venir a trabajar para el personal del hotel para que se sienta mejor o para que sea más productivo y obviamente eso que afecte al cliente.</p> <p>Y que tal vez me hace sentir como incómodo, no incómodo, pero es un reto grande en mi trabajo.</p> <p>Es el tema de la inversión hacia el inmueble que ya lo requiere y hay planes cercanos por dicha para hacerlo. pero si hay que manejar ciertas quejas y demás que no son bonitas de manejar generalmente por situaciones que son meramente económicas.</p>
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	<p>Y lo mismo que acabo de mencionar que bueno me motiva mucho el ambiente laboral la humanidad digamos que hay aquí hacia los colaboradores Siento que la gente tiene mucha como libertad de expresarse de no están como tan encima de uno digamos con lo que uno hace mientras uno haga obviamente bien el trabajo</p> <p>Y lo de la inconformidad sería ese aspecto, que tal vez como que uno no ve planes a futuro por temas de presupuesto o lo que sea, que haya como un interés de arreglar tal vez ciertas cosas desde el hotel que ya están como deterioradas.</p>
	SUPERVISOR DE COCINA	<p>El hecho de ser ahorita el jefe de la cocina, de sacar la cocina adelante, de tener un equipo que manejar, de estar implementando métodos para mejorar lo que es el costo, la producción, los platos que salen para el restaurante. Tal vez lo que me no me motiva un poco quizás es como la relación con el lado de los saloneros, que es como un poco ahí controversial, digamos, pero hasta ahí, el resto todo bien.</p>
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	<p>El entorno laboral me motiva los compañeros que tengo, las personas que están a mi cargo.</p> <p>A veces tal vez me motiva el equipo de trabajo que tengo no está completo porque la planilla después de la pandemia no se ha completado.</p> <p>Pero a veces si me desmotiva un poco el tener que yo llevar un reporte teniendo mi cargo de supervisión y es allí donde yo siento que si algo sale mal no van a ver que yo lleve un reporte, van a decir María paso esto, mira esto, mira lo otro.</p> <p>Que hasta ahora Oscar pues en ese término como que lo ha entendido de que si algo pasa o sale mal con lo que mi trabajo, pues yo andaba sufriendo lo que falta que yo les he dicho sí que falta una plaza de camarera. y que ahorita estamos en temporada baja, está bien, yo me la juegos con seis camareras, pero cuando es temporada alta, como decir de enero a agosto, que estamos full, es allí donde yo tengo que llevar reporte.</p> <p>Y eso sí, me desmotiva porque no es que no me gusta hacerlo, es que descuido mi trabajo.</p> <p>Y después vienen las quejas.</p>
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	<p>Okay a nivel laboral a mí me gusta lo que hago entonces yo siento que una persona motivada o sea uno no necesita automotivar. Uno no necesita que lo motiven, sino que uno tiene que motivarse porque es más integral, ¿verdad?</p> <p>Me gusta trabajar, me gusta el ambiente, me gustan mis compañeros, me gusta lo que hago, me gusta hablar con la gente. Que me tiene, tal vez, un poco preocupada, es el hotel en sí, la infraestructura, que no se ve un cambio a corto plazo. Entonces en lo personal no me veo a corto plazo.</p> <p>Acá, aunque yo quiero mucho el hotel y me gusta, me gusta lo que hago, pero al no ver que haya una estrategia bien definida a corto plazo de remodelación, de mejora, eso me preocupa mucho porque yo trabajo en ventas. Oír una queja, oír, es que lo tiro huele feo, es que la habitación tiene esto, es que hay pelos, es que a nivel de infraestructura le falta amor, le falta cariño.</p> <p>Eso me preocupa.</p> <p>Y aunque independientemente amo lo que hago y amo el lugar y amo todo lo que me dan y yo soy una persona agradecida, siento que llega como un tiempo donde uno debería tomar decisiones.</p> <p>Entonces creo, no me gustaría, pero siento que si no hay un una estructura de cambio a corto plazo, no me veo aquí a corto plazo.</p>

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

En las respuestas a la pregunta, “¿Qué aspectos de su entorno laboral le motivan o le generan incomodidad?”, los cinco participantes manifestaron en su mayoría una percepción positiva respecto a los factores motivacionales del entorno laboral, aunque también señalaron ciertas fuentes de incomodidad relacionadas con la infraestructura física, la comunicación interdepartamental y la carga de trabajo. En términos generales, se evidencia que las motivaciones predominan sobre las inconformidades, lo cual sugiere que el clima organizacional mantiene una base sólida de bienestar y compromiso.

Los entrevistados, gerente de operaciones y supervisora de recepción y reservas, coincidieron en que su principal fuente de motivación proviene del ambiente humano del hotel, caracterizado por la colaboración, la empatía y la libertad de expresión, lo que genera un entorno laboral saludable. Ambos destacaron la importancia del ambiente interpersonal y la convivencia positiva como factores determinantes para disfrutar del trabajo. Sin embargo, expresaron incomodidad ante la falta de inversión e infraestructura que consideran necesaria para mantener la satisfacción tanto del cliente como del personal. Esta dualidad entre el bienestar social y las limitaciones materiales refleja lo que Chiavenato (2020) describe como la coexistencia entre factores motivacionales y factores higiénicos en el trabajo, donde los primeros promueven el compromiso, pero los segundos. Si no se atienden, pueden disminuir la satisfacción global (p.321).

Por su parte, el supervisor de cocina manifestó sentirse motivado por el liderazgo que ejerce y el desafío profesional que representa su nuevo puesto como supervisor de cocina, lo cual se alinea con los conceptos de motivación intrínseca y autorrealización descritos por Robbins y Judge (2023), Quienes afirman que los empleados que perciben autonomía y

responsabilidad en su rol experimentan un mayor grado de satisfacción y sentido del logro personal (p.314). No obstante, el participante mencionó cierta incomodidad en la relación con el área de salmoneros, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación y la cohesión interdepartamental. Este punto se vincula directamente con el concepto de clima organizacional planteado por Chiavenato (2020), quien resalta que la armonía entre áreas es esencial para garantizar un entorno laboral funcional y motivador (p.324).

La entrevistada supervisora de ama de llaves indicó que su mayor fuente de motivación es el equipo de trabajo, aunque señaló como aspecto negativo la incomodidad del personal en su departamento y la carga adicional de labores administrativas que debe asumir, lo cual genera la motivación y estrés. Según Robbins y Judge (2023), la sobrecarga de tareas es un factor que incide directamente en la percepción del bienestar, ya que reduce la capacidad de disfrute del trabajo y puede generar agotamiento emocional si no se gestiona adecuadamente (p.319). A pesar de ello, el participante destacó la comprensión de su jefatura, lo que refuerza la importancia de un liderazgo empático y de apoyo, aspecto clave en el mantenimiento de la motivación laboral.

Por último, la supervisora de mercadeo y ventas expresó una fuerte motivación personal intrínseca hacia su trabajo, indicando que disfruta de sus funciones y del ambiente laboral; sin embargo, manifestó una profunda preocupación por el deterioro de la infraestructura del hotel y la ausencia de estrategias de mejora a corto plazo. Esta percepción genera incertidumbre sobre su permanencia futura en la empresa, lo que coincide con lo expuesto por Kotler, Keller y Chernev (2023), quienes señalan que la motivación y el compromiso de los colaboradores no pueden sostenerse únicamente sobre la base de la satisfacción emocional. sino que requieren de una visión organizacional clara, mejoras continuas y planes de desarrollo visibles (p.252).

En conjunto, los resultados revelan que los factores motivacionales más destacados de la jefatura son, el buen clima humano, el liderazgo positivo, la autonomía en el trabajo y el compañerismo, todos ellos, elementos esenciales del *Endomarketing*. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la infraestructura, la falta de comunicación interdepartamental fluida y la distribución de la carga laboral, que deben ser atendidos para mantener altos niveles de satisfacción y evitar posibles desmotivaciones a futuro.

En conclusión, la evidencia cualitativa muestra que el hotel Country Inn & Suites San José posee un entorno laboral percibido como motivador y humano, pero que requiere acciones estratégicas de inversión, planificación y coordinación interna para fortalecer la percepción de estabilidad, crecimiento y bienestar general del personal de mando medio. El equilibrio entre condiciones materiales adecuadas, comunicación efectiva y reconocimiento constante, se mantiene como una condición indispensable para consolidar la cultura organizacional sostenible y orientada al compromiso.

4.6.3. Tercera pregunta de las entrevistas a jefaturas y mandos medios

Tabla 24

Percepción de ser Valorado por los Superiores

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Siente que su trabajo es valorado por sus superiores? ¿Cómo lo nota?	GERENTE DE OPERACIONES	<p>Sí, y me dan <i>feedback</i> directo.</p> <p>Generalmente me dicen cuando realizamos resultados mes a mes me dicen que están satisfechos con mi trabajo.</p> <p>Sí, bueno, de mi parte sí siento</p>
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	<p>Siento mucho el apoyo de Oscar y también que se apoya mucho en mí, en muchas cosas que él necesita y la libertad que me da de hacer ciertas cosas, de tomar en cuenta mi opinión, de que confía mucho, digamos, en lo que hago y por ese motivo es que también me da ciertas libertades, porque siento que estoy haciendo bien mi trabajo.</p> <p>Sí, sí siento que es valorado, la verdad.</p>
	SUPERVISOR DE COCINA	<p>Ahorita, en este momento, la verdad y lo noto en el momento en que él me reconoce el trabajo, digamos, todo lo que he hecho desde que estoy ahorita como supervisor, entonces desde ese punto lo puedo notar.</p> <p>Oscar es muy agradecido en ese término digamos si yo hago algo siempre está dando las gracias o siempre muchas gracias, María, y a veces el dar un gracias pues no es plata pero a veces uno siente como la sinceridad de la persona y yo siento que Oscar es muy sincero en ese tipo de cosas.</p>
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	<p>Si, al 100% al 100% yo sé lo que es Oscar, lo que es Luis, lo que es Fernando, si, si yo soy una persona muy...</p> <p>si, si lo siento y yo sé que ellos confían mucho en mi trabajo.</p>
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

¿En las respuestas de la pregunta, “¿Siente que su trabajo es valorado por sus superiores? ¿Cómo lo nota?”, Los cinco entrevistados coincidieron de manera unánime en que sí perciben que su trabajo es valorado y reconocido por sus superiores directos, lo que refleja un nivel alto de satisfacción y confianza en la relación jerárquica existente dentro del hotel Country Inn & Suites San José. Esta percepción positiva constituye un indicador clave del

bienestar organizacional, pues la valoración laboral actúa como un refuerzo motivacional intrínseco que fortalece la permanencia y el compromiso del personal.

El participante gerente de operaciones expresó que percibe el reconocimiento de manera explícita mediante retroalimentación directa sobre su desempeño y los resultados mensuales. Este tipo de comunicación refuerza el vínculo laboral y refleja la aplicación de prácticas de liderazgo participativo coherentes con lo que el Robbins y Judge (2023), denominan “refuerzos positivos”, los cuales, al ser oportunos y claros, incrementan la motivación y el sentido del logro del colaborador (p.312). De manera similar, el supervisor de cocina señaló que nota la valoración de su trabajo a través de lo verbal y configurada desde que asumió su nuevo rol como supervisor, lo que fortalece su autoconfianza y compromiso con el área.

Por su parte, la supervisora de recepción y reservas destacó que se siente valorada debido a la confianza y libertad de acción que le brinda su superior, además del hecho de que su opinión sea considerada en la toma de decisiones. Este tipo de reconocimiento no monetario es un ejemplo de motivación intrínseca, donde la autonomía y la confianza son factores esenciales para mantener el bienestar laboral. Según Chiavenato (2020), “los líderes que confían en sus colaboradores y les permiten participar en la toma de decisiones fomenta un alto sentido de pertenencia y responsabilidad compartida” (p. 329). Esta práctica de liderazgo promueve una relación basada en una credibilidad, la reciprocidad y el respeto profesional.

De manera complementaria, la participante supervisora de ama de llaves, resaltó la importancia de las expresiones verbales de agradecimiento como forma de reconocimiento, señalando que, aunque no se traduzcan en incentivos económicos, las palabras sinceras y constantes de gratitud tienen un fuerte impacto emocional. Este testimonio evidencia la relevancia del reconocimiento simbólico dentro de las prácticas de gestión de talento humano.

En esa línea, Kotler, Keller y Chernev (2023), sostienen que “el Endomarketing efectivo no se basa únicamente en recompensas tangibles, sino en generar una experiencia emocional positiva donde el colaborador sienta que su esfuerzo es visto y valorado” (p.245).

Finalmente, la supervisora de mercadeo y ventas manifestó sentirse plenamente valorada por sus superiores, mencionando que percibe confianza total en su gestión y autonomía, lo que le permite trabajar con claridad en sus objetivos. Esta respuesta confirma que el reconocimiento y la confianza son pilares esenciales para mantener la satisfacción en los niveles de mando medio, quienes requieren sentir respaldo por parte de la dirección para cumplir sus responsabilidades con seguridad y liderazgo.

En conjunto, las percepciones recogidas evidencian que en el hotel continental Suites San José existe una cultura organizacional de reconocimiento y confianza, donde los líderes fomentan la comunicación abierta, la autonomía y el agradecimiento. Estos elementos son consistentes con un clima laboral positivo que, según Chiavenato (2020), potencia la productividad, la motivación y el compromiso organizacional (p.332).

No obstante, aunque el reconocimiento verbal y la confianza son altamente valorados por las jefaturas, sería recomendable complementar estas prácticas con mecanismos institucionales de reconocimiento formal, tales como programas de incentivos, distinciones internas o evaluaciones de desempeño transparentes, con el fin de fortalecer el *Endomarketing* y mantener la satisfacción en el largo plazo.

En conclusión, los resultados de esta pregunta reafirman que los mandos medios del hotel se sienten apreciados, escuchados y respaldados por sus superiores, lo que constituye una fortaleza significativa en la gestión de talento humano. Esta percepción positiva contribuye directamente al mantenimiento de un entorno laboral saludable, participativo y

orientado al bienestar colectivo, en coherencia con los principios de satisfacción laboral expuestos en el marco teórico de la investigación.

4.6.4. Cuarta pregunta de la entrevistas a jefaturas y mandos medios

Tabla 25

Oportunidades de capacitación o desarrollo profesional

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Ha recibido oportunidades para capacitarse desarrollarse profesionalmente?	GERENTE DE OPERACIONES	Si claro. De hecho, hay una herramienta sumamente valiosa que se me puso a disposición hace como dos meses con muchísimo contenido para aprender.
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	Sí, de hecho, yo aquí, bueno, inicié como recepcionista, posteriormente ya pasé a ser supervisora de recepción. Ahora tenemos una herramienta también que está pagando el grupo COMECA de Franklin Covey, que es una herramienta muy costosa Y de hecho acá el country los únicos que tenemos digamos eso, porque hay como un límite de personas.
	SUPERVISOR DE COCINA	Entonces Oscar y yo somos los que estamos llevando ese curso que es algo muy valioso y que también ahí se nota que confían en mí y en el trabajo. Para capacitarme ahorita no, pero para desarrollarme si digamos en este nuevo puesto.
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	Capacitarme como tal, no. Sí, el año pasado estuvo aquí una señora de INA, eso sí me quedó, así como un sin sabor, porque yo tengo el puesto de supervisión, pero no tengo el título. Digamos, tengo el conocimiento, más no tengo el título. Entonces yo le pregunte a Yesenia que porque no me daban la oportunidad de obtener el título con una profesora que venía del INA porque en jefaturas anteriores las supervisoras que sacaron en su momento si les dieron el título del INA y tal vez personas que no tenía mucho tiempo de estar por acá. Entonces siento como que se me negó esa oportunidad donde la profesora solo viene por esto y en tiempos anteriores pues el profesor venia y si capacitaba a la a la supervisora y le daban el título.
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	Sí, bueno en realidad yo hice mi maestría y ellos me apoyaron porque yo hice la maestría aquí en mercadeo en cómo poder posicionar el hotel a nivel de <i>marketing</i> y me dieron el apoyo cien por ciento Luis a nivel de capacitaciones internas he recibido capacitaciones pagadas, bueno digamos en convenio con el hotel y otras a través de las páginas del BCR y esas que son muy buenas la verdad que sí.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

En la pregunta, “¿Ha recibido oportunidades para capacitarse o desarrollarse profesionalmente?”, los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva entre las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites San José, ya que la mayoría de los participantes señalaron haber recibido espacios de formación y acompañamiento o herramientas que promueven su crecimiento profesional. No obstante, también se identificaron casos donde las oportunidades de capacitación han sido limitadas o desiguales, lo que representa un aspecto susceptible de mejora dentro de la gestión del talento humano.

El participante gerente de operaciones, destacó haber tenido acceso recientemente a una herramienta digital de aprendizaje con amplio contenido formativo, lo cual evidencia una gestión organizacional orientada al desarrollo continuo. Este testimonio se alinea con el planteamiento de Chiavenato (2020), quien indica que “la capacitación constituye un proceso sistemático que busca desarrollar en el personal las competencias necesarias para mejorar su desempeño y potencial futuro dentro de la organización” (p.354). La disponibilidad de recursos tecnológicos para el aprendizaje refuerza el compromiso del hotel con la actualización constante en sus líderes.

De igual forma, la supervisora de recepción y reservas, señaló haber recibido oportunidades significativas de formación, destacando su trayectoria de crecimiento interno, desde recepcionista hasta supervisora y su participación en el programa Franklin Covey, financiado por el Grupo COMECA. Este tipo de iniciativas reflejan la confianza y valoración del talento interno, lo que genera un sentido de compromiso y pertenencia. Tal como afirman Robbins y Judge (2023), “las oportunidades de desarrollo profesional refuerzan la motivación intrínseca, fortalecen la autoestima del trabajador y consolidan su vínculo con la organización”

(p.327). La posibilidad de participar en programas de alta calidad y costo, refuerza la percepción de equidad y reconocimiento profesional.

En contraste, los participantes supervisor de cocina y supervisora de ama de llaves, manifestaron que no han recibido recientemente oportunidades formales de capacitación, aunque el primero señaló que ha tenido desarrollo profesional mediante la asunción de nuevas responsabilidades como supervisor. Este caso refleja lo que Chiavenato (2020), denomina “aprendizaje experiencial”, donde el crecimiento no depende exclusivamente de la formación académica, sino también de la práctica y la asunción de nuevos retos dentro del puesto (p.357). Sin embargo, la supervisora de ama de llaves, expresó una sensación de frustración y desigualdad al no haber sido incluida en una capacitación del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) que, en el pasado si había otorgado a otras supervisoras. Esta percepción de exclusión podría afectar su sentido de justicia organizacional, aspecto que Robbins y Judge (2023), vinculan con el concepto de equidad laboral, el cual influye directamente en la satisfacción y compromiso del personal (p.330).

Por último, la supervisora de mercadeo y ventas describió una experiencia altamente positiva, señaló haber recibido apoyo institucional durante su maestría en mercadeo, así como acceso a capacitaciones internas y externas en alianza con el BCR. Este tipo de respaldo académico constituye una práctica de *Endomarketing* efectivo, ya que, según Kotler, Keller y Chernev (2023), “el desarrollo profesional de los empleados fortalece y la fidelización interna y posiciona a la empresa como una marca empleadora atractiva” (p.248). El acompañamiento en su formación profesional refleja una cultura organizacional que reconoce la educación como motor de mejora, tanto individual como colectiva.

En conjunto, los resultados evidencian que el hotel Country Inn Suites San José mantiene un compromiso considerable con el desarrollo del personal de mando medio,

brindando oportunidades formales e informales de aprendizaje que fortalecen la motivación y satisfacción laboral. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la equidad y accesibilidad de dichas oportunidades, especialmente para garantizar que todos los colaboradores, independientemente de su cargo o antigüedad, puedan acceder a procesos de capacitación y certificación profesional.

En conclusión, la evidencia cualitativa confirma que el hotel fomenta el crecimiento profesional y aprendizaje continuo, lo que constituye directamente a la satisfacción y bienestar laboral. No obstante, se recomienda institucionalizar políticas claras de formación y desarrollo, de modo que las oportunidades sean más inclusivas, periódicas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera se consolidaría un entorno laboral donde la capacitación se percibe como un derecho compartido y un valor organizacional esencial.

En términos generales, el análisis cualitativo del bloque de “satisfacción y bienestar laboral” evidencian que las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites San José, mantiene un alto nivel de satisfacción personal y profesional, sustentado principalmente en la autonomía, el ambiente humano positivo, el apoyo de las jefaturas superiores y las oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Los testimonios reflejan una cultura laboral caracterizada por liderazgo empático, confianza, comunicación abierta y reconocimiento, lo que contribuye de forma significativa al bienestar emocional y al compromiso organizacional de los colaboradores.

Los participantes manifiestan sentirse valorados y respaldados por sus superiores, recibiendo tanto reconocimiento verbal como espacios de participación y autonomía, factores que, según Robbins y Judge (2023), constituyen fuentes clave de motivación intrínseca que fortalecen la permanencia y la productividad (p.312). Asimismo, la confianza y el

agradecimiento expresado por los líderes, se traduce en un ambiente laboral donde prevalece la satisfacción y el sentido de pertenencia, en concordancia con lo planteado por Chiavenato, (2020), quien sostiene que la satisfacción laboral se incrementa cuando el colaborador percibe justicia, respeto y apoyo dentro del entorno de trabajo (p.324).

No obstante, el análisis también permitió identificar aspectos susceptibles de mejora, principalmente relacionados con las condiciones de infraestructura, la equidad en el acceso a capacitaciones y la sobrecarga laboral en determinadas áreas, los cuales, aunque no representan una amenaza inmediata al clima organizacional, podrían afectar la motivación a largo plazo si no se gestiona adecuadamente. De acuerdo con Kotler, Keller y Chernev 2023, el bienestar laboral sostenible requiere no sólo el reconocimiento y la motivación, sino también de políticas consistentes de desarrollo, comunicación y mejora continua que refuercen la experiencia interna del colaborador (p.250).

Finalmente, los resultados de este bloque confirman que el hotel, en el sur de San José, ha logrado consolidar una cultura organizacional positiva, donde el bienestar de las personas es valorado como un activo estratégico. Sin embargo, se recomienda profundizar en la planificación del desarrollo profesional, la inversión en infraestructura y la equidad en los programas de formación, a fin de fortalecer el compromiso, la fidelización y la sostenibilidad del clima laboral. En conjunto, el bloque demuestra que la satisfacción y el bienestar de las jefaturas son pilares esenciales sobre los cuales la organización puede seguir construyendo un modelo de gestión humana basado en el respeto, la confianza y la mejora continua.

4.7. Comunicación y clima organizacional

4.7.1. Quinta pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios

Tabla 26

Percepción de la Comunicación Interna

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Cómo percibe la comunicación interna dentro del hotel?	GERENTE DE OPERACIONES	Me parece que es una comunicación fluida, no son, no es un. No es mucho personal y los supervisores se comunican bien entre sí, entonces la comunicación fluye.
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	Siento que muy buena, bueno obviamente hay muchas cosas que mejorar, pero entre los departamentos tenemos buena comunicación con cocina, restaurante, aquí de parte de recepción con mamá de llaves también que ahora tenemos como un grupo de <i>WhatsApp</i> donde cada vez que sale una habitación antes teníamos un contacto directo solamente con la supervisora ahora tenemos un grupo con todas las camareras donde ponemos como el número de habitación que sale y ya entonces todas saben para que puedan hacer el trabajo más rápidamente con tema de cocina que si hay que coordinar alguna cortesía que ya llegó el cliente tenemos reuniones también a nivel de comité una vez por semana que es como un comité con las jefaturas para ver ciertos temas y también tenemos reuniones de eventos con los encargados y que cada encargado le diga a los departamentos. A veces en ese sentido sí siento que tenemos que mejorar el tema de comunicación de que tal vez en esas reuniones no se transmite bien el mensaje hacia los colaboradores, pero si hay una buena comunicación.
	SUPERVISOR DE COCINA	Creo que es buena la comunicación, pero obviamente puede mejorar mucho más, como todo, no es un 10 de 10, creo que tal vez están en un 8 de 10, entonces podría mejorar un poco más de parte tal vez de todos los departamentos.
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	La comunicación es muy buena, digamos se me comunica a tiempo los cambios, grupos que vienen, inspecciones que se van a dar, tenemos grupos de <i>WhatsApp</i> , entonces usted no lo vio en el <i>WhatsApp</i> , lo vio, se lo dijeron personal, nos hacen briefing, entonces si tenemos buena comunicación.
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	Esta ralita, esta ralita principalmente, aunque somos un hotel pequeño. Considero que hay departamentos con que sus cabezas toman las cosas demasiado personal y falta un poco de trabajar en equipo, digamos, cocina con salón. Conmigo, digamos, yo siempre digo lo que pienso, yo creo que el cliente tiene que recibir lo mejor y tal vez a nivel interno la gente no entiende el trabajo que en mi caso realizo, pero sí creo que falta un poquito más de trabajo en equipo, entonces pienso que sí hay que mejorar ahí.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

Ante la pregunta, “¿Cómo percibe la comunicación interna dentro del hotel?”, La respuesta de la jefatura de mandos medios del hotel continental fue: estamos en evidencia en que, en términos generales, la comunicación interna es percibida como buena y funcional, aunque con espacios de mejora en la transmisión descendente de la información y en la coordinación interdepartamental. Los testimonios y la comunicación están establecidos y efectivos, pero requieren fortalecer la retroalimentación continua y la colaboración transversal entre áreas.

El participante gerente de operaciones, describió la comunicación como fluida y constante, destacando que debido a que el personal no es numeroso, la coordinación entre supervisores resulta más sencilla y directa. Esta apreciación coincide con lo señalado por Chiavenato (2020), quien afirma que las estructuras organizacionales de tamaño mediano o reducido suelen favorecer la comunicación horizontal, la cercanía entre niveles jerárquicos y la inmediatez en la toma de decisiones (p.335). La percepción de fluidez refleja un entorno laboral donde la comunicación interpersonal contribuye positivamente al clima organizacional.

De manera similar, la supervisora de recepción y reservas y la supervisora de ama de llaves, valoraron la comunicación como buena y oportuna, destacando la implementación de grupos de mensajería instantánea (*WhatsApp*), para agilizar la coordinación entre departamentos, especialmente entre recepción, ama de llaves, cocina y restaurante. Además, mencionaron la existencia de reuniones periódicas y comités interdepartamentales que facilitan la planificación y el seguimiento de actividades operativas. No obstante, la supervisora de recepción y reservas advirtió una debilidad importante, la falta de transmisión efectiva del mensaje hacia los colaboradores operativos, es decir, aunque la información

circula en un niveles de supervisión, no siempre se comunica de forma clara o completa a los equipos base. Este fenómeno coincide con lo planteado por Robbins y Judge (2023), quienes sostienen que una comunicación organizacional eficaz no se limita a la emisión de información, sino que requiere comprensión mutua, retroalimentación y coherencia entre los distintos niveles jerárquicos (p. 341).

El participante supervisor de cocina expresó una evaluación intermedia, considerando que la comunicación es “buena pero mejorable”, calificándola con un “8 de 10”. Este testimonio refleja la conciencia de mejora continua dentro del hotel y la necesidad de fortalecer la coordinación entre departamentos para alcanzar una comunicación más completa y participativa. Este punto se relaciona con el *Endomarketing* interno y que, según Kotler, Keller y Chernev (2023), una comunicación interna sólida constituye el pilar central del marketing interno, pues alinea las metas del personal con los objetivos de la empresa, fomentando cohesión y compromiso (p. 259).

En contraste, la participante supervisora de mercadeo y ventas ofreció una valoración crítica, señalando que la comunicación “es ralita”, lo que denota deficiencias en la colaboración entre ciertas áreas y una tendencia de algunos líderes a “tomar las cosas de manera personal”. Este testimonio revela la presencia de barreras relacionales y emociones que pueden obstaculizar la efectividad del trabajo en equipo. Según Chiavenato (2020), este tipo de tensiones se enmarca en los ruidos comunicacionales, los cuales distorsionan los mensajes, generan conflictos innecesarios y debilitan la confianza organizacional (p. 338). El caso descrito resalta la importancia de desarrollar competencias comunicativas y liderazgo colaborativo para fortalecer la sinergia interdepartamental.

En conjunto, los resultados evidencian que la comunicación interna del hotel Country Inn & Suites San José, se percibe como positiva en su estructura y canales, pero heterogénea

en su efectividad. Existen mecanismos formales y tecnológicos que facilitan la interacción entre áreas. Sin embargo, los procesos de comunicación podrían optimizarse en claridad, coherencia y alcance, especialmente en la transmisión descendente hacia los colaboradores operativos y en la gestión de las relaciones interpersonales.

En conclusión, el análisis cualitativo demuestra que el hotel dispone de una base comunicacional sólida, pero requiere implementar estrategias de fortalecimiento organizacional, tales como capacitaciones en comunicación efectiva, liderazgo empático y trabajo en equipo, así como una gestión más estructurada de la información interna. De esta manera, se promovería una comunicación integral que fortalezca el clima organizacional, la cohesión y la eficiencia operativa, en línea con las recomendaciones de Chiavenato (2020), y Robbins y Judge (2023).

4.7.2. Sexta pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios

Tabla 27

Percepción de Ambiente de Colaboración y Respeto en el Equipo

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Considera que existe un ambiente de colaboración y respeto en su equipo?	GERENTE DE OPERACIONES	Sí. Sí, bueno mi equipo de trabajo la mayoría ingresaron en el mismo momento porque las personas que estaban en el departamento anterior se fueron por diferentes razones y ya la mayoría tiene como un año y creo que en general obviamente hay choques verdad pero todos se llevan muy bien, tanto entre compañeros como conmigo.
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	Yo siempre trato de tratar de apoyarles porque sé que en la recepción es un poco difícil el tema de, bueno, en general, en turismo, ¿verdad? El tema de horarios, que siempre tiene que estar abierto, que dependemos de la disponibilidad del hotel, de la ocupación y siempre, tanto yo como creo que los demás departamentos, tratamos de ser un poco flexibles en cuanto a eso que si una persona necesita un permiso o o algo tratar de ayudarlos en lo que se pueda.
	SUPERVISOR DE COCINA	Sí, totalmente. Sí, la verdad que aquí el respeto es, digamos, se nota, ¿mi equipo es las camareras o las de áreas públicas? Sí, existe mucho el respeto. De hecho, ellos necesitan hacer como un ambiente no hostil, sino un ambiente bonito para trabajar. Y se han hecho cambios, a veces porque usted sabe que no todas las personas pues tienen una manera de ser bonita. Hay personas que son tóxicas, hay personas que les gustan dar el chisme. Entonces se ha ido como liberando, como buscando ese ambiente de trabajo que necesitamos.
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	En el mío sí, 100% 100% sí. Es eso que te digo, que a veces la gente no entiende el trabajo y hace el trabajo por hacer, entonces siento que cocina, el salón, a veces también ama allá, a veces falta, falta ahí como que se ponga un poquito más la camiseta. No es que no se la ponen, es que, en el momento de trabajar en el engranaje, o sea, cocina hace su trabajo, el salón hace su trabajo. Pero cuando tengo que unirlos para algo, ahí es donde fallamos. Trabajan bien de manera individual, pero no trabajan bien en equipo.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

En las respuestas a la pregunta, “¿Considera que existe un ambiente de colaboración y respeto en su equipo?”, las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suite San José coincidieron mayoritariamente en que sí existe un ambiente laboral positivo basado en la cooperación, el respeto y la empatía mutua. Sin embargo, también se reconocen algunos desafíos relacionados con la integración entre departamentos y con el manejo de ciertos comportamientos individuales que puede afectar la armonía del grupo.

El participante gerente de operaciones respondió afirmativamente indicando que el ambiente es totalmente colaborativo, lo cual refuerza la percepción de cohesión interna y sentido de unidad dentro de su departamento. Estas apreciaciones reflejan lo que Chiavenato (2020), denomina. clima organizacional saludable, caracterizado por la existencia de relaciones interpersonales y recíproco entre los miembros del equipo (p. 336).

Por su parte, supervisora de recepción y reservas, destacó la colaboración, la flexibilidad y la empatía que caracteriza a su equipo, resaltando que, aunque existen choques naturales en la dinámica laboral, predomina una actitud comprensiva y solidaria. La entrevistada enfatizó la importancia de adaptarse a los horarios del sector turístico, lo que implica flexibilidad tanto de los superiores como del personal operativo. Este tipo de liderazgo empático concuerda con lo planteado por Robbins y Judge (2023), quienes sostienen que el clima de respeto y apoyo mutuo es esencial para generar satisfacción laboral y reducir conflictos derivados del estrés organizacional (p.344). La gestión comprensiva del tiempo y las necesidades personales fortalece la confianza y el sentido de pertenencia del equipo.

La participante supervisora de ama de llaves también manifestó una percepción positiva, señalando que en su equipo “se nota el respeto” y que se ha trabajado para mejorar el ambiente de convivencia, eliminando actitudes negativas como los rumores o las conductas tóxicas. Este proceso de transformación interna evidencia una gestión activa del clima laboral, donde se busca consolidar un entorno más amable y profesional. Según Chiavenato (2020), el desarrollo de un ambiente colaborativo requiere una gestión deliberada de los comportamientos y valores que promueven la confianza y la comunicación constructiva (p.339). La descripción de la participante muestra cómo las acciones correctivas contribuyen al fortalecimiento del respeto y la cooperación dentro de un equipo.

Finalmente, la supervisora de mercadeo y ventas, coincidió en que dentro de su equipo directo existe un alto nivel de respeto y colaboración (“100% sí”), Pero reconoció que las relaciones interdepartamentales, presentan dificultades, especialmente entre las áreas de cocina, salón y ama de llaves. Según su testimonio, cada departamento trabaja bien individualmente, pero al coordinar tareas conjuntas falla el engranaje. Lo que denota la necesidad de mejorar la colaboración transversal. Este hallazgo refleja lo que he Kotler, Keller y Chernev (2023) indican como una brecha de comunicación interna que puede afectar la cohesión organizacional si no se aborda mediante estrategias de Endomarketing y liderazgo colaborativo (p.261).

En conjunto, los resultados evidencian que las jefaturas y mandos medios perciben una cultura laboral positiva, donde el respeto y la cooperación son valores compartidos y fomentados, aunque persisten retos relacionados con la coordinación entre departamentos y el fortalecimiento del trabajo en equipo a nivel general. La existencia de relaciones laborales armónicas dentro de los equipos directos, constituye una fortaleza para la organización, pero se requiere avanzar hacia una visión organizacional más integrada, donde la colaboración trascienda las fronteras departamentales.

En conclusión, la evidencia cualitativa confirma que el hotel Country Inn & Suites San José posee un entorno interno, caracterizado por la empatía, el respeto y la colaboración interpersonal, lo que impacta de forma positiva el clima organizacional. Sin embargo, resulta fundamental reforzar la comunicación horizontal entre áreas y promover espacios de interacción interdepartamental para potenciar la cooperación global, implementar estrategias de formación en trabajo en equipo, liderazgo colaborativo y *Endomarketing* contribuirá a consolidar un clima organizacional aún más sólido, participativo y orientado al bienestar común.

4.7.3. Séptima pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios

Tabla 28

Existencia de Canales para Expresar Ideas o Sugerencias

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Tiene canales para expresar sus ideas o sugerencias? ¿Son escuchadas?	GERENTE DE OPERACIONES	Sí, claro que sí. A través de reuniones, de procesos que se van creando, pero generalmente mis ideas y mis propuestas son atendidas por el equipo.
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	Si bueno yo tengo como un contacto muy directo con Oscar entonces siempre le ando sugiriendo cosas igual con tema de comité andamos como como que él nos da digamos la opción o más bien es el deber de nosotros andar como viendo ciertas cosas que notemos como de mejoras para exponerlo en las reuniones y ver que podemos que podemos ver. También tenemos un buzón que lo vimos aquel día, el buzón para sugerencias que si Oscar no está disponible o queremos tal vez que sea algo más confidencial, uno puede anotar ahí y dejarlo en el buzón de él.
	SUPERVISOR DE COCINA	Sí, hay canales y también son escuchadas. O sea, para expresarlas directamente con Oscar, digamos en este caso que es el gerente también tenemos algo que se llama buzón rojo que ya es como más anónimo donde se puede poner alguna queja o sugerencia que tenga hacia él y eso sería.
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	Si, digamos cuando yo sugiero algo, yo me refiero a lo que es mi trabajo, mis habitaciones, Oscar está muy al pendiente de lo que yo le pregunto, lo que yo le sugiero y si siento que él me da como el poder o la potestad y que yo eso lo pueda realizar.
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	Sí, sí, yo soy muy escuchada porque realmente yo, yo levanto la mano, yo si voy caminando, veo a lo sucio, chiquillos, vean que ahorita tengo una inspección a las 11 y yo ya mandé que tengan una inspección, que, por favor, que verifiquen ta ta ta. Yo mandé, que lo hagan es otra cosa. O sea, tal vez Oscar sí, pero tengo que ser como muy insistente. Si yo digo algo, si se hace, pero a veces los compañeros... Oscar tiene que decírselos, ya Oscar me escucha, Fernanda me escucha, pero cuando vamos a pasarlo a otros compañeros tiene que ser de parte de la Gerencia que se lo diga, si no...

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

Las respuestas obtenidas ante la pregunta, “¿Tiene canales para expresar sus ideas o sugerencias? ¿Son escuchadas?”, revelan que las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites San José perciben que existen canales formales e informales para expresar sus opiniones, ideas o propuestas, y que en la mayoría de los casos estas son escuchadas y atendidas por la gerencia operativa. Sin embargo, en algunos participantes evidencian

diferencias en el nivel de respuesta o seguimiento de las sugerencias, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de retroalimentación y participación interna.

El participante gerente de operaciones señaló que sus ideas y propuestas son generalmente atendidas, destacando que puede expresarlas mediante reuniones periódicas o procesos de mejora en curso. Este testimonio refleja una estructura comunicativa abierta y participativa, coherente con lo planteado por Chiavenato (2020), que indica que los canales formales de comunicación ascendente constituyen un medio esencial para que los colaboradores expresen sus opiniones y contribuyan al desarrollo organizacional (p.340). La existencia de reuniones y espacios para el intercambio de ideas contribuye, por tanto, a mantener una cultura de diálogo y colaboración.

Asimismo, los participantes supervisora de recepción y reservas y supervisor de cocina, coincidieron en que cuentan con canales formales y confidenciales, tales como reuniones de comité y un buzón de sugerencias. En particular, ambos mencionaron el buzón rojo o buzón de Óscar, diseñado para recibir comentarios o inquietudes de manera anónima. Este recurso institucional refleja un esfuerzo por promover la comunicación ascendente y la confianza, valores fundamentales para un clima organizacional saludable. Según Robbins y Judge (2023), la comunicación efectiva requiere tanto canales estructurados como una cultura de apertura psicológica, donde los empleados perciban que sus opiniones son valoradas y no sancionadas (p. 348). En este sentido, el hotel demuestra haber implementado mecanismos que favorecen la participación y el flujo bidireccional de la información.

La participante supervisora de ama de llaves, reforzó esta participación positiva, indicando que sus sugerencias relacionadas con las operaciones de limpieza y habitaciones son escuchadas y tomadas en cuenta por su superior inmediato, quien además le otorga autonomía para ejecutar las mejoras. Este tipo de relación evidencia un liderazgo participativo

y empoderador, que, según Chiavenato (2020), estimula la proactividad, refuerza el compromiso y fortalece la confianza entre el líder y colaborador (p.331). El reconocimiento de la capacidad y criterio profesional de los mandos medios representa una práctica positiva en la gestión de talento humano.

Por otro lado, la supervisora de mercadeo y ventas reconoció que esas opiniones sí son escuchadas por la gerencia, pero que no siempre son atendidas con la misma eficacia por los demás departamentos, lo que genera cierta frustración o falta de seguimiento. Explicó que, si bien la dirección muestra apertura, a veces se requiere una intervención jerárquica para que las acciones se concreten, lo que indica una brecha en la comunicación transversal entre las áreas operativas. Este tipo de situaciones se alinea con los que Kotler, Keller y Chernev (2023), definen como una disonancia comunicacional interna, que ocurre cuando la información no se transmite de forma homogénea a todos los niveles, afectando la coherencia y la ejecución de las decisiones (p. 262).

En conjunto, los resultados reflejan que el hotel Country Inn, en Suites San José, cuenta con mecanismos formales y efectivos de comunicación ascendente, tales como reuniones, comités y buzones de sugerencias, que favorecen la participación de las jefaturas y mandos medios. Sin embargo, los testimonios también revelan desafíos en la comunicación horizontal y en el seguimiento de las propuestas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer en la retroalimentación estructurada y los espacios interdepartamentales de coordinación.

En conclusión, los hallazgos cualitativos evidencian una cultura organizacional abierta al diálogo y a la participación, donde los líderes inmediatos son receptivos y promueven la expresión de ideas. No obstante, resulta recomendable que el hotel implemente mecanismos sistemáticos de evaluación y seguimiento de sugerencias para garantizar que las ideas no solo sean escuchadas, sino también analizadas, valoradas e implementadas cuando correspondan.

Esta práctica contribuiría a consolidar un clima organizacional participativo y colaborativo, en línea con los principios de comunicación efectiva y *Endomarketing* propuestos por Chiavenato (2020) y Kotler, Keller y Chernev (2023).

En términos generales, el análisis cualitativo de la variable comunicación y clima organizacional, refleja que el hotel Country Inn & Suites San José, mantiene un ambiente laboral caracterizado por la apertura comunicativa, la cooperación y el respeto interpersonal, lo que constituye una fortaleza en la gestión de talento humano, las jefaturas y mandos medios perciben una comunicación interna fluida, apoyada por canales formales e informales, como reuniones de comité, grupos de mensajería y buzones de sugerencias, los cuales facilitan la transmisión de información y la expresión de ideas dentro de la estructura organizacional. Estas condiciones contribuyen a un clima organizacional favorable, donde los colaboradores se sienten escuchados y valorados por la dirección.

De acuerdo con Chiavenato (2020), la comunicación organizacional efectiva es el eje de que articula las relaciones laborales, promueve la coordinación de tareas y fortalece el sentido de pertenencia dentro de las organizaciones (p.335). Los resultados coinciden con este planteamiento al evidenciar que en el hotel la comunicación constituye una herramienta estratégica que potencia el trabajo en equipo, la empatía y el compromiso entre los colaboradores. Asimismo, la existencia de espacios formales de diálogo como comités interdepartamentales y canales de retroalimentación, responde a lo señalado por Robbins y Judge (2023), quienes sostienen que una comunicación clara y multidireccional reduce la incertidumbre, mejora la moral y fomenta un clima laboral saludable (p.342).

Sin embargo, los testimonios también revelan áreas de mejoras vinculadas a la efectividad de la comunicación horizontal y a la difusión de información hacia los niveles operativos, lo que en algunos casos genera brechas o retrasos en la ejecución de las decisiones.

Asimismo, se identifican dificultades de coordinación interdepartamental, especialmente entre áreas que requieren cooperación constante como cocina, salón y recepción. Según Kotler, Keller y Chernev (2023), la falta de alineación comunicativa entre los distintos niveles organizacionales puede limitar el impacto del *Endomarketing* y debilitar la cohesión interna (p.261). Esos hallazgos sugieren la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la comunicación transversal y la cultura colaborativa, con énfasis en la formación de liderazgo y habilidades interpersonales.

En conclusión, los resultados de este bloque confirman que el hotel Country Inn Suites San José posee una base comunicacional sólida y un clima organizacional saludable, sustentado en la confianza, la empatía y el respeto. No obstante, se recomienda fortalecer los mecanismos de retroalimentación y estructurada, comunicación interdepartamental y seguimiento de sugerencias, con el fin de consolidar una comunicación verdaderamente integral, participativa y orientada a la mejora continua. Este equilibrio permitirá afinar una cultura organizacional más cohesionada y transparente, en la que la comunicación no solo informe, sino que también genere compromiso e innovación y sentido de pertenencia en todo el personal.

4.8. Endomarketing y cultura interna

4.8.1. Octava pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios

Tabla 29

Participación en Actividades Internas

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Ha participado en actividades internas (charlas, dinámicas, celebraciones)? ¿Qué le parecieron?	GERENTE DE OPERACIONES	Sí, y bastante bien, muy bien organizadas está el Rincón Patrio, celebración del Día del Niño, las más recientes y estuvieron muy entretenidas y funcionaron mucho para generar un mejor ambiente.
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	Si, bueno de hecho acá Ahora en septiembre hicimos una actividad que estamos empezando a retomar porque habíamos dejado de hacer después de pandemia Qué es el hecho de hacer rincones patrios Entonces en septiembre se hace un rincón patio entre departamentos y es como una competencia entre departamentos del que tengan mejor rincón. Vienen jueces tanto internos como personas externas y más que una competencia aúne mucho los departamentos porque, por ejemplo, aquí nosotros trabajamos con ventas, cocina y restaurante entonces ayuda como a trabajar en equipo y es bonito también que todo el mundo participe y se vea como la unión que hay entre todos igual con tema de capacitaciones bueno yo voy a veces a Radisson entonces por ese lado si estoy como más participativa en esas cosas igual con los chicos de recepción también el mes pasado fueron todos yo me quedé aquí cubriendo y fueron a Radisson a una capacitación con los departamentos de allá de servicio al cliente que queda muy bueno.
	SUPERVISOR DE COCINA	Sí, sí hemos participado de hecho hace poco, bueno para el 15 de septiembre hubo una actividad digamos que involucró a todos los departamentos del hotel y nosotros como departamento y desde que estoy aquí hace cuatro años no habíamos participado esa actividad y ahora sí participamos entonces me parece súper bien la verdad.
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	Si he participado y cada capacitación, cada charla o cada algo que sea para el conocimiento de uno pues siempre me parece muy interesante, de hecho, ayer andaba en una capacitación de primeros auxilios y me pareció muy interesante porque a veces uno desconoce muchos temas y a veces digamos es conocimiento que yo me lo voy a llevar así sea el día que me vaya a llevar, es algo que nadie me va a quitar.
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	Sí, me gusta, la verdad que sí he participado. Ahora hay una carrera también, ahora del veinti algo, a mí me gusta correr, entonces voy a ir ahí a hacer un poquito de ejercicio. Las actividades de la fiesta de personal, aquí a nivel de country, la celebración del día de la madre. Las chicas se ponen, verdad, las chicas de recursos son muy cargas en eso y el hotel en sí, si no hay presupuesto no se hace nada. Lo que no me parece, es que siempre vivimos bajo la sombrilla del Radisson, aunque ellos tengan su presupuesto y muchas veces, bueno, estamos así la fiesta porque Radisson tiene presupuesto, entonces se siente como el arrimado. Eso es algo que a mí me molesta, me molesta mucho, mucho, mucho, mucho. Y yo los entiendo a nivel de negocio, que Radisson es más grande, que Country es más pequeño, pero siempre se siente esa parte, pero a nivel de actividades son lindas, todo muy bonito y todo, pero si eso es como, sería hemos visto cómo hacer nada más algo aquí y no tener que ir hasta allá, ¿usted sabe?

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

Las respuestas obtenidas ante la pregunta, “¿Ha participado en actividades internas (charlas, dinámicas, celebraciones)? ¿Qué le parecieron?”, evidencian que las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites San José, reconocen la existencia y el valor de las actividades internas promovidas por la gerencia, percibiéndolas como espacios significativos para fortalecer la integración, el aprendizaje y el sentido de pertenencia. La mayoría de los participantes manifestó una opinión positiva, destacando el impacto de estas iniciativas en la cohesión de los equipos y en la construcción de la cultura organizacional más participativa.

El participante gerente de operaciones señaló haber participado en varias actividades como el “Rincón Patrio” y la celebración del Día del Niño, destacando su buena organización y su contribución a un mejor ambiente laboral. De manera similar, el supervisor de cocina expresó satisfacción al participar de una actividad del 15 de septiembre, subrayando que la experiencia fue muy positiva, especialmente porque después de varios años de ausencia, su departamento volvió a involucrarse en este tipo de eventos. Ambas opiniones confirman lo planteado por Chiavenato (2020), que sostiene que las actividades recreativas, culturales y formativas fortalecen el sentido de comunidad dentro de las organizaciones y promueven la cohesión entre sus miembros (p.361).

En la misma línea, la supervisora de recepción y reservas describió la participación de su equipo en los rincones patrios como una competencia constructiva entre departamentos que favorece la colaboración, la creatividad y la unión. Además, mencionó la realización de capacitaciones inter hotel con el Radisson San José, lo cual amplía las oportunidades de desarrollo y aprendizaje para el personal. Este testimonio se relaciona con lo que el Robbins y Judge (2023), denominan “motivadores sociales”, los cuales incrementan la satisfacción

laboral. Al generar vínculos emocionales y experiencias compartidas entre los miembros de la organización (p. 352). La interacción interdepartamental y las actividades formativas refuerzan la motivación y la cooperación interna.

Por su parte, supervisora de ama de llaves destacó la relevancia de las capacitaciones y charlas informativas, mencionó su reciente participación en una sesión de primeros auxilios. Resaltó que este tipo de actividades no solo son útiles para el trabajo, sino también para la vida personal, lo que evidencia un enfoque integral del bienestar laboral. Para Chiavenato (2020), la capacitación y las actividades de desarrollo personal son elementos esenciales del Endomarketing, pues generan en el colaborador la sensación de crecimiento y valoración dentro de la empresa (p.365).

En contraste, la supervisora de mercadeo y ventas manifestó una opinión ambivalente: valoró positivamente las actividades organizadas por el hotel como celebraciones y carreras internas, pero señaló sentirse inconforme con la dependencia que percibe hacia el hotel Radisson San José para la realización de ciertos eventos, lo que a su juicio provoca que el Country Inn & Suites se perciba como “secundario” dentro del grupo empresarial. Este sentimiento de inequidad refleja lo que Kotler, Keller y Chernev (2023), advierten en relación con la identidad organizacional, indicando que las prácticas de *Endomarketing* deben fortalecer la identidad propia de cada unidad de negocio, evitando que los colaboradores perciban falta de autonomía o reconocimiento institucional (p. 266).

En conjunto, las respuestas evidencian que las actividades internas, celebraciones y programas de capacitación representan una herramienta efectiva de *Endomarketing*, ya que promueven la integración, el aprendizaje y la motivación entre los colaboradores. No obstante, se observa la necesidad de equilibrar la participación y los recursos entre los distintos hoteles

del grupo, de modo que cada sede cuente con actividades adaptadas a su contexto y a sus propias dinámicas laborales.

En conclusión, los resultados cualitativos demuestran que las actividades internas organizadas por el hotel Country Inn & Suites San José generan efectos positivos en el clima organizacional, el compromiso y la cultura de colaboración, fortalecen el sentido de pertenencia y la identidad institucional. Sin embargo, se recomienda que el hotel continúe impulsando este tipo de iniciativas con mayor independencia, frecuencia y equidad, consolidando así una cultura interna sólida, participativa y coherente con los principios del Endomarketing estratégico propuesto por Kotler, Keller y Chernev (2023).

4.8.2. Novena pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios.

Tabla 30

Percepción sobre Fomentación del Sentido de Pertenencia

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Siente que se fomenta el sentido de pertenencia en la organización?	GERENTE DE OPERACIONES	Sí, creo que sí, este, pero hay todavía un área de oportunidad y me parece.
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	Si, siento que se fomenta el sentido de pertenencia con tema de en esas actividades digamos que se hacen, que se trata de que todo el mundo participe, actividades del día de la madre, del día del padre, la fiesta de fin de año, lo que comentaba del rincón patrio. Entonces siempre se trata de que todo el mundo se sienta parte de la empresa y que la mayoría pueda participar. Porque sabemos que hay gente que no puede por el tema de que alguno tiene que cubrir, pero generalmente sí hay esa parte.
	SUPERVISOR DE COCINA	Sí, sí, se fomenta.
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	Si claro, si me siento bien con esta empresa, con el puesto que realizo y como me siento cuando estoy digamos a la par de personas que a veces uno dice son más grandes que uno o están más a nivel de uno. Y cuando uno llega a ese punto, uno siente que ellos están como nivelados con uno. O sea, no es que, porque él sabe más, yo te voy a ver aquí. No, no, no, eso sí lo siento, lo he sentido.
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	Siento que se fomenta. Considero que falta un poco, si se fomenta. Pero tal vez no sé qué la gente no quiere sentirse, no quiere pertenecer, sino que vienen y hacen su trabajo y ya. Tal vez como buscar otra manera para que se sientan más involucrados y que entiendan que el trabajo de ellos es importante, independientemente del área. estén, pero a veces considero que ellos no quieren como abrirse, o tal vez falta algo diferente que los haga sentirse más dentro de la organización y que pertenecen a la organización y que trabajan, que su trabajo es importante, si se les dice, pero siento como que falta más fomentar esa área.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

Los resultados obtenidos en la pregunta, “¿Siente que se fomenta el sentido de pertenencia en organización?”, refleja una percepción predominante positiva entre las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites San José, quienes reconocen que la empresa promueve distintas acciones orientadas a fortalecer el compromiso, la dedicación y el orgullo de pertenecer a la organización. No obstante, se evidencia también un consenso en que existen áreas de mejora para consolidar este sentido de pertenencia de forma más profunda y sostenida entre los colaboradores.

El participante gerente de operaciones señaló que sí percibe un fomento del sentido de pertenencia, aunque reconoció que aún hay “áreas de oportunidad”. Esta explicación evidencia una visión equilibrada: el colaborador percibe avances, pero también la necesidad de reforzar estrategias que generen mayor conexión emocional y compromiso entre los equipos. Según Chiavenato (2020), el sentido de pertenencia se construye mediante experiencias laborales, que permiten al colaborador sentirse parte de una misión común y valorado por su contribución (p.362). De esta forma, el comentario del participante sugiere que las prácticas actuales promueven pertenencia, pero requieren continuidad y coherencia para consolidar un compromiso organizacional estable.

Por su parte, la supervisora de recepción y reservas, destacó que el sentido de pertenencia se fortalece a través de las actividades internas y celebraciones colectivas, como el día del padre, día de la madre, la fiesta de fin de año y el “Rincón patrio”. Estas actividades, según la participante, buscan involucrar a todos los colaboradores y fomentar la participación grupal, lo cual contribuye al desarrollo de una cultura organizacional participativa y cohesionada. Este testimonio coincide con lo planteado por Kotler, Keller y Chernev (2023), quienes explican que el *Endomarketing* genera sentido de pertenencia al transmitir la identidad

y los valores de la empresa de forma vivencial, involucrando emocionalmente al colaborador en la cultura corporativa (p.265).

En términos similares, el supervisor de cocina reafirmó que sí percibe que el sentido de pertenencia se fomenta, lo cual sugiere que las estrategias de comunicación interna y actividades de integración logran un impacto favorable en los mandos medios. De igual forma, la supervisora de ama de llaves ofreció una reflexión significativa al expresar que en la empresa predomina un ambiente de igualdad y respeto, donde las jerarquías no representan barreras para la convivencia laboral. La participante manifestó sentirse valorada y tratada al mismo nivel que otros compañeros, lo que refuerza la percepción de inclusión y horizontalidad en la cultura organizacional. En este sentido, Robbins y Judge (2023), sostienen que la equidad y el efecto de determinantes para que el colaborador se identifique con la organización y desarrollo, un sentido genuino de pertenencia (p.351).

Por otro lado, la supervisora de mercadeo y ventas coincidió en que la organización sí fomenta el sentido de pertenencia, aunque destacó que algunos colaboradores no parecen sentirse plenamente involucrados o comprometidos con la empresa. Sugiere que podría ser necesario implementar estrategias más personalizadas o innovadoras que permitan reavivar la conexión emocional con la marca interna y hacer que los trabajadores reconozcan la relevancia de su aporte. Este punto resulta coherente con lo que plantea Kotler, Keller y Chernev (2023), al afirmar que el sentido de pertenencia no solo se crea a través de los beneficios tangibles, sino mediante la comunicación efectiva del propósito organizacional y la creación de experiencias laborales significativas (p.268).

En conjunto, los resultados cualitativos reflejan que el hotel Country Inn Suites San José ha desarrollado acciones concretas de *Endomarketing* y comunicación interna que fortalecen el sentido de pertenencia y la unión del equipo, principalmente mediante

actividades simbólicas, recreativas y conmemorativas. Sin embargo, también revela la necesidad de profundizar en estrategias de motivación emocional y participación, especialmente dirigidas a colaboradores que muestran menor conexión o compromiso.

En conclusión, el sentido de pertenencia dentro del hotel es positivo, pero susceptible de fortalecerse. Se recomienda la organización continuar promoviendo espacios de participación, comunicación y reconocimiento que refuercen la identificación de los colaboradores con los valores institucionales, consolidando así una cultura organizacional sólida, inclusiva y comprometida con los principios del *Endomarketing* estratégico tal como sugiere Chiavenato (2020) y Kotler, Keller y Chernev (2023).

4.8.3. Décima pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios

Tabla 31

Acciones Importantes para mejorar el Compromiso del Personal

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Qué acciones considera importantes para mejorar el compromiso del personal?	GERENTE DE OPERACIONES	<p>Creo que, a través de la capacitación y la comunicación, son como las bases para mejorar ese compromiso. Hacerle saber a la gente qué es tan importante su trabajo para la empresa y para el cliente.</p> <p>Bueno, a mí me parece que muchas veces hay compromisos por parte del personal, pero también siento que hace falta algunas contrataciones. Por ejemplo, que después de pandemia no como que había ciertos puestos y después se eliminaron y ya como que se acostumbran a que todo funciona así y muchas veces la gente igual tiene su compromiso departamentos por ejemplo con el botones acá hay un tema de que solamente hay un botones, pero el hotel no tiene elevadores entonces siento que es muy necesario que haya dos personas, porque ciertos departamentos, aunque haya esa actitud y compromiso, por ejemplo, los de áreas públicas, recepción de que a veces ayuden al cliente, también es importante que vean que hacen algo y que quieran tal vez contratar más personal para que no se recargue el trabajo en esas personas.</p>
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	<p>Quizás creo que hace falta un poco como... hacerle ver a la gente como tal vez cuando no lo está haciendo bien para que puedan mejorar y también sientan un poco más de compromiso hacia la empresa y hacia lo que hacen. Eh sí tal vez hacerle ver a la gente en el momento que hace algo mal digamos para que lo pueda ir trabajando y no tal vez solo como recibir el reporte y dejarlo ahí perfecto.</p>
	SUPERVISOR DE COCINA	<p>A veces, digamos, tal vez darles un poco menos de trabajo. ¿Por qué? Porque ellos pueden tener compromiso, pero no tienen el tiempo. Ellas tienen a la hora de efectuar su trabajo a veces yo digo es que les falta el compromiso no tal vez no les falta el compromiso les falta el tiempo para ser más comprometidas a la hora de realizar su trabajo. Siento que deberían de nivelarse un poco más en la carga de trabajo que ellas llevan más cuando digamos, son salidas que no todo el mundo deja las habitaciones bonitas, entonces allí es donde sí siento que les falta el tiempo.</p>
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	<p>Es que aquí sería a nivel de jefaturas que las jefaturas hagan que su gente se involucre porque lo que hace el departamento de recursos humanos es bueno, pero ellos no están todo el tiempo aquí. Entonces sería como a nivel de jefatura empezar por las jefaturas para que de ahí se puedan las chicas y todos sentirse más involucrados. Por ejemplo, en el área de recepción, yo veo que Mery trabaja muy bien con los compañeros y son chicos súper lindos, si uno les pide algo, ellos resuelven, ellos ven la manera de hacerlo y se preocupan, no todos, pero por lo menos Mery intenta. En Ama de llaves cuesta muchísimo que las chicas entiendan la importancia de su trabajo, entiendan eso. cocina y salón con ese divorcio, siento que hay que tratar de mantener una línea para poder que trabajen bien de la mano, que sepan que son importantes, que ellos por separado hacen las cosas bien, pero que juntos podrían hacer algo mejor.</p>
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	<p>Pienso que no hables jefaturas, que sepan, que primero que todo que la jefatura se sienta, o sea que pertenece también. también verdad, porque hay jefaturas que definitivamente no creo que estén cumpliendo como su rol. Sí, sí, con su personal, o sea que ellos transmitan, o sea que la jefatura se la crea para que pueda transmitir a su gente. Pero aquí como somos tan pequeñitos y no sé si que a veces como que nos perdemos y como Muchos de ellos están bajo la línea de Oscar y Oscar también lo puede hacer todo al mismo tiempo. Entonces deberíamos también a nivel organizacional tal vez hacer una modificación que no sea siempre Oscar, que haya otra persona debajo de Oscar que pueda hacer lo que Oscar no puede hacer y no porque no quiera, sino porque no tiene tiempo. Entonces que haya ahí como un movimiento interesante.</p>

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

Ante la pregunta, “¿Qué acciones considera importantes para mejorar el compromiso del personal?”, las respuestas de las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites San José evidencian una comprensión clara sobre la importancia del compromiso organizacional como elemento clave para el rendimiento y la estabilidad del personal. Los participantes destacan diversas acciones orientadas a fortalecerlo, entre ellas: la capacitación continua, la comunicación efectiva, el equilibrio en la carga laboral y el liderazgo participativo. No obstante, también señalan desafíos estructurales relacionados con la falta de personal en algunas áreas y la necesidad de fortalecer los canales de liderazgo intermedio.

El participante gerente de operaciones enfatizó que la capacitación y la comunicación son las bases fundamentales para mejorar el compromiso del personal, señaló la importancia de hacerle saber al colaborador el valor de su trabajo, tanto para la empresa como para el cliente. Esta propuesta coincide con lo planteado por Chiavenato 2020, quien afirma que la comunicación transparente y la formación constante son los pilares de la motivación laboral, ya que refuerzan la percepción de importancia y pertenencia dentro de la organización (p.344). De este modo se evidencia que la participación en procesos de aprendizaje y retroalimentación promueve una mayor implicación emocional y profesional.

Por su parte, la supervisora de recepción y reservas destacó la necesidad de reforzar el personal operativo en ciertas áreas, ya que la sobrecarga de trabajo posterior a la pandemia ha generado un desgaste que afecta el compromiso de los empleados. Su planteamiento revela que, aunque existe una disposición favorable entre los colaboradores, la falta de recursos humanos suficientes puede obstaculizar su desempeño y satisfacción laboral. En concordancia, Robbins y Judge (2023), sostienen que el compromiso organizacional no sólo

depende de factores motivacionales internos, sino también de condiciones laborales adecuadas que permitan equilibrar las demandas del trabajo con las capacidades del individuo (p.229).

El participante supervisor de cocina propuso como acción necesaria una retroalimentación más constante y constructiva, especialmente orientada a corregir errores de manera oportuna y empática. Este enfoque se alinea con los principios del *Endomarketing*, en los cuales la retroalimentación se concibe como una herramienta de comunicación bidireccional que promueve el aprendizaje continuo y refuerza el vínculo entre líder y colaborador (Kotler, Keller y Chernev, 2023, p.267). Así, la retroalimentación no solo sirve para mejorar el desempeño, sino también para fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia.

Asimismo, la supervisora de ama de llaves hizo énfasis en la necesidad de nivelar la carga de trabajo de las colaboradoras del área de Ama de Llaves, argumentando que el exceso de tareas puede ser percibido erróneamente como falta de compromiso, cuando en realidad se trata de una limitación de tiempo en recursos. Este comentario pone de relieve la importancia de una gestión de talento humano equilibrada y empática en la que se reconozcan las capacidades y límites del personal. En palabras de Chiavenato (2020), una adecuada distribución de tareas y responsabilidades es esencial para mantener la motivación y el compromiso, ya que evita el agotamiento y el estrés laboral (p.348).

Finalmente, la supervisora de mercadeo y ventas planteó una reflexión estratégica sobre el papel de liderazgo en la generación de compromiso, subrayando que este debe fortalecerse a nivel de jefaturas, ya que los líderes intermedios son quienes tienen contacto directo con el personal operativo. La participante destacó que algunas jefaturas no logran transmitir adecuadamente el sentido de pertenencia y propósito a sus equipos, lo cual limita la conexión entre los colaboradores y la organización. Esta observación concuerda con

Robbins y Judge (2023), quienes señalan que el liderazgo transformacional es un factor determinante para fomentar el compromiso, ya que inspira a los colaboradores a superar los intereses individuales en favor de los objetivos comunes (p. 233).

En conjunto, el análisis de esta pregunta permite identificar que el compromiso organizacional en el hotel se encuentra en un nivel positivo, pero con oportunidades de mejora relacionadas principalmente con la gestión del talento, la carga laboral y la comunicación entre niveles jerárquicos. Las jefaturas reconocen la importancia de crear un entorno donde el colaborador se sienta escuchado, valorado y respetado, lo que constituye un pilar esencial del *Endomarketing*.

En conclusión, para fortalecer el compromiso del personal en el hotel Country en el Suite San José, se recomienda implementar estrategias integrales de desarrollo humano que incluyen capacitación continua, liderazgo participativo y una distribución equitativa de las cargas laborales y canales de comunicación más fluidos entre la gerencia y los equipos. Estas acciones no sólo mejorarían la satisfacción laboral, sino también la productividad y la cohesión organizacional, consolidando una cultura interna sólida y alineada con los valores institucionales (Chiavenato, 2020; Kotler, Keller y Chernev, 2023; Robbins y Judge, 2023).

4.9. Expectativas y Propuestas

4.9.1. Undécima pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios

Tabla 32

Expectativa de Cambios en la Empresa para Incentivar la Motivación

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Qué cambios le gustaría ver en la forma en que la empresa motiva al personal?	GERENTE DE OPERACIONES	Creo que sí se realizan esfuerzos de motivación. y la única área de mejor ahí que creo que es algo constante es a través de los supervisores que ellos crezcan profesional y hasta personalmente para que puedan manejar mejor a sus equipos. Me gustaría como que haya un programa, tal vez de empleado del mes, por ejemplo. que se compense de alguna manera a personas que realmente estén comprometidas. La actitud, siento que es muy importante ver la actitud de las personas porque puede que sea una persona sea muy buena en lo que hace, pero si no tiene una buena actitud no es algo bueno, ¿verdad?
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	Entonces ver esas cosas, ver la actitud de las personas y de alguna manera compensarlas, ya sea con, puede ser con algún día adicional extra día libre, digamos, o también los cumpleaños que las personas tengan libres. Creo que quizás hace falta algo que había antes de que yo entrara aquí, que era como que escogían un colaborador al mes de todos los departamentos.
	SUPERVISOR DE COCINA	Creo que tal vez eso puede motivar más a los colaboradores y obviamente no sólo hacer bien el trabajo por recibir la insignia de colaborador del mes, sino también que lo puede motivar a uno también a llegar en algún momento a estar ahí por su buen trabajo, no sólo por lo que vaya a recibir. Digamos a veces la gente se motiva hasta con que les hagan un café. Entonces yo a veces pienso que a veces motivar al personal toda la semana porque todo es plata, pero por lo menos a veces por allá decir María organízate un café para tu personal, organízate un desayuno compartido y nosotros te vamos a dar
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	El café, yo te vamos a dar el pinto. De hecho, esa es una de las cosas que uno dice ¿verdad? El café, digamos a nosotros, nosotros para que podamos tomar café tenemos que comprarlo. El café no nos regala la empresa, entonces es una de las cosas que yo he dicho, que eso no está pegado al cielo, claro para ellos es plata. Pero es una manera bonita de tal vez motivar al personal, por lo menos nos dan el café de la mañana, pero si nosotros compramos el café, no tomamos café. Siento que sería interesante hacer como se hacía antes, un empleado del mes. tener un reconocimiento en las áreas. Aquí algunos clientes mencionan al personal y eso motiva también, ya sea uno por el hotel o que cada área tenga su empleado más sobresaliente en este mes y enfatizar qué hizo la diferencia para que el cliente lo anotara. Más allá de eso es, Decirles a las personas lo valiosos que son. Expresar no solamente con un regaño, no solamente cuando hacen algo negativo, sino decir vean, hacer reuniones periódicas. Yo sé que a veces no hay tiempo, pero hay que hacer reuniones con la gente y con las áreas y decirles, mire esto es bueno.
	SUPERVISORA DE MERCADEO Y VENTAS	No solamente ver nosotros ahí, qué puso un cliente, qué no puso un cliente, sino transmitirlo a todos los colaboradores. A veces ni se dan cuenta que tal vez un cliente los mencionó o solo cuando es algo, o cuando el RCU se da cuenta, pero en sus propias jefaturas pensaría. Pero ya lo demás, uno viene a trabajar, uno trabaja aquí tranquilo y todo, pero sería como esa parte porque lo que son empleados, los cumpleaños se hace todos los meses. Los almuerzos de colaboradores es algo que uno agradece. Casi nadie lo hace. Yo tengo amigas que trabajan en otros hoteles que más bien aquí nos chinean mucho y no vemos eso también. es como abrirle los ojos a la gente para que vea lo bueno y tal vez digamos algo diferente como hacer como un empleado del mes o darle algo ahí que venga a dormir una noche o que vaya a comer o no sé.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

En respuesta a la pregunta, “¿Qué cambios le gustaría ver en la forma en que la empresa motiva al personal?”, las respuestas obtenidas evidencian que las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites San José, reconocen los esfuerzos institucionales por mantener un ambiente de motivación, aunque coinciden en que existen oportunidades para fortalecer el reconocimiento al desempeño, diversificar los incentivos y fomentar la motivación no económica. Los entrevistados valoran positivamente las iniciativas actuales impulsadas por la gerencia, pero consideran que podrían incorporarse acciones adicionales que refuercen el sentido de pertenencia y el compromiso emocional de los colaboradores.

El participante gerente de operaciones destacó la importancia de invertir en el crecimiento profesional de los supervisores, tanto a nivel técnico como personal, señalando que su desarrollo repercute directamente en la motivación de sus equipos. Esta observación coincide con Chiavenato (2020), quien afirma que el liderazgo efectivo y la capacitación son factores esenciales para mantener la motivación organizacional, ya que los líderes actúan como modelos de conducta y transmisores de la cultura empresarial (p.355). Fortalecer las competencias de liderazgo, por tanto, representa una estrategia clave para fomentar un clima de motivación sostenida.

Por su parte, la supervisora de recepción y reservas, supervisor de cocina y supervisora de mercadeo y ventas coincidieron en la necesidad de reinstaurar programas de reconocimiento al desempeño, como la figura del “Empleado del Mes” que anteriormente se realizaba en el hotel. Los entrevistados señalaron que este tipo de iniciativas no solo incentivan el rendimiento, sino que también refuerza la autoestima y la satisfacción laboral. En este sentido, Robbins y Judge (2023), sostienen que el reconocimiento formal es uno de los impulsos más poderosos del comportamiento organizacional positivo, ya que refuerza la

conexión entre el esfuerzo individual y los logros colectivos (p.233). Además, la sugerencia de incorporar recompensas simbólicas como días libres, beneficios adicionales o menciones públicas en acuerdo al esfuerzo positivo más que a la retribución económica directa.

Asimismo, la supervisora de ama de llaves aportó una perspectiva valiosa al subrayar la relevancia de acciones cotidianas de motivación, como compartir un café o un desayuno entre equipos, lo cual podría parecer simple, pero contribuye significativamente al bienestar emocional y a la cercanía interpersonal. Desde el enfoque del *Endomarketing*, Kotler, Keller y Chernev (2023), señalan que las prácticas simbólicas de reconocimiento, aunque de bajo costo, fortalecen la cultura interna y fomenta en la identificación del colaborador con la marca empleadora (p.262). Estas acciones refuerzan el sentido de pertenencia al convertir los pequeños gestos en demostraciones de aprecio y reconocimiento.

El análisis de las respuestas permite concluir que los líderes intermedios del hotel perciben que la motivación laboral no depende exclusivamente de incentivos materiales, sino también de reconocimiento emocional, la participación y la comunicación positiva. La ausencia de ciertos programas institucionales de reconocimiento se interpreta como una oportunidad para reactivar mecanismos que visibilicen los logros individuales y colectivos. En este sentido, la motivación organizacional puede fortalecerse a través de una combinación de estrategias formales (programas, reconocimientos, capacitaciones), y acciones informales (detalles, agradecimientos, encuentros sociales) que refuercen la cohesión y la satisfacción del personal.

En conclusión, los resultados de esta pregunta indican que el hotel Country Inn & Suites San José cuenta con una base sólida en la gestión de la motivación, pero podría mejorarla mediante la implementación de programas de reconocimiento continuo, incentivos simbólicos y oportunidades de desarrollo profesional, que impulsen el compromiso y la lealtad

del personal. Estas acciones, alineadas con los principios del Endomarketing y la gestión estratégica del talento humano, permiten consolidar una cultura laboral más motivadora, participativa y emocionalmente sostenible (Chiavenato, 2020; Robbins & Judge, 2023; Kotler, Keller & Chernev, 2023).

4.9.2. Décima segunda pregunta de la entrevista a jefaturas y mandos medios

Tabla 33

Aporte de Sugerencias para Fortalecer la Comunicación, Motivación y Reconocimiento

Pregunta	Participante	Respuesta
¿Qué sugerencias aportaría para fortalecer la comunicación, motivación y reconocimiento en el hotel?	GERENTE DE OPERACIONES	Misma respuesta que la anterior, me enfocaría mucho en la parte de supervisión, que los supervisores desarrollen más sus capacidades blandas para el trato con los equipos, de manera que estos se vuelvan más motivados y conscientes de su trabajo.
	SUPERVISORA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS	Pienso, que haya una, por ejemplo, anteriormente teníamos un buzón porque Hay reconocimientos que se pueden ver al personal, que ahora lo hacemos, de comentarios que dejan en los huéspedes del personal, entonces se hace como un reconocimiento de una foto y ya se manda al grupo como el comentario y una felicitación, pero siento que podría hacer algo como más significativo.
	SUPERVISOR DE COCINA	que por cada ciertos comentarios haya una compensación diferente y de igual manera hacer como un tipo buzón donde sea a nivel interno que uno pueda opinar sobre cómo son los compañeros. Los clientes no siempre ven a todo el personal, generalmente el contacto directo que tienen es con recepción, restaurante, pero Ama de llaves no tiene tanto contacto directo con el cliente para que haya una mención en las páginas. Entonces como hacer algo más interno donde todos podamos, que nos conozcamos, podamos como ver esas cosas y comentar sobre cosas buenas que hacen los compañeros.
	SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES	Tal vez la comunicación de creo que hay que integrar más digamos a los departamentos porque tal vez si están todos como metido en lo suyo y hay como muy poca hay como poco momento para relacionarse digamos entre departamentos y tal vez digamos tal vez un poco más las dinámicas es donde se relacionan como que se llama camisetas grises que es que todos los departamentos se abren para ir a hacer limpieza en el hotel y la motivación y pues hacerle ver a la gente también, no solo cuando hace las cosas mal, sino cuando hace las cosas bien para que se sientan motivados y por más simple que parezca y obviamente muchas veces uno necesita recibir ese tipo de motivación para hacer las cosas bien. Estamos ahorita si con los 3 reconocimientos estamos implementando un check list por camarera que Oscar me dijo que en cuanto el tuviera el tiempo iba a empezar a sacar digamos como la mejor camarera o la que tenía menos puntitos y como ir motivando ir identificando a la persona la que mejor trabaja y la que hay que motivar más. Pero este de ahí estoy esperando que él me resuelva lo el checklist para ver de qué manera se motiva y se le da, digamos, se le reconoce como lo como se hacía antes de la pandemia, que nos hacían un café y entonces llamaban a la camarera que sobresalía y le daban su cartón y se sentía bonito porque yo más de una vez en ese momento era camarero, entonces más de una vez me llamaron y la mejor la mejor camarera del meso la que tiene que mejorar. Pero siempre se daban, digamos, eso es lo que se ha perdido después de la familia.

**SUPERVISORA
DE
MERCADERO Y
VENTAS**

Ay, qué duro porque a veces, o sea, yo siento que aquí A nivel de jefaturas, las cosas se comunican. Digamos, hay un comité, somos nosotros, hay jefes y otros. Yo no soy jefe de nadie, pero sí estoy ahí involucrada. Pero siento que más bien deberíamos trabajar como en las jefaturas. ¿De qué manera? No, es que aquí volvemos a lo mismo, es que ve a Oscar, es jefe de seguridad y jefe de la cocina, no y del salón. Bueno, y de cocina, porque lo que tenemos son supervisores. Ver de qué manera trabajamos en los supervisores para que ellos puedan comunicar a su gente. Porque la información llega hasta el supervisor y de ahí cuesta mucho que baje, o si baja, baja incompleta, o si baja, baja. No con delicadeza, sino con "Ay, es que Oscar dijo que..." O sea, no vean, vamos a ver cómo mejoramos, qué hacemos. Siento que hay que trabajar más en eso, en los supervisores, tal vez que Oscar no sea. solo la cabeza, sino que tenga un apoyo de alguien más, que esa persona también pueda revisar con nosotros, con el personal. Que la gente sepa lo que estamos haciendo, sepa qué importante son decirles a ellos que no solamente la que vende, sino que el que limpia, sino que el que recibe, sino que el transporte. Yo me acuerdo cuando yo trabajaba en el Hotel Irazú, en la inducción. Había una parte donde se involucraba la persona de ventas. Entonces hacía una charla y se les explicaba que el rol, que no era solo las ventas, sino que era el rol de cada uno dentro del hotel para que ellos se sientan que eran vendedores también. Porque de nada me sirve a mí traer gente si todo está sucio. De nada me sirve que ellos hagan su trabajo bonito y yo no traigo a nadie. Entonces que conozcan el engranaje. que hay detrás de un huésped, de una inspección, de una degustación, de a veces lo ven, no, ya viene Fresia con otro cliente. Y supiera lo que cuesta que un cliente venga a visitar acá, entonces desde mi perspectiva sería informar más en el área de inducción, darle un espacio a ventas para que la gente sepa entender que, si vamos por un pasillo y vemos una servilleta en una mesa, nada más cuesta recogerla y llevarla a donde corresponde. Que, si vemos las cositas de la piscina desordenadas, ir un momentito y acomodarlas. Hacerle entender a las personas eso. ¿Cómo? Con charlas periódicas, incluyendo más al supervisor. Pero como te digo, aquí el tema es que si solamente es Oscar no se va a hacer porque Oscar pasa muy ocupado y ahora es Oscar está que conta que Oscar está con el presupuesto, que Oscar está con esto, entonces sí considero que tiene que haber una persona de poder, una persona que la gente respete que si esa persona llega a decir algo no me voy a enojar, sino mira si tiene razón, voy a hacer esto, voy a hacer lo otro. Aquí en general el clima es bonito, pero hay momentos en que nos salimos del canasto y deberíamos ser como constantes en el trabajo que realizamos en todos los departamentos. Que es una habitación que a mí no me da miedo ir a hacer una inspección en una habitación, que yo sé que la habitación va a estar limpia, va a estar acomodada, va a estar el baño limpio, las ventanas, todo. Pero aquí es que hasta que pase algo se cumplen las cosas, entonces hay que ir mejorando como en esa parte. Y también yo sé que el hotel es viejito, pero como me decía una camarera ella viene de los Hilton es el hotel es viejito, pero bien limpio la gente la gente llega a una habitación limpia y acomodadita y todo nada pasa no importa que sea viejito mientras esté limpio entonces básicamente es como por ahí.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevistas (III cuatrimestre 2025)

En respuesta a la pregunta, “¿Qué sugerencias aportaría para fortalecer la comunicación, motivación y de conocimiento en el hotel?”, los resultados revelan que las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites San José muestran una actitud reflexiva y proactiva frente a las oportunidades de mejora en la gestión interna del talento humano. Las principales sugerencias se centran en potenciar las competencias de liderazgo, fortalecer los mecanismos de comunicación descendente y transversal, y reactivar los

programas de reconocimiento formal e informal con el fin de consolidar una cultura más participativa y motivadora.

El participante gerente de operaciones reiteró la necesidad de fortalecer las habilidades blandas de los supervisores, subrayando que su desarrollo profesional y emocional es clave para mantener equipos motivados y comprometidos. Este planteamiento coincide con lo expuesto por Chiavenato (2020), quien sostiene que la formación en liderazgo y en gestión emocional permite que los supervisores se conviertan en facilitadores del rendimiento, generando confianza y sentido de propósito entre los colaboradores (p.351). De este modo, el liderazgo empático se concibe como el eje central del fortalecimiento de la motivación y la comunicación interna.

En la misma línea, la supervisora de mercadeo y ventas enfatizó que la estructura jerárquica actual, donde gran parte de la gestión recae sobre la figura del gerente de operaciones, puede limitar la fluidez de la comunicación y la correcta transmisión de mensajes hacia el personal operativo. Propone, por tanto, descentralizar la comunicación interna, delegando mayor poder de acción a los supervisores, para garantizar que la información llegue clara, oportuna y de manera constructiva a todos los niveles del hotel. Este señalamiento se relaciona con lo indicado por Robbins y Judge (2023), quienes afirman que la comunicación organizacional eficaz debe ser multidireccional, transparente y empática, ya que permite al colaborador sentirse parte del proceso y no sólo receptor de órdenes (p.236).

Por su parte, la supervisora de recepción y reservas y la supervisora de ama de llaves, centraron sus aportes en la necesidad de reforzar los mecanismos de reconocimiento al desempeño, tanto por parte de los clientes como del personal interno. Propusieron la implementación de buzones de reconocimiento interno, donde los colaboradores puedan destacar públicamente las buenas prácticas de sus compañeros, así como la reactivación de

incentivos de premiación como la selección de “la mejor camarera del mes” o “el colaborador más destacado”. Estas prácticas, además de fomentar la motivación, contribuyen a visibilizar el esfuerzo individual dentro de una cultura del reconocimiento. Según Kotler, Keller y Chernev (2023) el reconocimiento constante y visible el esfuerzo fortalece la identidad organizacional, ya que transmite al empleado el mensaje de que su trabajo tiene impacto y valor (p.270).

De manera complementaria, el supervisor de cocina propuso incrementar la integración entre departamentos a través de dinámicas colectivas y espacios de interacción que fortalezcan la colaboración y el respeto mutuo. Este tipo de iniciativas permiten que el personal comprenda mejor las funciones de otras áreas, lo que reduce los conflictos interdepartamentales y fortalece la cohesión del equipo. En términos teóricos, Chiavenato (2020), afirma que la socialización y la interacción entre colaboradores son componentes esenciales para generar un clima organizacional positivo y duradero (p.353).

En conjunto, los aportes de los entrevistados reflejan una comprensión madura del papel que cumple en la comunicación, el reconocimiento y la motivación en el bienestar y la productividad del talento humano. Las jefaturas coinciden en que el hotel posee una base sólida en estos aspectos, pero requiere fortalecer la constancia y la formalidad de las acciones motivacionales, así como asegurar una mayor participación de las jefaturas intermedias en la gestión de personas.

En conclusión, las sugerencias expresadas apuntan hacia un modelo de gestión humana más participativo, descentralizado y orientado al reconocimiento continuo, en el que la comunicación fluya de manera efectiva y los líderes se conviertan en agentes de cambio. Implementar estas recomendaciones no solo contribuirá a mejorar la satisfacción y el compromiso del personal, sino que también potenciaría la cultura organizacional del hotel

Country Inn & Suites San José, reforzando su identidad como una empresa que valora, escucha y motiva a su equipo (Chiavenato, 2020; Robbins & Judge, 2023; Kotler, Keller & Chernev 2023).

En síntesis, las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn & Suites San José destacan la necesidad de fortalecer la comunicación, la motivación y el reconocimiento mediante acciones concretas como la capacitación y liderazgo, la descentralización de la comunicación interna y la reactivación de programas de reconocimiento formal. Estas propuestas reflejan un compromiso genuino con la mejora continua y el bienestar del personal. El fortalecimiento del liderazgo y la comunicación efectiva constituyen pilares esenciales para consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la motivación y la participación del talento humano.

El análisis de las entrevistas realizadas a las jefaturas y mandos medios del hotel Country Inn Suites San José, evidencia un entorno laboral positivo caracterizado por un liderazgo cercano y universal del personal. Los participantes manifestaron altos niveles de satisfacción y sentido de pertenencia, valorando especialmente el ambiente humano y la apertura del diálogo. No obstante, también identificaron oportunidades de mejoras relacionadas con la distribución de cargas laborales, la capacitación en liderazgo y la implementación de mecanismos constantes de reconocimiento y motivación. En concordancia con Chiavenato (2020) y Robbins y Judge (2023), estos factores son determinantes para consolidar una cultura organizacional sólida, participativa y orientada al desarrollo humano. En conjunto, los hallazgos reflejan que el hotel posee una base organizativa saludable y un capital humano comprometido, lo que brinda condiciones favorables para fortalecer su gestión interna y su clima laboral en el futuro.

4.10. Análisis Cualitativo de las Fichas de Observación No Participativas

4.10.1. Criterio de observación 1: Ambiente Laboral

Tabla 34

Observación no Participativa: Ambiente Laboral

Categoría	Indicadores Observables	Departamento	Registro descriptivo/notas
Ambiente Laboral	Ambiente general (tensión, calma, ritmo de trabajo), actitudes visibles.	Ama de Llaves, Áreas Públicas y Lavandería	Al momento de la observación se notó un ambiente laboral muy tenso, lleno de quejas por la carga laboral (cantidad de habitaciones por camarera es excesiva), solo una persona trabaja en la lavandería existe un recargo excesivo, y una sola persona ve las áreas públicas de todo el hotel
		Recepción, reservaciones y Botones	Al momento de la observación, a pesar de que se está en temporada baja solo había un colaborador en la recepción, lo que genera presión al tener que desarrollar todas las labores, como la atención de la central telefónica, y recibimiento de huéspedes para Check - In o Check out, se tiene que apoyar en la supervisora para poder realizar cosas simples como ir al baño o almorzar. La supervisora de recepción es la misma persona que se encarga de las reservas. Solo se tiene un botones en un horario intermedio siempre, esta persona no tiene la posibilidad de negociar un cambio de horario
		Cocina	Al momento de la observación se encontraban 3 personas en turno, parecían estar bastante ocupados preparando solicitudes para cubrir el desayuno y la preparación para los almuerzos, el ambiente se mostraba tranquilo y un ritmo de trabajo no tan acelerado
		Restaurante	Dos personas cubrían el desayuno al momento de la observación, no se notaba tensión en el ambiente laboral, sin embargo, las dos personas permanecían muy ocupadas cubriendo las necesidades del servicio y realizando labores de pulido de cristalería y cubertería
		Seguridad	Al realizarse la observación un solo oficial se encarga de dar servicio a todo el hotel, por lo que pasa caminando mucho por todas las áreas del hotel y vigilando la entrada principal, aparenta una sobrecarga de trabajo para un solo colaborador.
		Mercadeo y ventas	El ambiente al momento de la observación era muy tranquilo, casi todo se resuelve vía correo, hay muy poco flujo de llamadas.
		Jardines y mantenimiento	Al momento de la observación, son personas que pasan muy ocupados, principalmente por le mantenimiento tan riguroso que se le da a las diferentes áreas del hotel

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Observación (III cuatrimestre 2025)

El análisis del ambiente laboral observado en los distintos departamentos del hotel Country Inn Suites San José, evidencia una diversidad de climas internos donde coexisten espacios de cooperación y tranquilidad con otros en los que se percibe tensión, sobrecarga laboral y escasez de personal operativo. De manera general, las áreas más críticas corresponden a ama de llaves, áreas públicas, lavandería, recepción y seguridad, donde el personal enfrenta altos niveles de exigencia física y emocional, mientras que los departamentos de cocina, restaurante, mantenimiento y mercadeo muestran una atmósfera más equilibrada y controlada. Durante la observación se identificó que en las áreas públicas y lavandería, predomina en un ambiente laboral tenso, producto de la excesiva carga de trabajo y la falta de personal de apoyo. Solo una camarera se encarga de grandes volúmenes de habitaciones y una única persona cubre toda la lavandería, lo que genera agotamiento que es constante dentro de los colaboradores. Esta situación coincide con los hallazgos de las encuestas a colaboradores, donde el 39% del personal reportó tener menos de un año de antigüedad en el hotel y un 35% entre 1 y 3 años, presentando una rotación relativamente alta asociada posiblemente al desgaste laboral. En términos teóricos, Chiavenato (2020), explica que el clima organizacional se ve afectado directamente por la equidad en la distribución del trabajo y por las condiciones físicas y psicológicas del entorno laboral, ya que los colaboradores perciben la justicia organizacional a partir de la carga de responsabilidades y el apoyo recibido (p.346).

Asimismo, en el área de recepción y botones, la observación permitió constatar sobrecarga de funciones y presión constante debido a la escasez de personal, lo que obliga a la supervisora a cubrir tareas operativas, lo que limita su rol de gestión. Esta realidad refuerza lo expresado por los mandos medios en entrevistas, quienes señalaron la falta de personal

suficiente después de la pandemia como una de las principales causas de estrés y disminución del compromiso laboral. En este sentido, Robbins y Judge (2023), sostienen que la sobrecarga de trabajo y la ambigüedad de roles generan tensión que afectan la moral del personal y reducen la percepción de satisfacción (p.229).

Por otro lado, los departamentos de cocina y restaurante presentaron ambientes laborales más tranquilos, donde, pese al ritmo acelerado de las labores, se observó coordinación efectiva entre los miembros del equipo. Esto se alinea con los hallazgos en las encuestas, en las que el 74% de los colaboradores expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el “ambiente de trabajo es agradable”. La consistencia entre ambas fuentes sugiere que, aunque existen presiones operativas, las relaciones interpersonales se mantienen estables, favoreciendo un clima organizacional cooperativo.

En cuanto al área de seguridad, el registro mostró una situación de sobrecarga individual, ya que un solo oficial cubre toda la propiedad. Este escenario podría implicar riesgos para la seguridad y elevar el nivel de estrés del colaborador. De igual modo, el área de mantenimiento y jardines mostró un ritmo de trabajo constante y una actitud de compromiso, aunque también con limitaciones de personal. En contraste, mercadeo y ventas presentó entorno con menor presión y buena organización de tareas, lo que refleja una carga laboral más equilibrada.

En términos de triangulación, los hallazgos de esta observación confirman los resultados cuantitativos de los bloques de entrevistas relacionados con satisfacción y bienestar laboral y comunicación y clima organizacional, donde los líderes reconocieron que la motivación y el compromiso del personal se ven afectados por la distribución desigual de trabajo y la falta de recursos humanos suficientes. Tal como sostienen Kotler, Keller y Chernev (2023), la experiencia interna del colaborador es el reflejo directo de la gestión

interna y de las estrategias de *Endomarketing* implementadas, por lo que mantener un ambiente emocionalmente saludable es clave para garantizar el rendimiento organizacional (p.262).

En síntesis, el análisis del criterio ambiente laboral revela que el hotel Country en San José mantiene un clima general positivo en ciertos departamentos, pero enfrenta desequilibrios estructurales significativos en áreas operativas clave. La tensión observada en algunos equipos no responde a una falta de compromiso, sino a una distribución inadecuada del trabajo y escasez de personal, lo que impacta directamente el bienestar de la satisfacción de los colaboradores. Por tanto, se recomienda fortalecer las estrategias de planificación de recursos humanos, mejorar la dotación de personal operativo y reforzar los programas de motivación y reconocimiento con el fin de consolidar un ambiente laboral equitativo, saludable y sostenible.

4.10.2. Criterio de observación 2: Interacciones

Tabla 35

Observación no Participativa: Interacciones

Categoría	Indicadores Observables	Departamento	Registro descriptivo/notas
Interacciones	Trato entre compañeros, trato entre jefaturas y colaboradores, lenguaje verbal/no verbal.	Ama de Llaves, Áreas Públicas y Lavandería	El trato entre compañeros es cordial y respetuoso, así como la supervisora con las camareras y los demás colaboradores, se usa un lenguaje adecuado para comunicarse, sin embargo, el lenguaje no verbal refleja cansancio y preocupación por sacar las tareas.
		Recepción, reservaciones y Botones	El trato es respetuoso y cordial entre supervisión y recepcionista, así como botones, no se percibe un mal lenguaje no verbal, probablemente por lo ocupados que se encuentran los miembros del departamento al momento de la observación.
		Cocina	Al momento de la observación, la comunicación aparenta ser muy cordial y se dan instrucciones por la encargada en el momento con un todo cordial y respetuoso. El Stewart aparenta estar molesto según su lenguaje no verbal y se evidencia incomodidad por mi presencia en el departamento.
		Restaurante	Aparenta un espacio de mucho respeto y trato cordial entre ambos compañeros, se notaba incomodidad al ser observados en momentos aparentaban no estar a gusto con mi presencia.
		Seguridad	Se dirige a las personas con respeto y atiende todas las solicitudes con diligencia y buena aptitud, aunque su lenguaje corporal muchas veces demostraba frustración.
		Mercadeo y ventas	De todos los departamentos quizá el menos interactivo al tratarse de labores de menos intensidad física, sin embargo, se nota cordialidad y buen trato con los demás compañeros de otros departamentos.
		Jardines y mantenimiento	Quizá por el tipo de trabajo la interacción es muy poca, y casi no hablan entre compañeros, esto se puede ser por lo ocupado de sus labores.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Observación (III cuatrimestre 2025)

El análisis del criterio “interacciones” refleja que en el hotel Country Inn & Suites San José predominan las relaciones cordiales y respetuosas y colaborativas entre compañeros y jefaturas, aunque se observan señales de agotamiento emocional, limitaciones en la comunicación espontánea, producto del ritmo de trabajo y carga operativa. Las interacciones observadas se desarrollan en su mayoría, en un entorno profesional y empático, lo que denota

una cultura organizacional basada en el respeto. Sin embargo, los indicadores no verbales evidencian niveles de cansancio, estrés y cierta tensión contenida en áreas con mayor demanda operativa.

En los departamentos de ama de llaves, áreas públicas y lavandería, el trato entre compañeros y con la supervisora se caracteriza por la cordialidad y el respeto mutuo, aunque el lenguaje corporal evidencia agotamiento y preocupación por cumplir con las tareas asignadas. Este hallazgo se triangula con los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores, donde una proporción significativa manifestó estar totalmente de acuerdo en que el ambiente laboral es agradable, pero también reconoció una sobrecarga de funciones, lo que coincide con las observaciones directas. Según Chiavenato (2020), la calidad de las interacciones laborales depende tanto de las habilidades comunicativas como del bienestar físico y emocional del trabajador, ya que el cansancio sostenido puede deteriorar las relaciones interpersonales y la motivación colectiva (p.351).

En la recepción, reservaciones y botones, se observó un trato cordial y respetuoso entre la supervisora y los colaboradores, quienes, pese a la presión por el alto flujo de tareas, mantienen una comunicación asertiva y profesional. El lenguaje no verbal denotó concentración más que incomodidad, lo que sugiere una actitud de compromiso hacia el servicio al cliente. Este patrón reafirma lo expresado en las entrevistas donde la jefatura describió su entorno como colaborativo y de apoyo mutuo, aunque en condiciones de alta exigencia. En línea con Robbins y Judge (2023) una comunicación efectiva dentro del equipo mejora la moral y la confianza, favoreciendo la coordinación y la resolución de conflictos de forma constructiva (p. 239).

En cocina y restaurante, las interacciones fueron predominantemente respetuosas y guiadas por la cooperación, aunque se percibió incomodidad ante la presencia del observador,

lo que puede reflejar cierto nerviosismo o desconfianza típico de contexto donde el personal está acostumbrado a evaluaciones formales. El lenguaje corporal del personal de cocina mostró leves signos de molestia o saturación, lo que refuerza la idea de que las demandas operativas afectan a relaciones interpersonales. Aun así, la comunicación se mantuvo fluida y orientada a los resultados, con liderazgo positivo por parte de la encargada.

En el caso del Departamento de Seguridad, el oficial observó una conducta diligente y respetuosa y servicial, aunque su lenguaje corporal transmitió frustración y cansancio, lo que puede asociarse a la sobrecarga laboral ya evidenciada en el análisis del criterio anterior. En mercadeo y ventas, las interacciones fueron escasas por la naturaleza administrativa de sus funciones, pero se destacó la cordialidad y el respeto hacia otros departamentos. En jardines y mantenimiento se evidenció un nivel bajo de interacción, lo cual responde al tipo de tareas individuales y de alta concentración, más que la existencia de conflictos.

La triangulación de esta observación con los resultados de las entrevistas revela una coherencia significativa: La jefatura describe un ambiente de respeto y colaboración, pero reconocen la falta de espacios formales para fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales entre áreas. Esto se asocia con lo expuesto por Kotler, Keller y Chernev (2023), quienes destacan que el *Endomarketing* no solo se centra en la comunicación de objetivos, sino también en la generación de vínculos humanos que refuercen la cohesión interna y la satisfacción laboral (p. 268).

En conclusión, el criterio e interacciones permite afirmar que el hotel Country Inn & Suites San José mantiene un trato interpersonal positivo y respetuoso, con una base comunicacional sólida y una cultura de cooperación generalizada. Sin embargo, se identifican señales de desgaste emocional y comunicación limitada entre áreas derivadas de la sobrecarga laboral en algunos departamentos. Por ello, se recomienda fortalecer la comunicación

transversal, promover actividades de integración interdepartamental y ofrecer espacios de escucha activa y bienestar emocional con el fin de consolidar relaciones laborales saludables y sostenibles dentro de la organización.

4.10.3. Criterio de observación 3: Comunicación Interna

Tabla 36

Observación no Participativa: Comunicación Interna

Categoría	Indicadores Observables	Departamento	Registro descriptivo/notas
Comunicación Interna	Presencia de carteles, avisos, uso de canales digitales, reuniones informales.	Ama de Llaves, Áreas Públicas y Lavandería	La supervisora cuenta con correo institucional, además utiliza un radio de comunicación para estar en contacto con departamentos claves de su gestión, en la oficina cuenta con pequeña pizarra informativa que al momento de la observación no tenía colgada información relevante. El uso de WhatsApp es más evidente para la comunicación con todos los colaboradores del hotel.
		Recepción, reservaciones y Botones	Existe una pizarra informativa en la oficina de la supervisora. Tanto recepción como la supervisora tiene acceso a correo institucional. El uso de WhatsApp se torna la herramienta más rápida para comunicar a todos los empleados en un grupo oficial del hotel. El uso del radio de comunicación es imperante para la comunicación interdepartamental ya que agiliza la gestión operativa. Es el único lugar del hotel donde se observó pegado en la pizarra informativa las boletas del "Buzón rojo" o "buzón de Oscar", utilizado para realizar las observaciones recomendaciones de manera anónima o no a la gerencia.
		Cocina	Cuenta con Pizarra informativa, además de manera visible hay una fichas con las instrucciones y obligaciones de cada equipo de trabajo de acuerdo con el turno. Existe comunicación interdepartamental con WhatsApp, solo el supervisor tiene acceso a correo institucional. Están incluidos en el grupo de colaboradores de WhatsApp, pero a la vista quizá por el lugar de trabajo no se observa ninguna fuente de comunicación más allá del radio de comunicación que utilizan los salonereros y el teléfono del restaurante.
		Restaurante	Además del grupo de WhatsApp de colaboradores, la herramienta más utilizada por seguridad es el radio de comunicación interna.
		Seguridad	Por la naturaleza del departamento, la comunicación se da vía correo institucional y se utiliza el WhatsApp para una comunicación más pronta.
		Mercadeo y ventas	Utilizan el WhatsApp y el radio de comunicación, también por la naturaleza del puesto.
		Jardines y mantenimiento	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Observación (III cuatrimestre 2025)

El análisis del criterio de comunicación interna evidencia que el Hotel Country & suite San José, mantiene una estructura de comunicación funcional, aunque con predominio de canales informales digitales sobre los medios institucionales formales. Durante la observación, se constató que la principal herramienta de comunicación entre colaboradores y jefaturas es *WhatsApp*, seguida del uso del radio de comunicación para la coordinación operativa interdepartamental. Los correos institucionales son utilizados exclusivamente por personal de supervisión o administrativo, lo que refleja una segmentación del acceso a los canales formales, situación que podría limitar la retroalimentación efectiva entre niveles jerárquicos.

En los departamentos de ama de llaves, áreas públicas y lavandería se observa una pizarra informativa e información actualizada, lo cual sugiere una falta de dinamismo en la difusión de mensajes internos. No obstante. La supervisora utiliza de manera activa el radio de comunicación y *WhatsApp* para mantener la coordinación diaria. Este patrón operativo se repite en el departamento de recepción, reservaciones y botones, donde el uso de radio es indispensable para la naturaleza del trabajo, mientras que la pizarra informativa se emplea con mayor formalidad, incluyendo la visualización de iniciativas como el buzón rojo, destinado a canalizar comentarios y sugerencias hacia la gerencia. La presencia de este buzón representa una práctica de comunicación ascendente, aunque su uso podría fortalecerse mediante un seguimiento más visible de las propuestas recibidas.

En los departamentos de cocina, restaurante y seguridad se identifican patrones similares: la comunicación se apoya principalmente en radios y mensajería instantánea, Con pizarras que contiene información operativa puntual. Este tipo de comunicación inmediata y funcional es clave para la coordinación del servicio, pero tiende a priorizar lo operativo sobre

lo relacional, lo que puede limitar el intercambio de ideas, sugerencias y retroalimentación emocional. Por su parte, en mercadeo y ventas, la comunicación es más estructurada y formal, utiliza el correo institucional como medio predominante, en coherencia con la naturaleza administrativa del puesto. Finalmente, en jardines y mantenimiento, la comunicación se basa casi exclusivamente en los canales instantáneos (*WhatsApp* y radio), lo que demuestra un flujo operativo continuo pero escaso en documentación formal o retroalimentación sistemática.

Al triangular esos hallazgos con los resultados de las entrevistas a jefaturas y mandos medios, se confirma una percepción positiva respecto a la existencia de canales para expresar ideas y sugerencias, aunque con el reconocimiento de que no siempre las respuestas son atendidas o ejecutadas con prontitud. Este hallazgo coincide con lo señalado por Robbins y Judge (2023), quienes destacan que una comunicación interna efectiva no sólo depende de la existencia de canales, sino de la credibilidad, reciprocidad y respuesta que la organización otorgue a los mensajes transmitidos (p.275).

A sí mismo, desde la perspectiva del *Endomarketing*, Kotler Keller y Chernev (2023), subrayan que la comunicación interna es el eje central de la cultura corporativa, ya que a través de ella se construye el sentido de pertenencia, se refuerzan los valores y se fomenta la motivación interna del personal (p.268). En el contexto del hotel, aunque existen múltiples medios de comunicación, el reto radica en estructurar un sistema formal, bidireccional y coherente con los objetivos organizacionales que trascienda la mera transmisión de información operativa y promueva una cultura de participación y escucha activa.

En ese sentido, el uso extensivo de *WhatsApp* como canal principal, si bien agiliza la comunicación, puede provocar dificultades en la trazabilidad y formalidad de los mensajes, además de diluir la jerarquía comunicativa y las responsabilidades. En contraste, el correo institucional y las reuniones presenciales podrían aprovecharse mejor para reforzar la

alineación estratégica y el compromiso organizacional. Según Chiavenato (2020), la comunicación es el proceso más determinante para la integración del talento humano, pues mediante ella se construyen las relaciones laborales, se fortalecen los valores corporativos y se previenen los conflictos derivados de la desinformación o el rumor organizacional (p.364).

En conclusión, la observación del criterio de comunicación interna permite afirmar que el hotel Country Inn & Suites San José dispone de múltiples canales funcionales, pero presenta debilidades en la actualización, formalización y bidireccionalidad del flujo informativo. Aunque los colaboradores perciben espacios de expresión y contacto con sus superiores, el exceso de informalidad puede debilitar la coherencia institucional. Por ello, se recomienda fortalecer los canales formales de comunicación, reactivar las pizarras informativas como espacios de transparencia organizacional y promover reuniones periódicas de retroalimentación, consolidando así como una comunicación interna más estratégica, participativa y alineada con los principios del *Endomarketing* y la gestión del talento humano.

4.10.4. Criterio de Observación 4: Reconocimiento y motivación

Tabla 37

Observación no Participativa: Reconocimiento y Motivación

Categoría	Indicadores Observables	Departamento	Registro descriptivo/notas
Reconocimiento y motivación	Gestos de agradecimiento, premios visibles, menciones públicas, celebraciones.	Ama de Llaves, Áreas Públicas y Lavandería, Recepción, reservaciones y Botones, Cocina, Restaurante, Seguridad, Mercadeo y ventas, Jardines y mantenimiento	No existe ningún reconocimiento de empleado del mes, o departamento sobresaliente del mes que se encuentre visible por parte de la gerencia, recursos humanos o los mandos medios, tampoco acceso a los comentarios positivos que dejan los huéspedes sobre lo empleados. Si se reconoce el trabajo de los colaboradores por parte de las jefaturas de manera verbal, con un trato respetuoso y cordial al momento de la observación en cada uno de los departamentos observados.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Observación (III cuatrimestre 2025)

Que la raíz del criterio y reconocimiento y motivación revela una ausencia visible de prácticas formales de reconocimiento institucional dentro del hotel Country Inn en San José. Situación que fue corroborada en todos los departamentos observados. No identifican carteles, murales, ni registros que destacaran públicamente a colaboradores o equipos sobresalientes, ni se observaron premios, fotografías o menciones que evidenciaran iniciativas como “Empleado del mes” o “Departamento destacado”. Este hallazgo coincide con la manifestado en las entrevistas a jefaturas y mandos medios, donde se señaló la carencia de mecanismos estructurados para motivar y reconocer el desempeño, así como la desaparición de prácticas

implementadas en años anteriores, tales como los reconocimientos presenciales o los desayunos de agradecimiento al personal destacado.

A pesar de ello, durante las observaciones se evidenció que el reconocimiento verbal inmediato y el trato respetuoso de las jefaturas hacia sus colaboradores constituye el principal mecanismo motivacional en las áreas operativas. En departamentos como ama de llaves, áreas públicas y lavandería, el reconocimiento se manifiesta de manera informal y personal, basado en palabras de aliento y agradecimiento, sin que exista un sistema formal que refuerce tales acciones. Este tipo de reconocimiento, aunque positivo a nivel interpersonal, carece de visibilidad organizacional, lo que puede limitar su impacto sobre la moral colectiva y la percepción de equidad entre los equipos.

Desde la perspectiva teórica, Chiavenato (2020), sostiene que la motivación laboral y el reconocimiento del desempeño constituyen pilares esenciales de la gestión del talento humano, pues permiten al colaborador percibir el valor de su contribución al logro de los objetivos organizacionales (p.278). En el caso del hotel, los esfuerzos observados se concentran en la motivación intrínseca a través del trato cordial, la comunicación empática y la colaboración, mientras que la motivación extrínseca (recompensas, incentivos o reconocimientos institucionales), se encuentra prácticamente ausente. Esta falta de balance podría explicar, en parte, las percepciones detectadas en los otros instrumentos, por lo que algunos colaboradores manifiestan sentirse poco valorados, o insuficientemente reconocidos por su trabajo, pese a su compromiso operativo.

Asimismo, Robbins y Judge (2023), destacan que los programas de reconocimiento bien estructurados no requieren grandes inversiones económicas, sino coherencia, consistencia y visibilidad (p.336). En este sentido, la ausencia de mecanismos visibles de reconocimiento, como murales de logros, boletines internos o premiaciones simbólicas

pueden afectar la percepción de justicia organizacional y reducir la motivación colectiva. El reconocimiento oportuno y público, además, cumple un papel crucial en la retención del talento humano al reforzar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia. Componentes ya analizados en los instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicados.

Desde el enfoque del *Endomarketing*, Kotler, Keller y Chernev (2023), sostienen que la motivación interna debe ser tratada como una estrategia de fidelización del talento, donde el reconocimiento funciona como una forma de retribución emocional que fortalece la lealtad del colaborador hacia la marca empleadora (p.284). En este contexto, la ausencia de programas o rituales simbólicos de reconocimiento podría estar limitado al desarrollo de una cultura interna sólida, lo que afecta la capacidad del hotel para proyectar hacia sus empleados los miedos, valores de excelencia y atención al detalle que ofrece a los huéspedes.

En síntesis, el criterio, reconocimiento y motivación, evidencia una fortaleza en clima interpersonal reflejada en el respeto y el trato cordial entre jefaturas y equipos, pero también una debilidad institucional en la formalización de estrategias motivacionales. La falta de reconocimiento público o de incentivos visibles genera una brecha entre el esfuerzo individual y la valoración organizacional del desempeño. Por tanto, se recomienda reactivar mecanismos simbólicos y tangibles de reconocimiento, como el programa de “Empleado del mes”, las menciones en reuniones generales o la divulgación interna de comentarios positivos de huéspedes, reforzando así la motivación, el compromiso y la cohesión del equipo.

4.10.5. Criterio de observación 5: Liderazgo visible

Tabla 38

Observación no Participativa: Liderazgo Visible

Categoría	Indicadores Observables	Departamento	Registro descriptivo/notas
Liderazgo Visible	Acciones del jefe directo observadas (trato, tono, cercanía, control o apoyo).	Ama de Llaves, Áreas Públicas y Lavandería	Al observar el comportamiento de liderazgo por parte de la supervisora del departamento, se nota que las instrucciones brindadas al personal se hacen con respeto y cordialidad, además se brindan instrucciones claras, se da mucha empatía con los colaboradores y una sensación de hermandad, a pesar de que algunas de las colaboradoras se muestran un poco herméticas, posiblemente por lo ocupado de las tareas que se encuentran realizando.
		Recepción, reservaciones y botones	Se nota el liderazgo sobre el equipo, la manera cordial y el trato de la supervisora para los miembros de su equipo, en diferentes momentos los recepcionistas le hacen consultas y estas son resueltas con empatía, y siempre viendo a los ojos, demostrando un verdadero interés en lo que se le consulta, las directrices son claras, además, se da apoyo al recepcionista para tiempo para que pueda ir al baño, o a almorzar.
		Cocina	Las instrucciones se dan de manera clara y ordenada con un tono de voz cordial, amable y respetuoso, sin embargo, aparenta ser un trato un poco más distante que los demás departamentos del equipo
		Restaurante Seguridad	Tanto restaurante, como seguridad y mantenimiento y jardines comparten un jefe en común "el Gerente de Operaciones". Se observó la interacción de la gerencia con los miembros de los departamentos mencionados y siempre existió una línea de respeto y cordialidad, un trato cercano y atención a todas las consultas que se le realizaban. Sin embargo, desde la perspectiva del observador, esto es un recargo muy grande para la gerencia operacional, pues podría interferir en las labores pertinentes al puesto, o la respuesta no ser tan inmediata como se necesita, a pesar de que si se nota preocupación por atender cada una de las solicitudes por parte del gerente.
		Jardines y mantenimiento	
		Mercadeo y ventas	Se observa siempre un trato cordial y respetuoso y buen dinamismo en las tareas y roles.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Observación (III cuatrimestre 2025)

El criterio liderazgo visible permitió identificar un estilo de dirección predominante, participativo, empático y respetuoso en la mayoría de los departamentos del hotel Country Inn & Suites San José. Durante las observaciones se evidenció que las jefaturas y supervisores mantienen una comunicación clara y cercana con los equipos, lo que genera un clima de confianza, que facilita la ejecución de las tareas y la resolución de consultas operativas en el tiempo real. Esta práctica coincide con lo manifestado por los propios líderes de las entrevistas aplicadas, quienes describieron la importancia de mantener una relación basada en la confianza, la comunicación abierta y el apoyo constante de los colaboradores.

En departamentos como ama de llaves, áreas públicas y lavandería, el liderazgo de las supervisoras se caracteriza por la empatía, claridad en las instrucciones y trato humanitario, lo que refleja un estilo de liderazgo transformacional enfocado en el bienestar del personal en la cooperación mutua. Este estilo promueve la cohesión y el sentido de pertenencia, tal como lo afirma Chiavenato (2020), quien sostiene que el liderazgo efectivo combina la autoridad formal con la capacidad de inspirar e influir y motivar al grupo hacia objetivos compartidos (p.312). Sin embargo, el registro de observación también sugiere que el exceso de carga laboral podría limitar la disponibilidad emocional de algunas colaboradoras, lo que evidencia la necesidad de reforzar el acompañamiento del liderazgo con estrategias de gestión del bienestar.

En la recepción, reservaciones y botones, se observó un liderazgo altamente visible, que está en la sensibilización hacia las necesidades de sus subordinados. Incluso facilitando pausas, y su apoyo durante momentos de alta demanda. Este tipo de liderazgo empático refuerza la motivación intrínseca del personal y favorece la satisfacción laboral, resultados que también emergieron en los análisis previos de la variable satisfacción y bienestar laboral. Para Robbins y Judge (2023), los líderes que practican la empatía y la escucha activa,

fortalecen la confianza y la percepción de justicia organizacional. Incrementando la productividad y el compromiso (p.415).

En el área de cocina, si bien se observaron comportamientos de respeto y claridad en la comunicación, el liderazgo presenta un tono más distante, posiblemente asociado a la presión del servicio y la naturaleza jerárquica de las operaciones culinarias. Eso contrasta con lo evidenciado en departamentos de atención directa al cliente, donde la interacción líder colaborador es más cálida y flexible. En el caso del restaurante, seguridad, jardines y mantenimiento, todos bajo la supervisión del gerente de operaciones, se evidenció una relación de respeto y cordialidad; No obstante, el exceso de funciones asignadas a una sola figura de liderazgo, podría comprometer la inmediatez de respuesta y el acompañamiento operativo diario. Este hallazgo triangula con lo expresado por varios entrevistados, quienes manifestaron que la concentración de responsabilidades en una sola persona genera demoras y una limitada capacidad de seguimiento.

Por otro lado, el Departamento de Mercadeo y ventas evidenció un liderazgo funcional y dinámico, caracterizado por un trato respetuoso y autonomía en la gestión. Coherente con la naturaleza estratégica y menos operativa del área. Este liderazgo flexible refleja un modelo de dirección por objetivos donde se confía en la autogestión y los resultados alcanzados.

En conclusión, el criterio o liderazgo visible, refleja una fortaleza significativa en la calidad humana y comunicación de las jefaturas, las cuales mantienen relaciones de respeto, empatía y apoyo con sus equipos. Sin embargo, persiste la necesidad de fortalecer el liderazgo estructural, redistribuir responsabilidades y ofrecer formación en habilidades blandas para supervisores, con lo que se garantiza un acompañamiento continuo, equitativo y sostenible en todos los departamentos del hotel.

4.10.6. Criterio de observación 6: Participación y colaboración

Tabla 39

Observación no participativa: Participación y colaboración

Categoría	Indicadores observables	Departamento	Registro descriptivo/notas
Participación y Colaboración	Tareas en equipo, apertura a opiniones, iniciativas voluntarias.	Ama de Llaves, Áreas Públicas y Lavandería	Se observa que a pesar de la sobrecarga de trabajo que tienen los miembros del equipo de este departamento, existe apertura a colaborar con un compañero si así lo requiere, incluso por parte de la supervisora. Una de las camareras incluso expresa "estar en el agua", lo que hace referencia a estar muy atrasada con el trabajo y otra compañera le indica que en caso de ser necesario al finalizar con sus tareas ella le ayudaría.
		Recepción, reservaciones y Botones	Se observa un verdadero trabajo en equipo y se acude al auxilio de los compañeros en caso de ser necesario, incluso al momento de la observación surge una queja de un cliente ya que no está a gusto con la habitación asignada y la queja es resuelta de manera inmediata entre el recepcionista en turno y la supervisora, se apoyan en el botones para realizar el cambio de habitación del huésped, todo de manera ágil.
		Cocina	Aparenta haber un trabajo en equipo al momento de la observación y roles bien asignados, se atienden varias peticiones especiales de huéspedes en el desayuno y se coordinan para atenderlas de manera aleatoria y que el demás trabajo fluya.
		Restaurante	Aparenta una muy buena coordinación entre los dos salonereros en turno, mientras uno realiza una función de pulido el otro cubre las necesidades del desayuno de los huéspedes y viceversa.
		Seguridad	Trabajo totalmente individual apoyado en las peticiones de la jefatura y las solicitudes de la recepción u otros departamentos.
		Jardines y mantenimiento	Trabajo totalmente individual y aislado, posiblemente por la naturaleza del puesto.
		Mercadeo y ventas	Trabajo más individual, posiblemente por la naturaleza del puesto.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Observación (III cuatrimestre 2025)

El criterio participación y colaboración, permitió valorar el nivel de trabajo en equipo, el apoyo mutuo y la disposición de los colaboradores para cooperar dentro de sus respectivos departamentos. En términos generales, las observaciones realizadas reflejan que en el hotel Country Inn & Suites San José existe una predisposición positiva hacia la cooperación, aunque las condiciones laborales, la estructura organizacional y la naturaleza de algunos puestos limitan en cierta medida una colaboración constante entre áreas.

En el departamento de Ama de Llaves, áreas públicas y lavandería, se evidencia un alto grado de compañerismo, aun cuando las cargas laborales son excesivas. Las colaboradoras muestran solidaridad entre sí ofreciendo ayuda voluntaria cuando una de ellas manifiesta estar atrasada con sus tareas. Este comportamiento refleja un sentido de unidad y empatía laboral, aspectos que se asocian con un clima organizacional positivo y con la cohesión grupal, que promueve la satisfacción laboral descrita en los análisis previos de los instrumentos cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, la sobrecarga de trabajo mencionada puede afectar la sostenibilidad de este espíritu colaborativo, lo que se vincula con la necesidad de equilibrar las cargas operativas para fortalecer la participación real dentro del equipo.

En la recepción, reservaciones y botones se observó una dinámica de colaboración efectiva y ágil, especialmente ante situaciones imprevistas como la atención de una queja de cliente. La respuesta coordinada entre el recepcionista, la supervisora y el botones, muestra una comunicación fluida y un alto sentido de responsabilidad compartida, coincidiendo con un resultado de las entrevistas, donde los mandos medios destacaron el compromiso y la flexibilidad del personal para atender las necesidades de los huéspedes. Este hallazgo refuerza la percepción de que el trabajo en equipo dentro de esta área es un factor clave en la calidad del servicio y en la satisfacción tanto el cliente como el personal.

En el área de cocina se identificó un trabajo en equipo estructurado, con roles bien definidos y una cooperación constante en la atención de solicitudes especiales. Este tipo de organización refleja la existencia de procesos operativos coordinados y efectivos, ya que la colaboración se convierte en una herramienta esencial para mantener la eficiencia y la calidad en el servicio gastronómico. De igual forma, el restaurante mostró un alto nivel de sincronía entre los alumnos, quienes se alternan funciones y mantienen la continuidad del servicio sin interrupciones, lo que evidencia una dinámica colaborativa bien consolidada.

Por otro lado, en seguridad, jardines y mantenimiento, así como en mercadeo y ventas, el trabajo se desarrolla de manera más individual y autónoma, lo que responde principalmente a la naturaleza de las funciones que desempeñan estos departamentos. No obstante, se mantiene una actitud de cooperación interdepartamental cuando se requiere apoyo o coordinación puntual, lo que refleja la existencia de una cultura de colaboración generalizada, aunque con distintos grados de interacción según el tipo de puesto.

La coherencia con lo planteado en el marco teórico, la colaboración y participación de los colaboradores son pilares fundamentales del clima organizacional y de *Endomarketing*, ya que fortalecen la identidad. Los resultados observados, en conjunto con los obtenidos en las entrevistas y cuestionarios, permiten afirmar que en el hotel existe una base sólida de trabajo en equipo, aunque se requiere reforzar la equidad en la distribución de tareas y promover espacios estructurados de participación interdepartamental para potenciar la colaboración más allá de las funciones individuales.

4.10.7. Criterio de observación 7: Cultura organizacional

Tabla 40

Observación no Participativa: Cultura organizacional

Indicadores			
Categoría	Observables	Departamento	Registro descriptivo/notas
Cultura organizacional	Simbología institucional, uso del uniforme, sentido de pertenencia visible.	Ama de Llaves,	Todos los departamentos observados cuentan con uniforme debidamente utilizado, su respectiva placa que identifica su nombre y un pin de la cultura organizacional de la empresa "Yes I can".
		Áreas Públicas y	
		Lavandería	
		Recepción,	
		reservaciones y	
		Botones	
		Cocina	
		Restaurante	
		Seguridad	
		Jardines y mantenimiento	
		Mercadeo y ventas	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Observación (III cuatrimestre 2025)

El criterio cultura organizacional permitió observar los elementos simbólicos, conductuales y visuales que reflejan la identidad del hotel Country Inn & Suites San José y el grado en que los colaboradores se identifican con los valores y principios de la organización. En todos los departamentos observados, Ama de llaves, áreas públicas, lavandería, recepción, cocina, restaurante, seguridad, jardines, mantenimiento y mercadeo y ventas, se constató el uso correcto del uniforme institucional, acompañado de la placa de identificación personal, y el pin distintivo “Yes I Can”, el cual simboliza el compromiso con la filosofía de servicio del grupo hotelero.

Este hallazgo refleja una coherencia entre la imagen institucional y la conducta de los colaboradores, lo que coincide con lo planteado en el marco teórico de la investigación, donde se señala que la cultura organizacional constituye el eje integrador de los comportamientos, actitudes y valores compartidos por los miembros de una organización. Influyen directamente en la satisfacción, el compromiso y el sentido de pertenencia al personal. En este sentido, la observancia de los símbolos institucionales presenta un elemento tangible de cohesión cultural en el que los empleados interiorizan los valores corporativos y los proyectan ante los clientes y sus compañeros de trabajo.

Asimismo, los resultados cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas a jefaturas y mandos medios, reafirman la presencia de una cultura organizacional sólida y humana, caracterizada por la cercanía entre los equipos, el respeto y la comunicación abierta. No obstante, algunos participantes mencionaron la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia y la participación, lo cual también fue evidente en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores, donde un porcentaje relevante manifestó que, aunque existe un ambiente laboral positivo, es necesario fomentar con mayor énfasis de la integración y la colaboración entre áreas.

De esta forma, el uso del uniforme y los símbolos institucionales no solo cumple una función estética o de identificación, sino que actúa como un mecanismo de refuerzo cultural alineado con la conducta del personal con la filosofía del servicio del hotel. Sin embargo, para consolidar esta cultura de manera integral, el hotel debería continuar promoviendo espacios de comunicación interna, reconocimiento y desarrollo profesional, de modo que los valores corporativos trasciendan lo visual y se traduzca en prácticas organizacionales coherentes y sostenibles.

En síntesis, la observación evidencia que el hotel Country Inn & Suites San José mantiene una cultura organizacional visible, uniforme y compartida, aunque presenta aspectos de mejora relacionados con la vivencia cotidiana, los valores institucionales y el fortalecimiento del sentido de pertenencia en todos los niveles jerárquicos. Estos hallazgos se alinean con la teoría revisada y con los demás instrumentos organizacionales, es un componente esencial del clima laboral, la motivación y el compromiso del personal dentro del hotel.

En conjunto, las 7 fichas de observación confirman que el hotel Country Inn & Suites San José posee una cultura organizacional visible y elementos sólidos de cohesión, (uso de uniforme, distintivos y pautas de trato), junto con prácticas comunicativas funcionales, (radios, WhatsApp, pizarras), y liderazgo cercano, que favorecen la cooperación y la satisfacción en varias áreas operativas. No obstante, la observación también puso de manifiesto desequilibrios operativos, sobrecarga de personal en ama de llaves, lavandería, recepción y seguridad, que generan signos de cansancio no verbal y limitan la sostenibilidad del apoyo mutuo observado (participación y colaboración). Así mismo, aunque existe reconocimiento verbal y buen trato por parte de la jefatura, se verifica la ausencia de mecanismos formales y visibles de reconocimiento que potencian la motivación intrínseca y la percepción de equidad. Estos hallazgos coinciden con la literatura sobre gestión del talento humano y clima organizacional: la formalización de canales, la distribución equilibrada de cargas y el refuerzo visible del reconocimiento son factores claves para consolidar satisfacción, compromiso y comunicación efectiva (Chiavenato, 2020; Robbins & Judge, 2023; Kotler, Keller & Chernev, 2023). En consecuencia, se recomienda priorizar la planificación de dotación, institucionalizar mecanismos de reconocimiento visibles y reforzar

la retroalimentación estructurada para traducir las fortalezas observadas en resultados sostenibles de bienestar y desempeño organizacional.

En síntesis, los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados en encuestas a colaboradores, entrevistas a jefaturas y mandos medios y fichas de observación no participante, permiten concluir que el hotel Country Inn & Suites San José cuenta con una base organizacional sólida, sustentada en un ambiente laboral positivo, liderazgo cercano y una cultura corporativa orientada al respeto y la colaboración. No obstante, se identificaron áreas de mejora relevantes para fortalecer la motivación interna, la comunicación interdepartamental y el reconocimiento formal del personal. Las evidencias reflejan sobrecarga de funciones en algunos departamentos, limitación de recursos humanos y ausencia de estrategias sistemáticas de reconocimiento y retroalimentación, factores que inciden en la percepción de equidad y satisfacción laboral. Estos hallazgos respaldan la necesidad de implementar un plan de *Endomarketing* que promueva el sentido de pertenencia, optimice la comunicación interna y consolide prácticas de motivación integradas al modelo de gestión de talento humano en consonancia con los principios de desarrollo organizacional propuestos por Chiavenato (2020) y Robbins y Judge (2023).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo expone las conclusiones de acciones derivadas del proceso investigativo realizado en el hotel Country Inn & Suites San José durante el desarrollo del estudio titulado “Estrategia de Endomarketing para el tercer cuatrimestre 2025”. A partir del análisis de los datos cuantitativos y cualitativos sustentados en las teorías de motivación laboral, clima organizacional, compromiso y *marketing* interno, se establece en los principales hallazgos que permiten responder a los objetivos planteados en la investigación. Las conclusiones reflejan tanto el estado actual de satisfacción y motivación de los colaboradores como las oportunidades de mejora en la gestión interna, mientras que las recomendaciones se orientan a proponer acciones estratégicas viables, que fortalezcan la cultura organizacional, optimicen la comunicación interna y consoliden el sentido de pertenencia del personal con la marca institucional. Este capítulo, por tanto, representa la síntesis integrada del proceso investigativo y la guía práctica para la aplicación de esta estrategia propuesta.

5.1. Objetivo Específico 1: “Determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los colaboradores del hotel Country Inn & Suites San José.”

5.1.1. Conclusiones.

1. El análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores del hotel Country Inn & Suites San José, permitió evidenciar un nivel medio de satisfacción laboral, con áreas de mejora, principalmente en la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño y las oportunidades de desarrollo profesional. Los hallazgos reflejan que, aunque existe un

compromiso general hacia la organización, persisten debilidades en la percepción de equidad, participación y motivación intrínseca.

2. Desde la perspectiva teórica, estos resultados se alinean con la Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg, La cual sostiene que los factores de motivación, como el logro, el reconocimiento y el crecimiento profesional, son los que verdaderamente generan satisfacción y compromiso (Herzberg, citado por Robbins & Judge, 2023). En este contexto, la ausencia de mecanismos sistemáticos de reconocimiento y la falta de espacios de participación en la toma de decisiones, se configuran como factores que reducen la motivación positiva de los empleados.
3. Asimismo, según la teoría de las necesidades de Maslow (Chiavenato, 2020), Las necesidades de pertenencia y estima se encuentran particularmente satisfechas, pero las de autorrealización requieren fortalecerse mediante programas de capacitación y promoción interna. Esto explica la percepción generalizada de estancamiento que manifestaron algunos colaboradores, especialmente en los departamentos operativos.
4. De igual forma, el diagnóstico coincide con los modelos de Litwin y Stringer sobre clima organizacional, al evidenciar deficiencias en las dimensiones de reconocimiento, apoyo y comunicación horizontal. Esto indica que el clima laboral del hotel, aunque estable, no alcanza aún los niveles óptimos de cohesión interna y motivación necesarios para potenciar el desempeño y la retención del talento humano.

5.1.1.1. Recomendaciones

1. Implementar un programa integral de reconocimiento interno, tanto formal como informal, que destaque el esfuerzo y desempeño de los colaboradores. Este programa debe incorporar reconocimientos mensuales y simbólicos, en concordancia con la propuesta de Chiavenato (2020), quien enfatiza que el reconocimiento fortalece la identidad profesional y la autoestima laboral.
2. Desarrollar un plan de comunicación interna bidireccional que permita el flujo efectivo de información entre mandos medios y personal operativo. La creación de boletines internos, reuniones breves de retroalimentación y buzones de sugerencias pueden fomentar un ambiente de confianza y apertura (Robbins & Judge, 2023).
3. Diseñar programas de capacitación continua y desarrollo profesional orientados al crecimiento técnico y al liderazgo personal, garantizando la satisfacción de las necesidades superiores descritas por Maslow (Chiavenato, 2020).
4. Establecer indicadores de satisfacción laboral periódicos, que permitan medir el progreso tras la aplicación de las estrategias de *Endomarketing*, para generar una cultura de mejora continua basada en evidencia.

5.2. Objetivo Específico 2: “Evaluar las estrategias idóneas de *endomarketing* que se podrían implementar por medio del análisis del comportamiento y tiempo de los empleados dentro de la empresa”.

5.2.1. Conclusiones.

1. El estudio determinó que las estrategias de *marketing* aplicadas actualmente en el hotel Country Inn & Suites San José son limitadas y carecen de continuidad. Si bien existen acciones aisladas, como capacitaciones esporádicas y

reconocimientos verbales, no se cuenta con un plan estructurado que integre la comunicación, la motivación y la participación del personal bajo una misma visión estratégica.

2. Los resultados confirman lo planteado por Kotler Kelly Chernev (2023), quienes afirman que el *Endomarketing* debe entenderse como un proceso continuo de alineación interna y no como acciones puntuales de incentivo. En este sentido, la falta de coherencia entre la cultura organizacional y la iniciativa motivacionales impide que los colaboradores se identifiquen plenamente con la marca empleadora.
3. De acuerdo con la Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, el compromiso efectivo, aquel que se da por identificación emocional con la organización, es el que más incide en las retención del personal. Los resultados cualitativos evidencian que este componente aún es débil dentro del hotel, ya que los colaboradores asocian su permanencia más con la estabilidad laboral que con el sentido de pertenencia.
4. Asimismo, se comprobó que los mandos medios reconocen la importancia del *Endomarketing*, pero no disponen de herramientas formales para aplicarlo. Esto limita el impacto de las estrategias y genera disparidad entre departamentos. De acuerdo con Robbins & Judge (2023), la eficacia de cualquier estrategia interna depende de la coherencia del liderazgo y la comunicación transversal.

5.2.1.1. Recomendaciones.

1. Institucionalizar el *Endomarketing* como política organizacional permanente, incluyendo un plan anual que contemple acciones de comunicación interna, motivación, desarrollo y reconocimiento en línea con las dimensiones propuestas por Kotler, Keller y Chernev, (2023).
2. Capacitar a los mandos medios en liderazgo comunicativo y gestión emocional, de manera que se conviertan en embajadores del *Endomarketing* dentro de sus áreas. Esto refuerza la cultura interna y genera un efecto multiplicador en la motivación del personal (Fernández, 2021).
3. Crear un comité interno de Endomarketing conformado por representantes de distintos departamentos, para promover la participación de los colaboradores en la planificación de actividades internas.
4. Integrar herramientas digitales y visuales, como tableros de reconocimiento o plataformas de retroalimentación que faciliten la interacción y visibilidad en los logros de personal, lo que favorece el sentido de pertenencia.

5.3. Objetivo específico 3: “Crear una estrategia de *Endomarketing* para optimizar el clima organizacional, la satisfacción profesional y personal de los colaboradores del hotel Country Inn & Suites San José.

5.3.1. Conclusiones.

1. A partir del análisis cuantitativo y cualitativo, se diseñó una estrategia de *Endomarketing* estructurada en cinco ejes, comunicación interna eficaz, reconocimiento y recompensas, desarrollo y capacitación, cultura organizacional y liderazgo visible. Este modelo responde directamente a las deficiencias identificadas y se alinea con las teorías motivacionales y de compromiso analizadas en el marco teórico.

2. Los hallazgos indican que el clima organizacional del hotel puede fortalecerse significativamente mediante acciones sistemáticas de *Endomarketing*. La aplicación de dichas estrategias generaría un impacto positivo en el sentido de pertenencia, la cooperación entre equipos y la satisfacción personal de los colaboradores. Esto concuerda con el modelo de Litwin y Stringer, que vincula el apoyo, la calidez y el reconocimiento como dimensiones críticas en el clima laboral.
3. De igual manera, la Teoría de Marketing Relacional Aplicado al Recurso Humano (Kotler, Keller & Chernev, 2023), respalda la idea de tratar a los colaboradores como clientes internos, lo que implica construir relaciones de largo plazo basadas en la confianza, el respeto y la comunicación bidireccional. El *Endomarketing*, en este contexto, no solo actúa como una estrategia de motivación, sino como pilar de la identidad organizacional.
4. Finalmente, se confirma que la implementación de una estrategia de *Endomarketing* coherente, puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible para el hotel, al reducir la rotación del personal, aumentar la productividad y consolidar una cultura organizacional sólida y participativa.

5.3.1.1. Recomendaciones.

1. Implementar gradualmente la estrategia de *marketing* propuesta en esta investigación, iniciando con los ejes de comunicación y reconocimiento considerados prioritarios, según los resultados del diagnóstico interno.

2. Asignar un responsable institucional del plan de *Endomarketing*, dependiente de la gerencia general, encargado de coordinar las acciones, monitorear los avances e impulsar la cultura de comunicación abierta.
3. Realizar evaluaciones semestrales de clima organizacional y satisfacción laboral. Utilizando instrumentos validados (Litwin y Stringer; Meyer y Allen), con el fin de medir el impacto de la estrategia, y realizar ajustes continuos.
4. Fomentar la retroalimentación constante y la escucha activa entre líderes y colaboradores, a fin de fortalecer el compromiso efectivo y la confianza interna conforme lo proponen Mayer y Allen en su modelo de compromiso organizacional.
5. Consolidar una cultura de *Endomarketing* institucionalizada que trascienda el corto plazo y se integre a la misión y visión y valores corporativos del hotel Country Inn & Suites San José, garantizando su sostenibilidad y permanencia.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1. Plan Estratégico de *Endomarketing* para el Hotel Country Inn & Suites San José.

El presente capítulo tiene como finalidad presentar la propuesta del Plan Estratégico de *Endomarketing* para el Hotel Country Inn & Suites San José, diseñada a partir de los resultados obtenidos en la investigación realizada durante el tercer cuatrimestre 2025. Este plan busca fortalecer el compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia a los colaboradores mediante la implementación de estrategias internas alineadas con los valores corporativos y los objetivos institucionales del hotel.

El análisis desarrollado en capítulos anteriores evidenció la necesidad de mejorar la comunicación interna, consolidar mecanismos de reconocimiento, fortalecer la cultura organizacional y fomentar un liderazgo más participativo y empático. Por ello, la presente propuesta se concibe como una herramienta estratégica que permita transformar la experiencia interna del colaborador, promoviendo un entorno laboral positivo y sostenible que se refleje directamente en la calidad del servicio al huésped.

6.2. Objetivo general de la propuesta.

Promover una mejora sostenible en la motivación, satisfacción y compromiso organizacional de los colaboradores del hotel Country Inn & Suites San José, por medio de la propuesta del Plan Estratégico de *Endomarketing* preparado para su futuro implementación por la administración.

6.2.1. Objetivos específicos de la propuesta.

- Desarrollar acciones estructuradas de comunicación interna que fortalezcan la coherencia informativa y la integración entre los distintos niveles jerárquicos del hotel.

- Diseñar mecanismos formales de reconocimiento y desarrollo profesional que incrementen el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca de los colaboradores.
- Fomentar una cultura organizacional basada en valores compartidos, liderazgo empático y participación del personal en la mejora continua de los procesos internos.

6.3. Alcance de la propuesta.

El plan estratégico de *Endomarketing* está dirigido a todos los colaboradores del hotel Country Inn Suites San José, abarcando tanto el personal operativo como administrativo y de mandos medios. Su aplicación se plantea para un periodo de 6 meses, coincide con el tercer cuatrimestre 2025 y busca generar impactos medibles en los indicadores de satisfacción laboral, comunicación interna, rotación voluntaria y clima organizacional.

Si bien su ejecución inicial se centra en este periodo, se espera que los resultados permitan institucionalizar las estrategias más efectivas dentro de la gestión permanente del talento humano del hotel. El plan se enmarca en las políticas de responsabilidad social, empresarial y bienestar laboral de la cadena, asegurando coherencia con los estándares internacionales de hospitalidad y servicio.

6.4. Descripción general de la propuesta

El plan estratégico de *Endomarketing* se fundamenta en la concepción del colaborador como cliente interno y embajador de la marca, promueve una relación organizacional basada en la confianza, el reconocimiento y la comunicación bidireccional.

La propuesta se estructura en cinco ejes estratégicos que responden directamente a las áreas de mejora identificadas en investigación:

1. Comunicación interna eficaz y bidireccional.

2. Reconocimiento y recompensas.
3. Desarrollo y capacitación.
4. Cultura organizacional y sentido de pertenencia.
5. Liderazgo y retroalimentación.

Cada eje contempla acciones específicas, responsables, indicadores de éxito y una temporalidad definida con el fin de garantizar su implementación ordenada y su evaluación periódica.

6.5. Propuesta: Plan estratégico de *Endomarketing*

6.5.1. Eje 1: *Comunicación interna eficaz y bidireccional.*

Objetivo: optimizar los canales formales e informales de comunicación interna, garantizando el flujo ascendente y descendente de información entre colaboradores y mandos medios.

6.5.1.1. Acciones y detalles principales.

Tabla 41

Plan de Acciones Eje 1: Comunicación interna eficaz y bidireccional

Acción	Descripción Detallada	Responsable
Boletín digital mensual "Conectados Country"	Se diseñará una plantilla institucional en formato PDF con secciones fijas: noticias, calendario de actividades, reconocimiento del mes, tips de servicio y "La voz del colaborador". Edición y distribución por correo corporativo y <i>WhatsApp</i> interno el primer jueves de cada mes.	RRHH/ Gerencia de Operaciones
Reuniones departamentales quincenales	Agenda estándar: 1) Información de gerencia, 2) Repaso de metas del área, 3) Retroalimentación abierta documentada en minutas digitales de una página.	Jefaturas
Buzones físicos y virtuales de sugerencias	Ubicación en áreas clave: Comedor de empleados, recepción. Creación de formulario digital (<i>Google forms</i>). RRHH presentará un informe Trimestral de Sugerencias a Gerencia. Se dará respuesta visible a casa sugerencia.	RRHH/ Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración propia (2025).

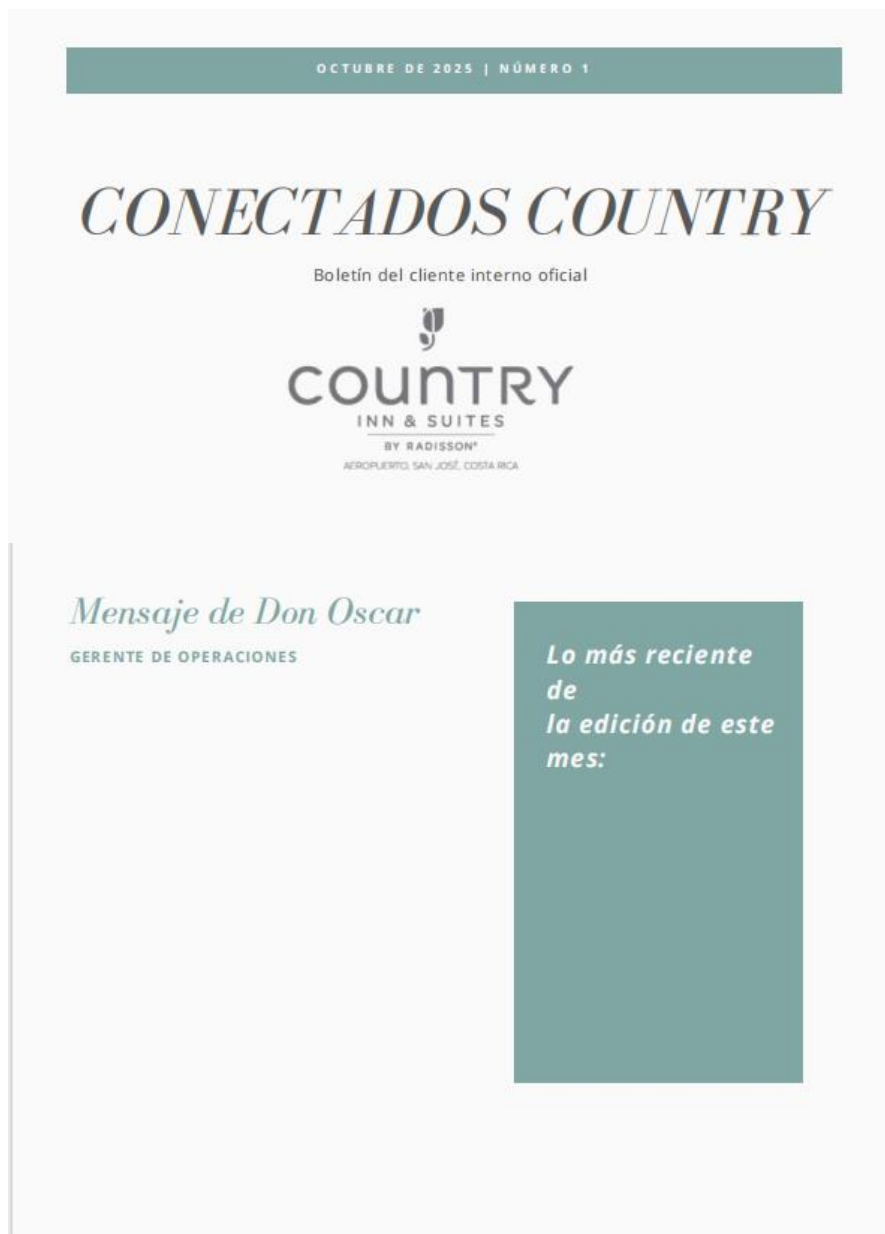
6.5.1.2. Indicadores de éxito:

- 25% de incremento en la percepción de coherencia comunicacional interna.
- Participación de al menos el 60% del personal en espacios de comunicación.
- % de sugerencias respondidas antes de 10 días.
- Promedio de participación por departamento.
- Evaluación de satisfacción con los canales internos (encuesta breve).

6.5.1.3. Ilustración N°17: Ejemplo de Boletín Informativo

Figura 20

Ejemplo de Boletín Informativo



OCTUBRE DE 2025 | NÚMERO 1

Noticias del Hotel

Evento destacado:

Reconocimiento Institucional:

Nuevo servicio:



**"Cada sonrisa que
brindamos hace del hotel
un lugar especial. Gracias
por ser parte de esta
experiencia que deja huella
en nuestros huéspedes".**

OCTUBRE DE 2025 | NÚMERO 1

Novedades de Recursos Humanos

Ingresos:

Cumpleaños del Mes:

Ascensos:

Aniversarios Laborales:

Historias Country

Nos Complace presentar el colaborador destacado del mes:



Mariana Romero Jiménez
Departamento: Ama de Llaves
Camarera

Historia o logro:

OCTUBRE DE 2025 | NÚMERO 1

Calendario de Actividades

Actividad 1:

Actividad 2:

Actividad 3:

BUZÓN DE SUGERENCIAS

www.countryinnsanjose.com/conectadoscountry
conectadoscountry@countryinns.co.cr

MENSAJE DEL MES

“El corazón del hotel late gracias a ustedes. Su dedicación y amabilidad hacen que cada día sea extraordinario”...

Periodicidad: Mensual
Comunicación interna y RRHH

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.1.4. Ejemplo de machote para formulario Buzón de Sugerencias (Google Forms).

Buzón de Sugerencias (Colaboradores Country Inn & Suites San José).

Queremos escucharte.

Este buzón existe para que puedas compartir ideas, oportunidades de mejora o comentarios que nos ayuden a fortalecer nuestro ambiente laboral y brindar un servicio excepcional.

Puedes dejar tus datos o mantenerte en anonimato.

Recursos Humanos presentará un informe trimestral con las sugerencias a Gerencia, y se dará respuesta visible a cada una.

¡Gracias por ser parte de la mejora continua en nuestro hotel!

Sección 1: Sobre vos (Opcional)

Nombre completo (Opcional): _____

Departamento: _____

Puesto (Opcional): _____

Sección 2: Sobre tu sugerencia

Tipo de sugerencia (Marca una opción):

- Mejora de procesos o tareas del día a día
- Clima laboral o convivencia
- Servicio y experiencia del huésped
- Instalaciones o mantenimiento
- Capacitación y desarrollo
- Reconocimientos o incentivos

- Otro

Describe su sugerencia:

¿Qué beneficios crees que podría traer esta sugerencia? (Opcional):

Sección 3: Seguimiento

¿Te gustaría que te contactemos para conversar la sugerencia? (Marca una opción):

- Sí
- No

Número de contacto (Solo si deseas seguimiento): _____

¡Gracias por tu aporte! Recursos Humanos revisará tu sugerencia y la incluirá en el informe trimestral presentado a Gerencia. Cada sugerencia recibirá una respuesta visible para todos los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia (2025).

6.5.1.5. Ejemplo de machote para informe trimestral (Buzón de sugerencias).

Tabla 42

Machote Informe trimestral buzón de sugerencias

Informe trimestral: buzón de sugerencias de colaboradores				
Hotel Country Inn & Suites San José				
Departamento de Recursos Humanos				
Período reportado: _____				
1. Introducción				
Este informe presenta un resumen de las sugerencias recibidas a través del Buzón de Sugerencias de colaboradores durante el período señalado. El objetivo es promover la mejora continua, fortalecer la comunicación interna y fomentar un ambiente laboral positivo.				
2. Resumen General de Sugerencias				
Total de Sugerencias recibidas en el trimestre: _____				
Áreas o temas más frecuentes: _____				
Tendencias Observadas: _____				
3. Detalle de Sugerencias Recibidas				
Número	Departamento	Descripción de la sugerencias	Respuesta / Acción Tomada	Estado (Abierta/ En Proceso/ Cerrada)
1				
2				
3				
4				
5				
Conclusiones:				
<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>				
Recomendaciones:				
<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>				
Elaborado por: _____				
Cargo: _____				
Fecha de presentación: _____				

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.1.6. Presupuesto semestral boletín informativo y buzón de sugerencias

Para continuar con la propuesta, se brinda un presupuesto estimado del costo que representa la membresía de la plataforma Canva, utilizada para la creación mensual del boletín informativo, su difusión será por *WhatsApp* y correo institucional, por lo que no representará ningún costo adicional. Por su parte, para el uso del buzón de sugerencias se utilizará la plataforma *Google Forms*, cuyo uso es gratuito. Se detalla presupuesto aproximado a continuación:

Tabla 43

Presupuesto boletín informativo y Buzón de Sugerencias

Presupuesto Boletín Informativo y buzón de sugerencias						
Concepto	Detalle	Objetivo	Costo mensual (C)		Costo semestral (C)	
Boletín Informativo "Conectados Country"	Se implementará el uso de la plataforma Canva para la elaboración del boletín cuyo costo mensual es de C3500, su difusión será por <i>WhatsApp</i> y correo institucional por lo que no habrá costo por difusión.	Aumentar los niveles de motivación del personal y sentido de pertenencia.	C	3 500	C	21 000
	Se implementará el uso de <i>Google Forms</i> , al tratarse de una herramienta gratuita de <i>Google</i> no representa ningún costo para la organización.	Mejorar la participación activa del personal.	C	-	C	-
Buzón de Sugerencias						
Total			C	3 500	C	21 000

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.2. Eje 2: Reconocimiento y recompensas.

Objetivo: institucionalizar programas de reconocimiento simbólico y tangible que refuercen los comportamientos alineados a los valores del hotel.

6.5.2.1. Acciones y detalles principales:

Tabla 44

Plan de Acciones Eje 2: Reconocimiento y recompensas

Acción	Detalle de mplementación	Frecuencia	Responsable
Programa "Colaborador Country del Mes"	Se evaluarán tres criterios visibles: actitud de servicio, asistencia y cumplimiento de valores. Comité de selección: Gerencia + RRHH +un colaborador rotativo. Reconocimiento público y entrega de pin corporativo.	Mensual	RRHH/Gerencia de Operaciones.
Muro digital de reconocimiento	Pantalla o panel físico en comedor con fotos, logros semanales y agradecimientos directos de clientes internos y huéspedes.	Actualización semanal	Jefaturas
Actividad de Integración "Orgullo Country"	Actividad temática por trimestre con competencias recreativas + premiaciones grupales (mejor equipo, compañerismo).	Trimestral	RRHH/Gerencia de Operaciones.

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.2.2. Indicadores de éxitos.

- Incremento del 20% en la satisfacción laboral vinculada al reconocimiento.
- Reducción del 10% en la rotación voluntaria del personal operativo.
- Aumentar en un 20% la percepción de equidad y justicia en el reconocimiento (medición I trimestre 2026).
- Disminuir ausentismo en 8% como resultado de mayor motivación.

6.5.2.3. Ejemplo: Machote de evaluación programa "Colaborador del Mes".

Tabla 45

Machote de evaluación programa "Colaborador del Mes"

Evaluación Programa "Colaborador del Mes"					
Hotel Country Inn & Suites San José Comité de Evaluación: Gerencia + Recursos Humanos + Colaborador/a Rotativo Mes Evaluado: _____					
Información del Colaborador Evaluado Nombre del Colaborador: _____ Departamento: _____					
Instrucciones: Marque la calificación correspondiente a cada criterio según la observación, reportes internos, desempeño y retroalimentación.					
Criterio	Descripción	1	2	3	4
		Bajo	Regular	Bueno	Excelente
Actitud de Servicio	Demuestra disposición, cortesía y proactividad en la atención.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asistencia	Cumple con horarios, evita ausencias y respeta tiempos establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Valores	Refleja los valores institucionales en su comportamiento diario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones del Comité:					
Resultado Final <input type="checkbox"/> Seleccionado como Colaborador Country del Mes <input type="checkbox"/> No seleccionado en esta ocasión					
Firmas del Comité: Gerencia: _____ RRHH: _____ Colaborador Rotativo: _____					
*El colaborador seleccionado recibirá reconocimiento público y el pin corporativo correspondiente. *					

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.2.4. Ilustración N°18: Imagen de referencia para muro digital

Figura 21

Imagen de Referencia para Muro Digital

OCTUBRE DE 2025 | MURO DIGITAL DE RECONOCIMIENTO

“ORGULLO COUNTRY”

“EL SERVICIO COMIENZA DESDE ADETRON”

Valores Destacados

- Servicio
- Respeto
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

Logro Reconocido

“Demostró compromiso y trabajo en equipo al apoyar a sus compañeras en días de alta ocupación, asegurando la excelente presentación del hotel.”





Mariana Romero Jiménez
Departamento: Ama de Llaves
Camarera
2 meses en la empresa

OCTUBRE DE 2025 | MURO DIGITAL DE RECONOCIMIENTO

“ORGULLO COUNTRY”

“EL SERVICIO COMIENZA DESDE ADETRON”

Cita del Supervisor

Gracias por su compromiso y dedicación y por siempre irradiar energía positiva a sus compañeros...

Agradecimientos de clientes internos y huéspedes

“Gracias por tu apoyo en el turno, siempre con buena actitud.” -
Compañero(a)

“Su atención fue excelente, nos hizo sentir como en casa.” -
Huésped Hab. __





Mariana Romero Jiménez
Departamento: Ama de Llaves
Camarera
2 meses en la empresa

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.2.5. Planeación anual del programa de integración “Orgullo Country”.

6.5.2.5.1. Objetivos del programa “Orgullo Country”.

- Fortalecer el sentido de pertenencia y el clima laboral.
- Promoveré la comunicación y el trabajo en equipo entre departamento.
- Impulsar hábitos de convivencia positiva y compañerismo.
- Generar espacios de integración recreativa de que fomente bienestar y motivación.
- Reconocer públicamente equipos que destaquen en colaboración, respeto y actitud.

6.5.2.5.2. Comité organizador.

Tabla 46

Comité organizador Orgullo Country

Rol	Responsable	Funciones
Coordinación General	RRHH	Planificación, logística, medición de resultados
Apoyo Operativo	Mandos medios por departamento	Convocatoria, organización y participación
Facilitadores	1–2 colaboradores rotativos por trimestre	Dinámicas, apoyo en actividades
Registro y Evidencias	Recepción / Mercadeo interno	Fotos, asistencia y comunicación interna

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.2.5.3. Planeación trimestral temática.

Tabla 47

Planeamiento trimestral temático “Orgullo Country”

Trimestre	Tema / Nombre de la actividad	Descripción general	Competencias recreativas	Materiales / Recursos	Premio
1° Trimestre	“Country Challenge Day” (Tipo rally)	Actividades por estaciones donde los equipos deben resolver retos colaborativos.	- Relevos - Rompecabezas en equipo - Torre con materiales - Mensajes codificados - <i>Volleyball</i> recreativo	Conos, pelotas, cinta, mesas, papeles, marcadores	Reconocimiento + desayuno grupal
2° Trimestre	“Mini Olimpiadas Country”	Competencias en equipo enfocadas en coordinación y apoyo mutuo.	- Tiro al blanco suave - Carrera de sacos - Presentación grupal creativa (canto, sketch, slogan)	Pelotas, cuerda, sacos, tiza	Trofeo rotativo + foto en mural “Orgullo Country”
3° Trimestre	“Talent & Harmony Day”	Actividades creativas para fortalecer comunicación emocional y expresión.	- Juego “Construyamos el valor” (refuerzo cultural) - Reto final entre equipos ganadores del año	Equipo de sonido, micrófono, papelería, cinta	Medalla por equipo + reconocimiento público en reunión general
4° Trimestre	“Gran Convivio Country” (Cierre anual)	Espacio recreativo + actividad de reflexión y reconocimiento final.	- Dinámica de agradecimientos	Música, dinámicas, refrigerio	Entrega anual: Equipo Orgullo Country 2025 + certificado grupal

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.2.5.4. *Formación de equipos*

1. Se conforman equipos mezclados por departamento para fomentar integración.
2. Cada equipo escoge:
 - Nombre de equipo.
 - “Líder Country” (Rotativo por trimestre)
 - Color o pañuelo distintivo.

6.5.2.5.5. *Criterios de premiación.*

Tabla 48

Criterios de premiación programa "Orgullo Country"

Criterio	Indicadores	Valor
Trabajo en equipo	Colaboración, comunicación, apoyo mutuo	40%
Actitud y compañerismo	Respeto, motivación, ambiente positivo	40%
Resultado en las dinámicas	Puntaje obtenido en actividades	20%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Esto evita que solo gane quien es más fuerte y equilibra la actividad hacia valores y cultura.

6.5.2.5.6. Registro y comunicación

- Fotografías y reseñas breves, publicada en: boletín informativo, Grupo de *WhatsApp*, correo interno y Mural.
- Lista de asistencia por equipos.
- Agradecimiento público en reunión de personal.

6.5.2.5.7. Cierre anual

- Evaluación de los resultados (Encuesta de satisfacción corta)
- Reconocimiento especial al equipo orgullo Country del año.
- Reconocimiento individual a líderes positivos.

6.5.2.5.8. Presupuesto anual estimado Programa de integración “Orgullo Country”.

Para continuar con la propuesta, se brinda un presupuesto estimado para el programa “Orgullo Country”. A continuación, se detallan el presupuesto:

Tabla 49

Presupuesto estimado programa "Orgullo Country"

Trimestre	Actividad	Objetivo	Materiales (C)	Refrigerio (C)	Premios / Reconocimientos (C)	Total (C)
1° Trimestre	Country Challenge Day	Fomentar el trabajo en equipo mediante dinámicas recreativas cooperativas.	C 30 000	C 20 000	C 30 000	C 80 000
2° Trimestre	Mini Olimpiadas Country	Fortalecer la convivencia y la coordinación entre departamentos.	C 40 000	C 25 000	C 35 000	C 100 000
3° Trimestre	Talent & Harmony Day	Promover la expresión creativa y el refuerzo de valores culturales del hotel.	C 20 000	C 20 000	C 35 000	C 75 000
4° Trimestre	Gran Convivio Country	Cerrar el año reconociendo logros y reforzando el sentido de pertenencia.	C 30 000	C 50 000	C 40 000	C 120 000
Totales (C)			C 120 000	C 115 000	C 140 000	C 375 000

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.3. Eje 3: Desarrollo y capacitación.

Objetivo: fortalecer las competencias técnicas y blandas del personal mediante programas de capacitación continua.

6.5.3.1. Acciones principales:

Tabla 50

Planeamiento Eje 3: Desarrollo y Capacitación

Acción	Contenido formativo	Participantes	Evaluación
Talleres Bimestrales	"Excelencia en Servicio", "Comunicación Asertiva", "Gestión emocional en hotelería". Se desarrollarán mediante role play, análisis de quejas reales y <i>microlearning</i> digital.	Todo el personal	Evaluación pre y post 10 preguntas + observación de jefaturas.
Programa de Mentoría Interna	Personal con menos de 2 años de experiencia acompañará <i>onboarding</i> de nuevos colaboradores por 30 días.	Operativo	bitácora de desempeño
Capacitación a Mandos Medios	Liderazgo empático, administración del tiempo, manejo de conflictos.	Jefaturas	Evaluación 180°

Fuente: Elaboración Propia (2025)

6.5.3.2. Indicadores de éxito:

- Participación del 90% del personal en al menos una capacitación.
- Aumento del 15% en los niveles de productividad percibida.
- Creación de Banco de Talento Interno con colaboradores listos para promoción.

6.5.3.2.1. Propuesta de talleres de capacitación bimestral.

Programa: “Excelencia Country”.

Dirigido a: Todo el personal del Hotel Country Inn & Suites San José.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Metodologías utilizadas: Role Play, análisis de casos reales, *microlearning* digital.

Objetivo general:

Fortalecer las competencias de servicio, comunicación y manejo emocional del personal, promoviendo una experiencia memorable y coherente con los estándares de calidad del hotel.

6.5.3.2.2. Plan bimestral de capacitación: Programa “Excelencia Country”.

Tabla 51

Plan bimestral de capacitación: Programa “Excelencia Country”.

Plan bimestral de capacitación				
Meses	Taller	Objetivo específico	Metodología	Evidencia / Evaluación
Enero - Febrero	Excelencia en Servicio Hospitality+	Potenciar habilidades de servicio centradas en empatía, atención al detalle y anticipación de necesidades del huésped.	• Role play en escenarios de recepción, restaurante y pisos. • Microlearning con cápsulas de 8–12 min. • Simulación de “momentos de verdad”.	Lista de verificación de estándares + Retroalimentación 360°
Marzo - Abril	Comunicación Asertiva y Manejo de Interacciones Difíciles	Mejorar la comunicación interpersonal entre colaboradores y en la atención al huésped, gestionando conflictos sin deteriorar el clima laboral.	• Dramatización de situaciones de conflicto real. • Taller sobre tono, lenguaje y escucha activa. • Análisis de quejas reales recibidas en el hotel.	Ejercicio práctico supervisado + Mini cuestionario digital
Mayo - Junio	Gestión Emocional en Hotelería y Manejo del Estrés	Desarrollar habilidades para reconocer, regular y canalizar emociones en entornos de alta exigencia operativa.	• Dinámicas de identificación emocional. • Técnicas breves de respiración y grounding. • Role play ante huéspedes difíciles.	Autoevaluación + Observación en puesto durante 2 semanas
Julio - Agosto	Excelencia en Servicio – Nivel Avanzado (Refuerzo)	Reforzar comportamientos observados y elevar el estándar hacia experiencias excepcionales personalizadas.	• Observación encubierta por jefaturas. • Role play avanzado de casos reales.	Informe de evaluación por jefe de área
Septiembre - Octubre	Comunicación Asertiva entre Equipos y Departamentos	Fortalecer la coordinación interdepartamental para evitar reprocesos y mejorar la experiencia del huésped.	• Mapas visuales de flujo de información. • Ejercicios de comunicación efectiva entre áreas.	Indicadores de coordinación y tiempos de respuesta interna
Noviembre - Diciembre	Cierre Anual: Cultura Country & Reconocimiento	Reconectar con valores corporativos y reforzar sentido de pertenencia.	• Actividad vivencial. • Reconocimiento a participantes destacados.	Certificación interna + Entrega de distintivos

Fuente: Elaboración propia (2025)

Estrategia de implementación.

- Sesiones presenciales de 1,5 a 2 horas por bimestre
- Grupos de máximo 15 colaboradores para asegurar participación.
- Uso de *microlearning* digital (videos cortos, *quizzes*, casos) enviado vía *WhatsApp* o correo.
- *Role Plays* basados en situaciones reales del hotel (recepción, desayunos, ama de llaves, mantenimiento).
- Los talleres serán impartidos por un proveedor externo al hotel.

Beneficios esperados.

- Reducción de quejas recurrentes de huéspedes
- Mejora en los indicadores de satisfacción y comentarios en *Booking/TripAdvisor*/Página oficial.
- Aumento en la cohesión del equipo y reducción de conflictos internos
- Fortalecimiento de la imagen del hotel como marca empleadora responsable y formadora.

6.5.3.2.3. Presupuesto anual talleres programa “Excelencia Country”.

Para continuar con la propuesta es preciso la proyección estimada del presupuesto para la implementación de los talleres del programa “Excelencia Country”, a continuación, se detallan los montos estimados.

Tabla 52

Presupuesto estimado anual talleres “Excelencia Country”

Concepto	Presupuesto anual estimado		Total Anual (6 talleres)
	Moneda	Monto promedio por taller (COP)	
Honorarios del proveedor	COP	120,00	COP 720,00
Materiales didácticos	COP	15,00	COP 90,00
Refrigerios	COP	20,00	COP 120,00
Total Estimado	COP	155,00	COP 930,00

Fuente: Elaboración propia (2025).

Notas y Recomendaciones

Este presupuesto puede ajustarse según número de participantes por sesión.

El proveedor puede cotizar por persona o por sesión; en este modelo se consideró costo fijo por sesión, recomendación estándar para hotelería.

Se recomienda firmar acuerdo anual para obtener tarifa preferencial.

6.5.3.2.4. Ejemplo de machote: Evaluación programa “Excelencia Country”

Hotel Country Inn & Suites San José

1. Evaluación re y post – “Excelencia Country”

Programa: Excelencia Country

Nombre del Colaborador: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

Tipo de Evaluación: Pre Post

Instrucciones: Marque la respuesta correcta. Una sola respuesta por pregunta.

Número	Pregunta	Opciones	Respuesta
1	¿Qué significa brindar un servicio de excelencia en hotelería?	a) Mínimo requerido b) Superar expectativas c) Atender solo cuando lo piden	
2	La comunicación asertiva se caracteriza por:	a) Evitar decir lo que pienso b) Decirlo con respeto y claridad c) Imponer mi idea	
3	¿Qué es la escucha activa?	a) Esperar a que termine b) Interrumpir c) Prestar atención y confirmar	
4	La empatía en servicio implica:	a) Ponerme en el lugar del huésped b) Justificar errores c) Ser indiferente	
5	¿Qué debe hacerse ante una queja?	a) Ignorarla b) Culpar a otro c) Escuchar, disculparse y	

		ofrecer solución	
6	Una emoción mal gestionada en servicio puede:	a) Mejorar experiencia b) Pasar desapercibida c) Afectar negativamente	
7	El <i>role play</i> sirve para:	a) Practicar situaciones reales b) Memorizar teoría c) Generar estrés	
8	La imagen profesional incluye:	a) Lenguaje corporal + tono + presentación b) Solo uniforme c) Solo lo que digo	
9	El estándar de servicio busca:	a) Unificar atención b) Ser diferente siempre c) Improvisar	
10	La excelencia debe aplicarse:	a) Solo a VIP b) Siempre con todos c) Solo cuando hay supervisión	

Observaciones del facilitador:

2. Hoja de Puntuación

Nombre	Puntaje Pre	Puntaje Post	Variación	Resultado

3. Observación de Jefaturas (30 días después)

Nombre del Colaborador: _____ Jefatura: _____

Fecha: _____

Escala: 1 = Nunca | 2 = Algunas veces | 3 = Frecuente | 4 = Siempre

Competencia	Indicador	1	2	3	4
Comunicación Asertiva	Se expresa con claridad y respeto				
Comunicación Asertiva	Escucha activamente				
Excelencia en Servicio	Responde rápidamente a necesidades				
Excelencia en Servicio	Maneja quejas según protocolo				
Gestión Emocional	Mantiene autocontrol				
Gestión Emocional	Resuelve conflictos con calma				

Firma Jefatura: _____

Firma Colaborador: _____

Fuente: Elaboración propia (2025)

4. Evaluación Final del Acompañamiento (Día 30)		
Competencia	Nivel Alcanzado (Marcar)	Comentarios del Mentor(a)
Adaptación al Puesto	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto	
Actitud de Servicio	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto	
Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto	
Cumplimiento de Normas y Valores	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto	
Desempeño Técnico	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto	

5. Recomendación del Mentor(a)

Recomendación	Seleccionar
El colaborador está listo para trabajar de manera independiente.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Aún requiere acompañamiento adicional (indicar días) → _____
Observaciones Finales del Mentor(a):	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>

6. Firmas

Rol	Nombre y Firma	Fecha
Mentor(a)	_____	_____
Colaborador(a) en Inducción	_____	_____
RRHH (Validación)	_____	_____

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.3.2.5. Propuesta de programa de capacitación para mandos medios.

Hotel Country Inn & Suites San José

Duración: Cuatro sesiones (una por mes).

Dirigido a: Jefaturas, Supervisores y Encargados de Área

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Modalidad: Talleres presenciales, ejercicios prácticos y acompañamiento en puesto.

Objetivo general:

Fortalecer las habilidades de liderazgo, gestión del tiempo y manejo de conflictos en los mandos medios, con el propósito de mejorar el clima laboral, la coordinación entre áreas y la calidad del servicio.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un liderazgo empático que promueva el respeto, motivación y sentido de pertenencia del personal.
- Optimizar el uso del tiempo y la priorización de tareas para mejorar la eficiencia operativa.
- Implementar técnicas y herramientas efectivas para la identificación, mediación y resolución de conflictos internos y con huéspedes.

6.5.3.2.6. Plan De Trabajo Cuatrimestral Programa de Capacitación Mandos Medios.

Tabla 54

Plan de Trabajo Cuatrimestral Programa de Capacitación Mandos Medios

Plan de Trabajo Cuatrimestral				
Mes	Módulo	Contenidos	Metodología	Evidencia / Evaluación
Mes 1	Liderazgo Empático y Consciente	- Estilos de liderazgo en hotelería - Liderar con empatía y escucha activa - Motivación y reconocimiento efectivo - Retroalimentación constructiva y no punitiva	• Taller vivencial • Role play de conversaciones difíciles • Escenarios reales del hotel	Observación en puesto + Ejercicio práctico supervisado
Mes 2	Administración del Tiempo y Organización Operativa	- Matriz de prioridades (Urgente vs Importante) - Delegación efectiva - Planificación diaria y semanal - Manejo de cargas operativas	• Taller teórico-práctico • Mapas visuales de tareas • Plantillas de planificación	Aplicación de plan de trabajo + Seguimiento por jefatura
Mes 3	Manejo y Resolución de Conflictos	- Tipología de conflictos laborales - Comunicación no violenta - Mediación interna y acuerdos restaurativos - Gestión emocional del líder	• Análisis de casos reales del hotel • Mediación simulada (role play)	Evaluación de caso aplicado + Retroalimentación guiada
Mes 4	Acompañamiento en el Puesto + Cierre	- Supervisión acompañada - Mentoría cruzada entre mandos medios - Evaluación del cambio conductual	• Coaching individual breve • Reunión grupal de cierre	Documento final de aprendizajes + Compromisos firmados

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.3.2.7. Indicadores de éxito: Programa de capacitación de mandos medios

Tabla 55

Indicadores de éxito: Programa de Capacitación de Mandos Medios

Indicador	Indicadores de éxito	
	Método de medición	Meta
Mejora en clima laboral	Encuesta interna RRHH	+15% satisfacción
Reducción de conflictos reportados	Registro RRHH y Jefaturas	-20% incidentes
Mejora en coordinación operativa	Tiempos de respuesta inter-áreas	-10% en reprocesos
Adopción de prácticas de liderazgo empático	Observación en puesto	Evidencia directa en 80% de mandos medios

Fuente: Elaboración propia (2025)

Recursos necesarios

- Facilitador externo (especialista en desarrollo de liderazgo o hotelería)
- Salón para capacitación
- Material impreso o digital
- Refrigerio por sesión
- Formatos de evaluación y seguimiento

Entrega final.

- Certificado interno de participación.
- Compromisos de mejoras firmados.
- Informe de resultados de impacto (Cierre del programa).

6.5.3.2.8. Presupuesto estimado programa de capacitación de mandos medios.

Para continuar con la propuesta es necesario establecer un presupuesto estimado que revele los costos para la implementación del Programa de Capacitación de Mandos Medios.

Tabla 56

Presupuesto Estimado Programa de Capacitación de Mandos Medios.

Presupuesto Estimado Programa de Capacitación de Mandos Medios		
Categoría	Descripción	Monto Total (₡)
Facilitador Externo (4 sesiones, 1 por mes)	Incluye diseño, impartición y recursos digitales	₡ 600 000,00
Materiales impresos (5 participantes aprox.)	Carpeta, hojas de trabajo, lapicero	₡ 15 000,00
Refrigerios	4 sesiones con refrigerio básico	₡ 100 000,00
Certificados internos de participación	Impresión + sellos institucionales	₡ 12 500,00
Total Estimado del Programa	4 meses de formación	₡ 727 500,00

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.3.2.1.9. Machote de Evaluación 180° Programa de Capacitación Mandos Medios

Tabla 57

Machote de Evaluación 180° Programa de Capacitación Mandos Medios

Hotel Country Inn & Suites San José	
Programa de Capacitación de Mandos Medios	
Evaluación 180° de Desempeño y Transferencia del Aprendizaje	
1. Datos del Evaluado	
Campo	Información
Nombre del Participante Evaluado:	
Puesto / Departamento:	
Fecha de Evaluación:	
Persona que Evalúa (Superior / Autoevaluación):	
2. Instrucciones	
Lea cada criterio y marque el nivel que corresponda según la conducta observada en el desempeño del mando medio.	
Nivel	Descripción
1 = Nunca o muy por debajo de lo esperado	
2 = A veces cumple, requiere seguimiento	
3 = Cumple adecuadamente lo esperado	
4 = Supera las expectativas de manera consistente	
5 = Excelencia, modelo a seguir para otros	

3. Evaluación de Competencias			
Competencia Evaluada	Descripción de la Conducta	Nivel (1-5)	Observaciones
Liderazgo Empático	Escucha, brinda apoyo, muestra respeto y guía al equipo con claridad	1 2 3 4 5	
Comunicación Asertiva	Se comunica de forma clara, respetuosa y directa; maneja conversaciones difíciles con equilibrio	1 2 3 4 5	
Manejo de Conflictos	Identifica conflictos a tiempo, analiza y busca soluciones equilibradas sin escalar tensión	1 2 3 4 5	
Administración del Tiempo	Planifica tareas, delega adecuadamente y cumple plazos establecidos	1 2 3 4 5	
Trabajo en Equipo y Coordinación Interdepartamental	Fomenta colaboración entre áreas, comparte información y evita reprocesos	1 2 3 4 5	
Comportamiento Organizacional y Valores Country	Representa los valores institucionales en su conducta diaria	1 2 3 4 5	
4. Preguntas Cualitativas (Respuestas Abiertas)			
<p>1. ¿Qué fortalezas ha mostrado el mando medio después del programa de capacitación? </p>			
<p>2. ¿Qué áreas de mejora requiere continuar desarrollando? </p>			
<p>3. Mencione un comportamiento observado en el puesto que refleje la aplicación de las herramientas aprendidas: </p>			

5. Recomendación General

Conclusión del Evaluador	Marcar
El mando medio aplica efectivamente las competencias trabajadas.	<input type="checkbox"/> Sí
El mando medio requiere acompañamiento adicional.	<input type="checkbox"/> Sí (Tiempo sugerido: ____ semanas)

6. Firmas

Rol	Nombre y Firma	Fecha
Evaluado(a)		
Evaluador(a) Superior		
RRHH (Validación y archivo)		

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.4. Eje 4: Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia.

Objetivo: consolidar una identidad corporativa compartida que fortalezca el compromiso emocional con la marca.

6.5.4.1. Acciones principales:

Tabla 58

Plan de Acciones Eje 4: Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia

Acción	Descripción concreta	Evidencia producida
Campaña "Somos Country Inn"	Afiches con valores + video institucional + testimonios de colaboradores en pantallas.	Producción gráfica + KPI: vistas internas
Semana de la Hospitalidad	Cinco días con actividades temáticas por valor corporativo. Ej.: Día del Respeto = dinámicas anti-bulling interno.	Agenda semanal documentada.
Kit de Bienvenida	Carpeta corporativa + pin + botella para agua + Lapicero+ libreta de apuntes.	Inventario de kits.

Fuente: Elaboración propia (2025).

6.5.4.2. Indicadores de éxito:

- incremento del 30% en el sentido de pertenencia medido por encuesta interna.
- Mejora de la cohesión interdepartamental reportada por mandos medios.

6.5.4.2.1. Ejemplos ilustraciones valores afiches campaña "Somos Country".

Figura 22

Ejemplos de Afiches Campaña "Somos Country"





VALORES INSTITUCIONALES

COUNTRY
INN & SUITES
BY RADISSON
www.countryinn.com

Compromiso

"Cumplimos lo que prometemos. Entregamos nuestro trabajo con responsabilidad, proactividad y dedicación, siempre alineados a los objetivos del hotel y las necesidades de nuestros compañeros".



VALORES INSTITUCIONALES

COUNTRY
INN & SUITES
BY RADISSON
www.countryinn.com

Rentabilidad

"Utilizamos los recursos con inteligencia y eficiencia. Cada acción cuenta para asegurar la sostenibilidad del hotel y el bienestar de todos".



Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.4.2.2. Imágenes ilustrativas testimonios de colaboradores campaña “Somos Country Inn”.

Figura 23

Imágenes Ilustrativas de Testimonios de Colaboradores Campaña "Somos Country



Testimonios de nuestros compañeros



María López
Recepcionista

"Lo más importante es escuchar al huésped. A veces una sonrisa y un buen trato hacen la diferencia para que se sienta como en casa. Aquí todos colaboramos para lograrlo."



Ana Torres
Ama de Llaves

"Para mí el respeto es fundamental. Trato las habitaciones como si fueran mi propio hogar y cuido cada detalle porque sé que eso habla de nosotros."



José Ramírez
Mantenimiento

"Mi trabajo influye en la experiencia del huésped aunque no me vean directamente. Cuando el hotel luce impecable y todo funciona, sé que contribuí a su comodidad."



Testimonios de nuestros compañeros



Luis Campos
Seguridad

"Somos un equipo. Si alguien necesita apoyo, no espero a que lo pidan, me acerco. Aquí todos sumamos para que el huésped se sienta tranquilo y bienvenido."



Katherine Vega
Restaurante

"Servir con calidez es lo que nos diferencia. Una conversación amable, recordar el nombre del huésped o su bebida favorita crea una conexión real."

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.4.2.3. Machote de KPI para medir Vistas Internas en la Campaña

Tabla 59

Machote de KPI para Medir Vistas Internas de la Campaña “Somos Country”

KPI para Medir “Vistas Internas” en la Campaña	
Hotel Country Inn & Suites San José	
Indicador:	
KPI – Alcance de Visualización Interna de la Campaña “Somos Country Inn”	
Descripción:	
Mide la cantidad de colaboradores que visualizaron los materiales internos (afiches, video y testimonios en pantallas) durante el período de campaña.	
Fórmula:	
$\text{Vistas Internas} = \frac{\text{Número de colaboradores que reportan haber visto el material}}{\text{Total de colaboradores del hotel}} \times 100$	
Meta Sugerida:	
≥ 85% del personal expuesto a la campaña	
Método de Recolección:	
<ul style="list-style-type: none"> Miniencuesta digital o presencial (3 preguntas rápidas) Confirmación de visualización en reuniones de departamentos Conteo en plataforma (si se utiliza digital signage con registro automático) 	
Reporte Trimestral:	
Elemento Evaluado	Cantidad / Resultado
Total de colaboradores del hotel	_____
Colaboradores que visualizaron el contenido	_____
KPI: % de Vistas Internas	_____ %
Observaciones	_____

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.4.2.4. Semana de la hospitalidad “Vivimos los Valores Country”

Objetivo: fortalecer la cultura institucional mediante experiencias participativas que refuercen los valores corporativos, promoviendo la convivencia, el reconocimiento y el sentido de pertenencia.

Duración: 5 días.

Dirigido a: todo el personal.

Coordinación: RRHH y Jefaturas de área.

Evidencia: agenda documental, fotografías, asistencia, registro de dinámicas.

Tabla 60

Agenda Semana de Hospitalidad “Vivimos los Valores Country”.

Día	Valor Corporativo	Actividad Temática	Agenda Semanal Descripción Detallada	Materiales	Evidencia
Lunes	Respeto	<i>Dinámica anti-bullying interno: “Lo que decimos importa”</i>	Actividad grupal donde se identifican frases positivas vs negativas en el trabajo. Se promueve el lenguaje respetuoso y la empatía en la comunicación diaria.	Tarjetas de frases, rotafolio, marcadores.	Lista de asistencia + fotos + reflexiones finales.
Martes	Satisfacción al Cliente	<i>Simulación de experiencias: “Yo soy el huésped”</i>	Los colaboradores rotan roles dentro de un escenario simulado de atención al huésped, observando emociones y detalles de servicio.	Salón pequeño, guion de casos, mesa de apoyo.	Hoja de observación + retroalimentación grupal.
Miércoles	Compromiso	<i>Reto por equipos: “Lo hacemos juntos”</i>	Actividad de coordinación colaborativa (armar torre, puzzle o meta común). Reforzar la importancia del compromiso colectivo.	Material sencillo (cartón, vasos, cinta, cuerdas).	Fotos + premiación simbólica (reconocimiento verbal).
Jueves	Desarrollo Humano	<i>Micro Taller: “Habilidades que me hacen crecer”</i>	Sesión breve (30 min) de autoevaluación personal + establecimiento de meta profesional trimestral con apoyo de jefatura.	Hojas guía + lapiceros.	Entrega de mini-plan personal firmado colaborador + jefe.
Viernes	Rentabilidad	<i>Juego Consciente: “Cada recurso cuenta”</i>	Actividad donde cada equipo debe realizar una tarea con recursos limitados, reflexionando	Cartulina, tijeras, una cantidad limitada de materiales.	Reporte final + identificación de 3 acciones de mejora

sobre cómo ahorrar sin perder calidad.

que se aplicarán en el hotel.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Tabla 61

Frases Sugeridas para cada día Campaña “Vivimos los Valores Country”

Valor	Frase Inspiradora para Afiche / Pantalla
Respeto	<i>“Nos tratamos como personas, no como puestos.”</i>
Satisfacción al Cliente	<i>“Cada detalle cuenta. Cada huésped importa.”</i>
Compromiso	<i>“Lo que hacemos, lo hacemos bien y juntos.”</i>
Desarrollo Humano	<i>“Si creces tú, crecemos todos.”</i>
Rentabilidad	<i>“Cuidar lo que tenemos hoy garantiza nuestro futuro.”</i>

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.4.2.5. Ilustraciones de ejemplo para Afiche Semana Hospitalidad “Vivimos los Valores Country”.

Figura 24

Ilustración de Ejemplo para Afiche Semana Hospitalidad "Vivimos los Valores





Compromiso

“Lo que hacemos, lo hacemos bien y juntos.”



Desarrollo Humano

“Si creces tú, crecemos todos.”



Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.4.2.6. Imagen Ilustrativa Kit de Bienvenida Nuevos Colaboradores

Figura 25

Imagen Ilustrativa Kit de Bienvenida Nuevos Colaboradores



Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.4.2.7. Presupuesto Estimado Kits de Bienvenida Nuevos Colaboradores

Tabla 62

Presupuesto Estimado Kits de Bienvenida Nuevos Colaboradores

Artículo	Descripción	Precio Unitario (C)	Cantidad	Subtotal (C)
Carpeta Corporativa	Carpeta tamaño carta, impresión digital a color, logo Country Inn & Suites	C	1 500	15 C 22 500
Pin Institucional	Pin metálico con esmalte y logo	C	1 200	15 C 18 000
Botella Reutilizable	Botella plástica o aluminio con impresión 1 color logo	C	3 800	15 C 57 000
Lapicero Corporativo	Lapicero negro con impresión láser logo	C	650	15 C 9 750
Libreta Corporativa	Libreta tamaño A5, tapa dura, impresión de logo	C	2 500	15 C 37 500
Totales		C	9 650	75 C 144 750

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5. Liderazgo y Retroalimentación

Objetivo: promover un liderazgo participativo, empático y orientado al desarrollo humano.

6.5.5.1. Acciones principales:

Tabla 63

Plan de Acciones Eje 5: Liderazgo y Retroalimentación

Acciones	Modalidad	Seguimiento
Liderazgo Visible	Gerente y jefaturas visitan áreas operativas dos veces por mes y registran comentarios en bitácora digital	Reporte mensual a RRHH
Evaluación 180°	Matriz de desempeño y competencias aplicada dos veces durante el plan	Plan de mejora individual
Coaching para jefaturas	Sesiones quincenales con capacitador externo	Bitácoras + logros del área.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

6.5.5.2. Indicadores de éxito:

- Mejora del 25% en la percepción del liderazgo interno.
- Reducción de conflictos interpersonales reportados.
- % de planes de mejora cumplidos
- Percepción de apoyo del liderazgo (+25%).

6.5.5.2.1. Ejemplo de Machote para Bitácora Digital Programa “Liderazgo Visible”

FICHA DE OBSERVACIÓN – PROGRAMA LIDERAZGO VISIBLE

Hotel Country Inn & Suites San José
Bitácora de Visitas Operativas

Fecha de la Visita:		Hora:	
Área / Departamento Visitado:		Nombre del Colaborador o Equipo:	

Nombre de la Jefatura / Gerente que Realiza la Observación:

1. Objetivo de la Visita

- Observación de ambiente laboral
 Verificación de estándares de servicio
 Escucha activa / retroalimentación
 Revisión de necesidades operativas
 Motivación y reconocimiento
 Otro: _____

2. Hallazgos Observados

Comentarios Clave / Situaciones Notables:

3. Retroalimentación Brindada al Personal

4. Compromisos o Acciones Acordadas

Acción Acordada	Responsable	Fecha Compromiso	Seguimiento (RRHH)
			<input type="checkbox"/> Sí / <input type="checkbox"/> No

5. Percepción General del Liderazgo Visible

- Excelente – Alta conexión, escucha activa y acompañamiento efectivo
- Buena – Se notó interés y comunicación positiva
- Regular – Presencia visible pero sin interacción significativa
- Baja – Presencia baja o percibida como supervisión más que liderazgo

6. Observaciones Finales

Firma Digital / Nombre de la Jefatura: _____

Registro Digital Enviado a RRHH: Sí No

Fecha de envío: ____ / ____ / _____

Fuente: Elaboración propia (2025).

6.5.5.2.2. Machote de Evaluación 180° Liderazgo Visible

EVALUACIÓN 180° – LIDERAZGO Y RETROALIMENTACIÓN

Hotel Country Inn & Suites San José
Programa de Desarrollo de Mandos Medios

Objetivo: Promover un liderazgo participativo, empático y orientado al desarrollo humano.

Datos del Evaluado

Nombre del Colaborador:		Departamento:	
Cargo:		Fecha de Evaluación:	

Instrucciones

Evalúe cada criterio marcando la opción que mejor representa el desempeño observado.

Escala de Valoración

1 = Nunca / 2 = Rara vez / 3 = A veces / 4 = Frecuente / 5 = Siempre

Evaluación del Desempeño y Competencias

Competencia	Descripción	1	2	3	4	5
Actitud de servicio	Brinda apoyo y orientación respetuosa al equipo y huéspedes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación Asertiva	Se comunica de manera clara, directa y respetuosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	Fomenta la colaboración y la integración del grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión emocional	Maneja situaciones de presión con autocontrol y empatía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con resultados	Cumple objetivos y motiva al equipo a lograrlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto y trato digno	Promueve un ambiente de respeto mutuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios del Evaluador

Fortalezas observadas:

Oportunidades de mejora:

Plan de Mejora Individual

Competencia a Fortalecer	Acción de Mejora	Responsable	Plazo

Firma Evaluador: _____

Firma Evaluado: _____

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5.2.3. Programa de Coaching para Jefaturas

Hotel Country Inn & Suites San José.

Duración: cuatro meses.

Modalidad: Secciones quincenales. (8 sesiones por jefatura)

Facilitación: Coach externo especializado en liderazgo y gestión emocional.

Evidencias: bitácoras individuales + Meta, logros por área.

Objetivo general.

Fortalecer las capacidades de liderazgo empático, comunicación asertiva y toma de decisiones en las jefaturas, con el fin de promover equipos cohesionados motivados y orientados al servicio.

Objetivos específicos.

- Desarrollar habilidades de escucha activa y retroalimentación constructiva.

- Fomentar la autogestión emocional en situaciones de alta demanda operativa.
- Promover liderazgos que cumplan el desarrollo humano del equipo.

Población participante.

- Jefes de departamentos y encargados de área.
- Participación obligatoria y registrada por recursos humanos.

Tabla 64

Estructura del Programa (Cuatrimestral) Coaching para Mandos Medios

Semana	Sesión	Tema Central	Actividad Principal	Producto/Evidencia
1	Sesión 1	Introducción al Coaching y Rol de la Jefatura	Diagnóstico narrativo + Expectativas	Bitácora de Objetivos Iniciales
3	Sesión 2	Autoconocimiento y Estilos de Liderazgo	Test + análisis de perfiles	Perfil de Liderazgo del Participante
5	Sesión 3	Comunicación Asertiva	Ejercicios de escucha y feedback	Registro de Retroalimentación Aplicada
7	Sesión 4	Gestión Emocional y Regulación del Estrés	Role play de casos reales	Bitácora de Situaciones Resueltas
9	Sesión 5	Delegación y Supervisión Activa	Planificación colaborativa	Mini Plan de Delegación
11	Sesión 6	Motivación y Reconocimiento	Diseño de micro acciones motivacionales	Registro de Aplicación en Equipo
13	Sesión 7	Gestión de Conflictos Internos	Simulación + análisis de causa raíz	Hoja de Resolución de Conflictos
15	Sesión 8	Evaluación del Proceso y Cierre	Revisión de logros y próximos pasos	Informe de Logros por Área + Plan de Continuidad

Fuente: Elaboración propia (2025).

Tabla 65*Mecanismos de seguimiento Programa Coaching Mandos Medios*

Actor	Rol de Seguimiento	Frecuencia
Coach Externo	Facilita sesiones y retroalimentación individual	Quincenal
Jefatura Participante	Completa bitácoras y aplica acciones en equipo	Semanal
RRHH	Solicita evidencias y consolida resultados	Mensual
Gerencia	Revisa reporte de avance global	Trimestral

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5.2.4. Bitácora de Objetivos Iniciales***BITÁCORA DE OBJETIVOS INICIALES – PROGRAMA DE COACHING***

Hotel Country Inn & Suites San José

Participante: _____ Departamento: _____

Coach Asignado: _____ Fecha de Inicio: ____ / ____ / ____

1. Expectativas del Participante

2. Autoevaluación Inicial de Competencias

(1 = Muy baja, 5 = Muy alta)

Competencia	Nivel Actual (1-5)	Meta
Comunicación Asertiva		
Gestión Emocional		
Trabajo en Equipo		
Delegación		
Resolución de Conflictos		

3. Objetivos del Proceso de Coaching

Objetivo Principal:

Objetivos Específicos:

- _____
- _____
- _____

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5.2.5. Machote Bitácora de Aplicación de Competencias Programa de Coaching

BITÁCORA DE APLICACIÓN DE COMPETENCIAS – PROGRAMA DE COACHING

Hotel Country Inn & Suites San José

Participante: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

Situación o Ejemplo Aplicado

Describe brevemente la situación trabajada:

Competencias Aplicadas

- Comunicación Asertiva
- Gestión Emocional
- Trabajo en Equipo
- Delegación
- Resolución de Conflictos

Resultados y Aprendizajes

Acciones a Reforzar

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5.2.6. Machote Informe Final del Logros Programa de Coaching

INFORME FINAL DE LOGROS – PROGRAMA DE COACHING

Hotel Country Inn & Suites San José

Jefatura Evaluada: _____ Departamento: _____

Coach Responsable: _____ Fecha de Cierre: ____ / ____ / ____

Resumen de Objetivos Iniciales

Logros Alcanzados en el Proceso

Competencia	Evidencia del Logro	Nivel Final (1-5)
Comunicación Asertiva		
Gestión Emocional		
Trabajo en Equipo		
Delegación		
Resolución de Conflictos		

Recomendaciones y Continuidad

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5.5.2.7. Presupuesto Estimado Programa de Coaching

Tabla 66

Presupuesto Estimado Programa de Coaching Mandos Medios

Ítem	Descripción	Cantidad	Precio Unitario (CRC)	Subtotal (CRC)
Honorarios de Coach Externo	Sesiones quincenales (6 sesiones de 2 horas)	6 sesiones	₡ 85 000	₡510 000
Materiales impresos	Guías, bitácoras y hojas de trabajo	5 participantes	₡ 6 000	₡ 30 000
Salón / espacio acondicionado	Incluye café, agua y ambientación	6 sesiones	₡ 10 000	₡ 60 000
Certificados de participación	Entrega al final del programa	5 unidades	₡ 1 500	₡ 7 500
Evaluación 180° (antes y después)	Diseño + Tabulación + Informe final	5 participantes	₡ 12 000	₡ 60 000
Contingencia (5%)	Imprevistos	—	—	₡ 34 350
Totales			₡ 114 500	₡ 701 850

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.6. Plan de Implementación General (III Cuatrimestre 2025), Propuesta Plan Estratégico de Endomarketing Hotel Country Inn & Suites San José.

Tabla 67

Plan de Implementación General Propuesta Plan Estratégico de Endomarketing

Etapa	Periodo	Actividades Concretas	Responsables	Entregables
Etapa 1: Sensibilización y planificación.	Mes 1	Presentación del plan y; conformación del comité de Endomarketing + campañas iniciales	Gerencia Operativa /RRHH	Acta de conformación +Plan aprobado y comunicado
Etapa 2: Comunicación y reconocimiento.	Meses 2-3	Lanzamiento de boletín interno, muro digital, buzones, primera premiación.	RRHH/ Jefaturas	KPI comunicación mensual
Etapa 3: Cultura y Formación	Meses 3-4	Talleres +mentoría + campaña institucional	RRHH/Consultores externos	Reporte de participación 80%.
Etapa 4: Liderazgo y mejora continua	Meses 5-6	Evaluación 180° + Coaching + ajustes	Gerencia General /RRHH	Informe de resultados y continuidad.

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.7. Presupuesto General Estimado Plan Estratégico de Endomarketing Hotel Country Inn & Suites San José (en colones).

Tabla 68

Presupuesto General Plan Estratégico de Endomarketing Hotel Country Inn & Suites

San José

Eje / Programa	Tabla Fuente	Periodicidad	Monto Total (₡)
Boletín Informativo “Conectados Country” + Buzón de Sugerencias	Tabla 43	Semestral (₡21,000 x 2)	₡ 42 000
Programa de Integración “Orgullo Country”	Tabla 49	Anual	₡ 375 000
Programa de Talleres Bimestrales “Excelencia Country” (6 talleres)	Tabla 51	Anual	₡ 930 000
Programa de Capacitación de Mandos Medios	Tabla 54	4 meses (ciclo completo anual)	₡ 727 700
Programa de Coaching para Mandos Medios	Tabla 64	Anual	₡ 701 850
Kits de Bienvenida para Nuevos Colaboradores (15 kits)	Tabla 60	Anual	₡ 144 750
Total Estimado			₡ 2 921 300

Fuente: Elaboración Propia (2025).

La propuesta representada constituye una estrategia integral y factible para fortalecer el compromiso interno del personal del hotel Country Inn & Suites San José. Su enfoque, estructurado en cinco ejes, permite abordar las áreas críticas identificadas en la investigación, garantizando coherencia con los objetivos corporativos y promoviendo una cultura organizacional sólida, participativa y sostenible.

El plan estratégico de Endo marketing no sólo responde a las necesidades inmediatas del hotel, sino que sienta las bases para una gestión continua del talento humano que potencie la calidad del servicio, la retención del personal y la competitividad en el mercado hotelero costarricense.

Bibliografía

- Abarca Céspedes, J. (2023). *Diagnóstico de clima organizacional y aplicación de marketing interno en un hotel de playa en Puntarenas*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional. Repositorio UTN: <https://repositorio.utn.ac.cr/handle/123456789/14506>
- Arteaga Flores, J., Cárdenas Molina, D., & Bonilla Acosta, L. (2022). *Endomarketing y clima organizacional en empresas turísticas de Colombia*. Obtenido de Universidad de Cartagena. Repositorio UDC.: <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/15428>
- Arteaga Flores, R. K., Looor Chávez, T. D., Palma Pérez, X. M., & Calderón Bailón, J. C. (22 de 09 de 2022). *Universidad Externado de Colombia*. Obtenido de Satisfacción Laboral: Una Perspectiva de Endomarketing, Caso Sector Hotelero de Manta, Ecuador: <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/a2708505-c5ee-4362-8070-17458e9c2bad>
- Cabrera-Nyst Martos, R. (2024 de 10 de 2024). *INEAF*. Obtenido de Estrategias de Endomarketing para mejorar el ambiente laboral: <https://www.ineaf.es/tribuna/estrategias-de-Endomarketing-para-mejorar-el-ambiente-laboral/>
- Cámara Costarricense de Hoteles. (2022). *Cámara Costarricense de Hoteles*. Obtenido de Indicadores económicos del turismo 2022–2023: <https://www.cch.cr/documentos/rotacion-personal-hoteles-2022.pdf>
- Chapoñan Santamaría, M., & Villalobos Olivares, S. (2020). *Endomarketing para incrementar el compromiso organizacional de los colaboradores del hotel Costa del Sol Wyndham – Chiclayo*. Obtenido de Universidad César Vallejo. Repositorio UCV: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/61085>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (5° ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=35000>
- Fallas Quesada, N. (2021). *Propuesta de Endomarketing para fortalecer la fidelización de colaboradores en una empresa turística de Guanacaste*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional. Repositorio (UTN): <https://repositorio.utn.ac.cr/handle/123456789/11224>
- Fernández, F. (2021). *Endomarketing: Cómo atraer y retener talento desde dentro*. Ediciones Pirámide. Obtenido de <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=1008673>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cauntitativa, cualitativa y mixta*. (Segunda ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=34866>
- Hernández Torres, F. (2023). *Estrategias de Endomarketing para mejorar el clima organizacional en hoteles de San José*. Obtenido de Universidad Latina de Costa Rica. Repositorio ULatina: <https://ulatina.ac.cr/repositorio>
- Instituto Costarricense de Turimo. (2018, 25 de abril). *Manual de Certificación para la Sostenibilidad Turística*. San José. Obtenido de <https://www.turismo-sostenible.co.cr/images/PDF/EST%C3%81NDAR%20CST.pdf>

- Instituto Costarricense de Turismo. (2023). *ICT*. Obtenido de Indicadores económicos del turismo 2022–2023: <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/coyuntura-econ%C3%B3mica/2487-indicadores-economicos-del-turismo-2022-2023.html>
- Instituto Nacional de Normas Técnicas de Costa Rica. (2010, 01 de noviembre). *NORMA ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Jiménez Quesada, L. (2022). *Aplicación de marketing interno en hoteles sostenibles en Costa Rica*. Obtenido de Universidad Nacional. Repositorio UNA: <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/22110>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2023). *Dirección de Marketing* (16 ed.). Ciudad de México: Pearson Education. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=34282>
- Leturia Vargas Machuca, D. A. (2020). *Repositorio Académico Universidad de San Martín de Porres*. Obtenido de Importancia del Endomarketing para mejorar el clima laboral en el personal del Hotel Crowne Plaza Lima: https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6149/LETURIA_%20V.D.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Leturia Vargas Machuca, J. (2020). *Estrategias de Endomarketing para hoteles de lujo en Ciudad de México*. Obtenido de Instituto Politécnico Nacional. Repositorio IPN: <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/27316>
- Leyva Quispe, J. (2023). *Endomarketing y compromiso organizacional de los colaboradores del hotel Alexander de Trujillo*. Obtenido de Universidad Católica de Trujillo. Repositorio UCT: <https://hdl.handle.net/20.500.14520/7594>
- Madero Gómez, S. M. (2020). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Scielo, Acta Universitaria, versión On-line ISSN 2007-9621*, 29, 1 - 18. doi:<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1943, 27 de agosto). *Código de Trabajo de Costa Rica*. San José. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2022). *Compendio actualizado de normativa laboral costarricense*. San José. Obtenido de <https://www.mtss.go.cr>
- Narayanan, K. (2021). *Internal marketing practices and employee engagement in hospitality industry*. Obtenido de University of Madras. Shodhganga Repository.: <https://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/375422>
- Popescu, A. (2022). *Impact of internal marketing on hotel performance*. Obtenido de University of Bucharest. Central and Eastern European Online Library: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1054495>
- Ramos Flores, C. J., Figueroa Palacio, R. J., Bordonave Valerio, J. V., & Ponte Quiñones, E. J. (2022). Endomarketing para desarrollar compromiso organizacional del personal administrativo del organismo de formalización de la propiedad informal, Chimbote – 2021. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*, 6(1), 1039 - 1052. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1560
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento Organizacional* (18 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32860>

- Rodríguez Chacón , K. (2024). *Implementación de estrategias de Endomarketing para mejorar la satisfacción laboral en el sector hotelero*. Obtenido de Universidad Internacional de las Américas. (Biblioteca Virtual UIA).
- Rojas Montero, G. (2022). *Plan de Endomarketing para una empresa del sector hospitalidad en Heredia* . Obtenido de Universidad de Costa Rica. Repositorio UCR: <https://repositorio.ucr.ac.cr/handle/10669/87770>
- Salas Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126 - 142. doi:<https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>
- Salazar Vargas, C. (2021). *Endomarketing como herramienta de motivación en el sector turismo costarricense*. Obtenido de Universidad Estatal a Distancia. Repositorio UNED: <https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/2584>
- Silva Cruz, T. (2023). *Endomarketing strategies and their effect on organizational commitment*. Obtenido de Universitat Autònoma de Barcelona. DDD UAB: <https://ddd.uab.cat/record/259820>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1995, 03 de febrero). *Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia N°7476*. San José. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=22803
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1996, 02 de mayo). *Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad N°7600*. San José. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=23261
- Soto Delgado, M. (2020). *Relación entre Endomarketing y productividad en hoteles boutique del Valle Central*. Obtenido de Universidad Latina de Costa Rica. Repositorio ULatina: <https://ulatina.ac.cr/repositorio>
- Trujillo Araujo , A., Tuesta Panduro, J., Viena Pezo, M. H., & Coronado Chang, L. V. (2021). Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Dialnet: Revista de Ciencias Sociales*, 27(Extra 4), 267-282. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/36830>
- Trujillo Araujo, J., Tuesta Panduro, M., Viena Pezo, F., & Coronado Chang, K. (2021). *El Endomarketing como estrategia para mejorar el clima organizacional y la productividad en una cadena hotelera de Lima*. Obtenido de Universidad César Vallejo. Repositorio UCV.: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51152>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario encuesta a colaboradores.

Edad: _____ | Género: Masculino Femenino Otro

Área de trabajo: _____

Antigüedad en la empresa: Menos de 1 año 1-3 años Más de 3 años

Apéndice A – Encuesta para Colaboradores

Instrumento estructurado tipo Likert (cuantitativo)

Propósito: Evaluar el nivel de satisfacción laboral, el clima organizacional y la percepción sobre prácticas de Endomarketing en el Hotel Country Inn & Suites San José.

Instrucciones: Marque con una “X” la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo con cada afirmación.

Escala:

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Dimensión	Ítem	1	2	3	4	5
Satisfacción laboral	Me siento satisfecho/a con mi trabajo actual.					
	El ambiente de trabajo es agradable.					
	Cuento con oportunidades para desarrollarme profesionalmente.					
	Siento que mi trabajo es valorado por mis superiores.					
	Recibo reconocimiento por mi esfuerzo.					
Clima organizacional	Existe buena comunicación entre los departamentos.					
	Me siento parte importante del equipo.					

	Las decisiones en el hotel se comunican claramente.					
	Existe respeto entre compañeros y líderes.					
	Se promueve un clima de colaboración y apoyo.					
Prácticas de Endomarketing	La empresa realiza actividades internas para motivarnos.					
	La comunicación interna es clara y constante.					
	Recibo retroalimentación frecuente de parte de mis jefes.					
	He participado en actividades organizadas por la empresa para el bienestar del personal.					
	Siento que se me toma en cuenta para proponer mejoras.					

Anexo 2: Entrevista semiestructurada a jefaturas y mandos medios

Apéndice B – Guía de entrevista semiestructurada

Instrumento cualitativo para colaboradores seleccionados, gerencias y mandos medios

Propósito: Profundizar en la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional, la satisfacción laboral y las prácticas internas vinculadas al Endomarketing.

Instrucciones: Las siguientes preguntas se utilizarán como guía durante una conversación confidencial. El entrevistado podrá expresar sus ideas libremente.

Bloque 1: Satisfacción y bienestar laboral

- - ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción en el trabajo actualmente?
- - ¿Qué aspectos de su entorno laboral le motivan o le generan incomodidad?
- - ¿Siente que su trabajo es valorado por sus superiores? ¿Cómo lo nota?
- - ¿Ha recibido oportunidades para capacitarse o desarrollarse profesionalmente?

Bloque 2: Comunicación y clima organizacional

- - ¿Cómo percibe la comunicación interna dentro del hotel?
- - ¿Considera que existe un ambiente de colaboración y respeto en su equipo?
- - ¿Tiene canales para expresar sus ideas o sugerencias? ¿Son escuchadas?

Bloque 3: Endomarketing y cultura interna

- - ¿Ha participado en actividades internas (charlas, dinámicas, celebraciones)? ¿Qué le parecieron?
- - ¿Siente que se fomenta el sentido de pertenencia en la organización?
- - ¿Qué acciones considera importantes para mejorar el compromiso del personal?

Bloque 4: Expectativas y propuestas

- - ¿Qué cambios le gustaría ver en la forma en que la empresa motiva al personal?
- - ¿Qué sugerencias aportaría para fortalecer la comunicación, motivación y reconocimiento en el hotel?

Anexo 3: Ficha de observación no participativa

Apéndice C – Ficha de Observación No Participante

Instrumento cualitativo para registro de ambiente y dinámicas organizacionales

Propósito: Recoger evidencia sobre el clima organizacional, la interacción entre colaboradores, la aplicación de prácticas de *Endomarketing* y elementos que influyan en la satisfacción laboral dentro del hotel, desde una perspectiva objetiva y no intrusiva.

Datos generales del observador

Nombre del observador: _____

Fecha de la observación: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Área observada: Recepción Restaurante Limpieza Administración Otro:

Número aproximado de colaboradores presentes: _____

Criterios de Observación

Categoría	Indicadores observables	Registro descriptivo / notas
Ambiente laboral	Ambiente general (tensión, calma, ritmo de trabajo), actitudes visibles.	
Interacciones	Trato entre compañeros, trato entre jefaturas y colaboradores, lenguaje verbal/no verbal.	
Comunicación interna	Presencia de carteles, avisos, uso de canales digitales, reuniones informales.	
Reconocimiento y motivación	Gestos de agradecimiento, premios visibles, menciones públicas, celebraciones.	
Liderazgo visible	Acciones del jefe directo observadas (trato, tono, cercanía, control o apoyo).	
Participación y colaboración	Tareas en equipo, apertura a opiniones, iniciativas voluntarias.	



Cultura organizacional	Simbología institucional, uso del uniforme, sentido de pertenencia visible.	
------------------------	---	--

Comentarios Generales del Observador

Evaluación Global del Clima Observado (Marcar con una X)

Muy favorable Favorable Neutro Desfavorable Muy desfavorable

Anexo 4: Consentimientos informados entrevista jefaturas y mandos medios

 <p style="text-align: center;">Universidad Internacional de las Américas</p> <p style="text-align: center;">CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN ENCUESTA Y/O ENTREVISTA</p> <p>Proyecto de Investigación: "Estrategia de Endomarketing para el Hotel Country Inn & Suites San José en el III Cuatrimestre 2025"</p> <p>Investigador: Olman Obando Jiménez Universidad Internacional de las Américas – Facultad de Ciencias Económicas Programa: Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia</p> <p>1. Propósito del estudio</p> <p>El propósito de esta investigación es diseñar una estrategia de Endomarketing que contribuya a mejorar el clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso del personal en el Hotel Country Inn & Suites San José. Para ello, se recabará información por medio de encuestas y entrevistas dirigidas al personal del hotel.</p> <p>2. Procedimiento</p> <p>Se le solicita su participación voluntaria en una encuesta y/o entrevista que tendrá una duración estimada de entre 15 y 30 minutos. Las preguntas están orientadas a conocer su percepción sobre aspectos como la comunicación interna, el reconocimiento, la motivación y el ambiente laboral. No se le pedirá ningún dato sensible o confidencial.</p> <p>3. Riesgos y beneficios</p> <p>La participación no conlleva riesgos físicos ni psicológicos. No existen beneficios económicos directos, pero su aporte contribuirá al desarrollo de una estrategia que puede mejorar su experiencia laboral y la de sus compañeros en el futuro.</p> <p>4. Confidencialidad</p> <p>Toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Los datos se analizarán de forma agregada y no se revelará su identidad en ningún momento. El contenido de las entrevistas será codificado y utilizado únicamente con fines académicos.</p> <p>5. Participación voluntaria</p> <p>Su participación es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho de negarse a participar o de retirarse del estudio en cualquier momento, sin que esto tenga consecuencia alguna para usted o su relación laboral.</p> <p>6. Contacto</p> <p>Si tiene alguna duda o desea información adicional, puede contactar al investigador: Olman Obando Jiménez Correo electrónico: ooobandoj@edu.uia.ac.cr Teléfono: 8608 - 0611</p>	 <p style="text-align: center;">Universidad Internacional de las Américas</p> <p>He leído y comprendido la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas han sido respondidas satisfactoriamente. Acepto participar voluntariamente en esta investigación.</p> <p>Nombre completo del participante: <u>Oscar Ramírez M.</u></p> <p>Cargo: <u>Gerente de Operaciones</u></p> <p>Firma: <u>[Firma]</u></p> <p>Fecha: <u>16 Oct. 25</u></p>
---	---



Universidad Internacional de las Américas

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN ENCUESTA Y/O ENTREVISTA

Proyecto de Investigación:

"Estrategia de Endomarketing para el Hotel Country Inn & Suites San José en el III Cuatrimestre 2025"

Investigador: Olman Obando Jiménez

Universidad Internacional de las Américas – Facultad de Ciencias Económicas

Programa: Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

1. Propósito del estudio

El propósito de esta investigación es diseñar una estrategia de Endomarketing que contribuya a mejorar el clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso del personal en el Hotel Country Inn & Suites San José. Para ello, se recabará información por medio de encuestas y entrevistas dirigidas al personal del hotel.

2. Procedimiento

Se le solicita su participación voluntaria en una encuesta y/o entrevista, que tendrá una duración estimada de entre 15 y 30 minutos. Las preguntas están orientadas a conocer su percepción sobre aspectos como la comunicación interna, el reconocimiento, la motivación y el ambiente laboral. No se le pedirá ningún dato sensible o confidencial.

3. Riesgos y beneficios

La participación no conlleva riesgos físicos ni psicológicos. No existen beneficios económicos directos, pero su aporte contribuirá al desarrollo de una estrategia que puede mejorar su experiencia laboral y la de sus compañeros en el futuro.

4. Confidencialidad

Toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Los datos se analizarán de forma agregada y no se revelará su identidad en ningún momento. El contenido de las entrevistas será codificado y utilizado únicamente con fines académicos.

5. Participación voluntaria

Su participación es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho de negarse a participar o de retirarse del estudio en cualquier momento, sin que esto tenga consecuencia alguna para usted o su relación laboral.

6. Contacto

Si tiene alguna duda o desea información adicional, puede contactar al investigador:

Olman Obando Jiménez

Correo electrónico: ogobandnj@edu.uia.ac.cr

Teléfono: 8608 - 0611



Universidad Internacional de las Américas

He leído y comprendido la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas han sido respondidas satisfactoriamente. Acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Nombre completo del participante: Fresia Chinchilla M

Cargo: Gerente de Ventas

Firma: [Firma]

Fecha: 16/10/2025

UIA

Universidad Internacional de las Américas

UIA

Universidad Internacional de las Américas

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN ENCUESTA Y/O ENTREVISTA

Proyecto de Investigación:

"Estrategia de Endomarketing para el Hotel Country Inn & Suites San José en el III Cuatrimestre 2025"

Investigador: Olman Obando Jiménez

Universidad Internacional de las Américas – Facultad de Ciencias Económicas

Programa: Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

1. Propósito del estudio

El propósito de esta investigación es diseñar una estrategia de Endomarketing que contribuya a mejorar el clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso del personal en el Hotel Country Inn & Suites San José. Para ello, se recabará información por medio de encuestas y entrevistas dirigidas al personal del hotel.

2. Procedimiento

Se le solicita su participación voluntaria en una encuesta y/o entrevista, que tendrá una duración estimada de entre 15 y 30 minutos. Las preguntas están orientadas a conocer su percepción sobre aspectos como la comunicación interna, el reconocimiento, la motivación y el ambiente laboral. No se le pedirá ningún dato sensible o confidencial.

3. Riesgos y beneficios

La participación no conlleva riesgos físicos ni psicológicos. No existen beneficios económicos directos, pero su aporte contribuirá al desarrollo de una estrategia que puede mejorar su experiencia laboral y la de sus compañeros en el futuro.

4. Confidencialidad

Toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Los datos se analizarán de forma agregada y no se revelará su identidad en ningún momento. El contenido de las entrevistas será codificado y utilizado únicamente con fines académicos.

5. Participación voluntaria

Su participación es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho de negarse a participar o de retirarse del estudio en cualquier momento, sin que esto tenga consecuencia alguna para usted o su relación laboral.

6. Contacto

Si tiene alguna duda o desea información adicional, puede contactar al investigador:

Olman Obando Jiménez

Correo electrónico: ogobandoj@edu.uia.ac.cr

Teléfono: 8608 - 0611

He leído y comprendido la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas han sido respondidas satisfactoriamente. Acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Nombre completo del participante: Melissa Jiménez Viquez

Cargo: Supervisora de recepción

Firma: [Firma]

Fecha: 16/10/25



Universidad Internacional de las Américas

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN ENCUESTA Y/O ENTREVISTA

Proyecto de Investigación:

"Estrategia de Endomarketing para el Hotel Country Inn & Suites San José en el III Cuatrimestre 2025"

Investigador: Olman Obando Jiménez

Universidad Internacional de las Américas – Facultad de Ciencias Económicas

Programa: Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

1. Propósito del estudio

El propósito de esta investigación es diseñar una estrategia de Endomarketing que contribuya a mejorar el clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso del personal en el Hotel Country Inn & Suites San José. Para ello, se recabará información por medio de encuestas y entrevistas dirigidas al personal del hotel.

2. Procedimiento

Se le solicita su participación voluntaria en una encuesta y/o entrevista, que tendrá una duración estimada de entre 15 y 30 minutos. Las preguntas están orientadas a conocer su percepción sobre aspectos como la comunicación interna, el reconocimiento, la motivación y el ambiente laboral. No se le pedirá ningún dato sensible o confidencial.

3. Riesgos y beneficios

La participación no conlleva riesgos físicos ni psicológicos. No existen beneficios económicos directos, pero su aporte contribuirá al desarrollo de una estrategia que puede mejorar su experiencia laboral y la de sus compañeros en el futuro.

4. Confidencialidad

Toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Los datos se analizarán de forma agregada y no se revelará su identidad en ningún momento. El contenido de las entrevistas será codificado y utilizado únicamente con fines académicos.

5. Participación voluntaria

Su participación es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho de negarse a participar o de retirarse del estudio en cualquier momento, sin que esto tenga consecuencia alguna para usted o su relación laboral.

6. Contacto

Si tiene alguna duda o desea información adicional, puede contactar al investigador:

Olman Obando Jiménez

Correo electrónico: ogobandoj@edu.uia.ac.cr

Teléfono: 8608 - 0611



Universidad Internacional de las Américas

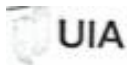
He leído y comprendido la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas han sido respondidas satisfactoriamente. Acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Nombre completo del participante: Mona Bernabé F. Oes.

Cargo: Subgerente para Haces

Firma: [Firma]

Fecha: 16-10-2025



Universidad Internacional de las Américas



Universidad Internacional de las Américas

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN ENCUESTA Y/O ENTREVISTA

Proyecto de Investigación:
 "Estrategia de Endomarketing para el Hotel Country Inn & Suites San José en el III Cuatrimestre 2025"
 Investigador: Oltan Obando Jiménez
 Universidad Internacional de las Américas - Facultad de Ciencias Económicas
 Programa: Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

1. Propósito del estudio

El propósito de esta investigación es diseñar una estrategia de Endomarketing que contribuya a mejorar el clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso del personal en el Hotel Country Inn & Suites San José. Para ello, se recabará información por medio de encuestas y entrevistas dirigidas al personal del hotel.

2. Procedimiento

Se le solicita su participación voluntaria en una encuesta y/o entrevista, que tendrá una duración estimada de entre 15 y 30 minutos. Las preguntas están orientadas a conocer su percepción sobre aspectos como la comunicación interna, el reconocimiento, la motivación y el ambiente laboral. No se le pedirá ningún dato sensible o confidencial.

3. Riesgos y beneficios

La participación no conlleva riesgos físicos ni psicológicos. No existen beneficios económicos directos, pero su aporte contribuirá al desarrollo de una estrategia que puede mejorar su experiencia laboral y la de sus compañeros en el futuro.

4. Confidencialidad

Toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Los datos se analizarán de forma agregada y no se revelará su identidad en ningún momento. El contenido de las entrevistas será codificado y utilizado únicamente con fines académicos.

5. Participación voluntaria

Su participación es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho de negarse a participar o de retirarse del estudio en cualquier momento, sin que esto tenga consecuencia alguna para usted o su relación laboral.

6. Contacto

Si tiene alguna duda o desea información adicional, puede contactar al investigador:
Oltan Obando Jiménez
 Correo electrónico: oojandof@edu.uia.ac.cr
 Teléfono: 8608 - 0611

He leído y comprendido la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas han sido respondidas satisfactoriamente. Acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Nombre completo del participante: Karen Romo Perdomo
 Cargo: Supervisor Cocina
 Firma: [Firma]
 Fecha: 16/10/25

APENDICES

- a. Carta de aprobación de tutora**
- b. Carta de aprobación de lectora**
- c. Carta de aprobación de filólogo**
- d. Declaración Jurada**
- e. Copia de cédula de identidad**