



PLAN ESTRATÉGICO HOTEL LA LUNA
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

KATHERINE CRUZ

MARIA TERESA VALLEJO

DIRECTOR DEL PROYECTO:

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA	viii
MISIÓN HOTEL LA LUNA	ix
VISIÓN HOTEL LA LUNA	ix
MARCO TEORICO	x
Definición de Planeación Estratégica	x
Características de la Planeación Estratégica	xii
Etapas de la Planeación estratégica	xii
¿Qué es la Misión?	xii
¿Qué es la Visión?	xiii
Los Objetivos de la Organización	xiii
Matriz de Análisis FODA	xiv
MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	xv
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	xvii
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	xx
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGIA APLICADA	xxii
Fases de la planeación estratégica aplicada:	xxii
CUADRO COMPARATIVO DE MODELOS ESTRATEGICOS	xxvi
JUSTIFICACIÓN	xxvii
CLIMA ORGANIZACIONAL	xxvii
Teorías de Clima Organizacional	xxviii
FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA	xxx
HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	xxxii
RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EVALUACIÓN	xxxiv
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	xxxiv
ESTRATEGIAS	xxxv
ANEXOS	xxxvii

CONCLUSIONESxxxix
APRENDIZAJES.....xl
BIBLIOGRAFIAxli

TABLA DE ILUSTRACIONES

Grafico 1.....xxxvii
Grafico 2.....xxxvii
Grafico 3.....xxxviii
Grafico 4.....xxxviii

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito realizar el análisis del plan estratégico del Hotel La Luna, con el fin de poder determinar el clima organizacional de la empresa, a través de una evaluación aplicada a los empleados de la organización.

En términos generales los resultados de esta evaluación muestran que el Hotel La Luna tiene un buen clima organizacional, y que el pequeño porcentaje de calificaciones regulares, deficientes y pésimas se deben en su mayoría a la falta de constancia en la comunicación, por lo cual se deja claro que es muy importante definir los canales y procedimientos de comunicación formal de la empresa.

Como principales conclusiones de este trabajo se puede afirmar que la evaluación de clima organizacional es una herramienta práctica que permite conocer la percepción y realidad de los colaboradores en diferentes aspectos; es muy importante hacer una evaluación periódica de clima organizacional para garantizar la satisfacción del cliente interno; cada organización debe de tener una planeación definida para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y siempre tener en cuenta que si el cliente interno está satisfecho será más productivo y ofrecerá un mejor servicio al cliente externo.

Palabras claves: Plan estratégico, clima organizacional, evaluación, cliente interno.

ABSTRACT

The objective of this work is analyze the strategic plan of the Hotel La Luna in order to be able to determine the organizational climate of the company, through an evaluation applied to employees of the organization.

The results obtained of this evaluation, show that the Hotel La Luna has a good business climate and the small percentage of regular and poor ratings, are due mainly to a lack of consistency in communication, it is clear that it's very important to define the channels and formal communication procedures of the company.

As the main conclusions of this work, the evaluation of business climate is a practical tool that allows to know the perception and reality of the employees in different aspects; it's very important to make a periodic evaluation of the organizational climate to ensure satisfaction of the internal customer; each organization must have a defined planning to achieve the objectives proposed by the company and always bear in mind that if the internal customer is satisfied, it will be more productive and offer a better service to the external customer.

Key words: Strategic Plan, organizational climate, evaluation, internal customer.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El Hotel La Luna es una empresa tradicional de Cali, que se fundó el 20 de julio de 1969.

Actualmente ofrece servicio de:

1. Alojamiento en diferentes tipos de habitaciones:

Habitación Suite Superior: Balcón privado hacia la piscina, Cama King Size, TV led 60' con señal full HD, sala – comedor, cajilla de seguridad, mini-bar, minicomponente, aire acondicionado, Jacuzzi, agua caliente.

Habitación Suite Ejecutiva: Cama King Size, TV led, sala – comedor, escritorio, cajilla de seguridad, mini-bar, aire acondicionado, agua caliente.

Habitación Suite Junior: Cama Queen, TV led, comedor o escritorio, cajilla de seguridad, mini-bar, aire acondicionado, agua caliente.

Habitación Estándar: Cama Doble, Tv led, cajilla de seguridad.

2. Salones para eventos y reuniones;

Salón Eclipse: Capacidad máxima para 200 personas en evento y 260 en conferencia.

Salón La Luna: Capacidad máxima para 100 personas en evento y 120 en conferencia.

Salón Ensueño: Capacidad máxima para 50 personas en evento y 80 en conferencia.

3. Piscina: El Hotel La Luna cuenta con la piscina más grande de un hotel en Cali, tiene

Piscina semiolímpica, de niños y otra con 3.5 de profundidad, la cual está a disposición de sus huéspedes y también ofrece a sus clientes de la ciudad:

Pasadía: Con derecho a ingresar al baño turco.

Horario: De Lunes a Viernes de 9 am a 8pm.

Clases de Natación: Para todas las edades.

Clases de Salvamento y certificación: Clases especializadas.

4. Restaurante:

Servicio de desayuno, almuerzo, cena, platos a la carta, atención de eventos, snacks, refrigerios, platos de acuerdo a la necesidad.

5. Otros servicios:

Parqueadero, Lavandería, Wifi en todas las instalaciones, servicio médico en caso de urgencia.

MISIÓN HOTEL LA LUNA

Brindar una agradable y eficiente experiencia de alojamiento, eventos y recreación a sus clientes, con un recurso humano capacitado y estable laboralmente; asegurando a sus accionistas la conservación de su patrimonio.

VISIÓN HOTEL LA LUNA

En el año 2025 el Hotel La Luna será una organización reconocida y posicionada en el sector hotelero a nivel local, regional, nacional y con presencia a nivel internacional, brindando

servicios con estándares de calidad. Ofrecerá a su recurso humano capacitación continua y recreación y generará a sus accionistas rentabilidad.

MARCO TEORICO

Definición de Planeación Estratégica

En términos generales la planeación estratégica se conoce como la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. La planeación estratégica ha sido desarrollada por varios autores, entre los cuales podemos citar las siguientes definiciones:

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011). Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

Según (Muchnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años.

Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muchnick, 1999).

Según (Lerdón, 1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Para (David, 2003) la dirección o planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones. (Chiavenato, 2011) Considera que es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) Dicen que la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Características de la Planeación Estratégica

- Está proyectada a varios años.
- Ampara a la empresa como una totalidad.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor.

(Mintzberg, Brian Q., & Voyer, 1997)

Etapas de la Planeación estratégica

Según (Muchnick, 1999), hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista.

Los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción.

¿Qué es la Misión?

¿Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes? La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los

compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas (Muchnick, 1999).

¿Qué es la Visión?

¿Cómo queremos ser reconocidos? La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. (Armijo, 2011)

Esta apunta a establecer los grandes desafíos que la organización se plantea para el cumplimiento de su misión. A partir de la visión se deben estructurar las estrategias y proyectos asociados que permitan el logro de la misión establecida. (Muchnick, 1999)

La visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus socios y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; explicitar el marco conceptual que regula las relaciones entre la organización y su entorno; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la organización. (Lerdón, 1999)

Los Objetivos de la Organización

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2011).

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y

externo (Muchnick, 1999). Ellos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?(Lerdón, 1999).

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya que su impacto hacia el interior o exterior de la organización, debe ser posteriormente expresado en resultados, productos o metas, cuyo logro sea constatable. Dichos resultados deben a su vez ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles (Lerdón, 1999).

Por otra parte, si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos, utilizando la llamada Matriz de Análisis FODA.

Matriz de Análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

Un paso fundamental que la metodología de planificación estratégica provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos.

Si se parte de la base que los Objetivos Estratégicos son la declaración de qué resultados se quieren lograr como organización para cumplir con la misión, se ésta enfrentando a la necesidad de abordar ciertas restricciones institucionales, financieras, o bien a cómo aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados.

El tipo de restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado “debilidades”), o bien desde el ambiente externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno que en general se las ha denominado como “fortalezas”, o del ambiente externo o entorno a la organización u “oportunidades” (Armijo, 2011).

A través de lo anterior, se realiza un análisis FODA (Misión, Visión, Objetivos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y se genera un plan de acción o aplicación de estrategias.

MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En primer lugar se presenta el **Modelo de Planificación Estratégica de Fred David**, (David, 2003) el cual se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases:

Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se

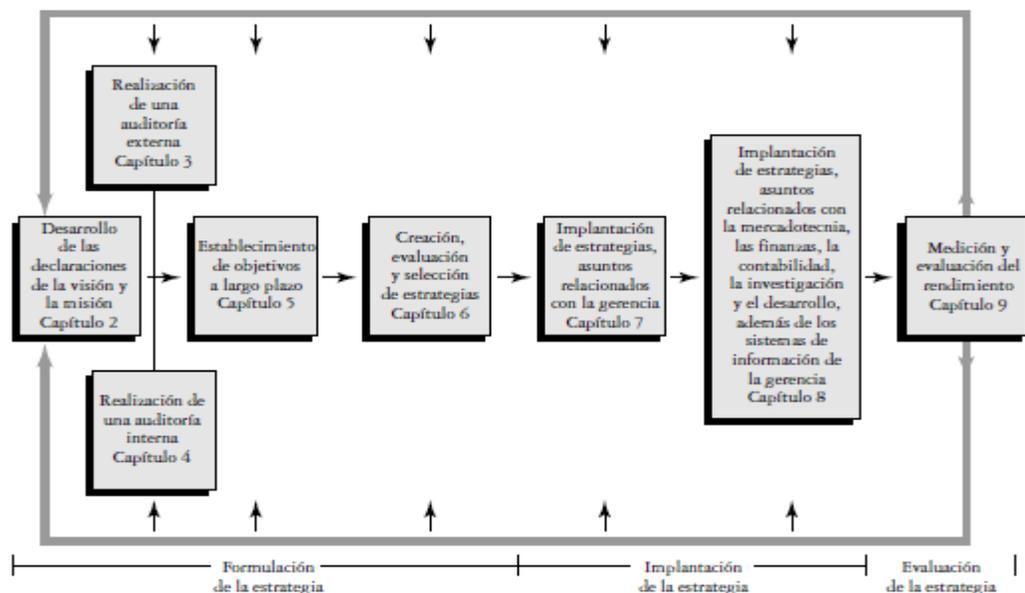
puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Evaluación de Estrategias:

- Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales.
- Medir el desempeño.
- Tomar acciones correctivas.

Asimismo (David, 2003) establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización.

Un modelo integral de dirección estratégica



Otro autor que sobresale en los modelos de planeación estratégica es Michael Porter con el

Modelo de las Cinco Fuerzas:



Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter (PORTER, s.f.) juegan uno de los papeles más importantes, nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo.

¿Cuáles son las cinco fuerzas de Porter?

1. **La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores:** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

2. **El poder de la negociación de los diferentes proveedores:** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

3. **El poder de negociación de los compradores:** En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
4. **Amenaza de ingresos por productos secundarios:** Una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.

Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar, la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro:

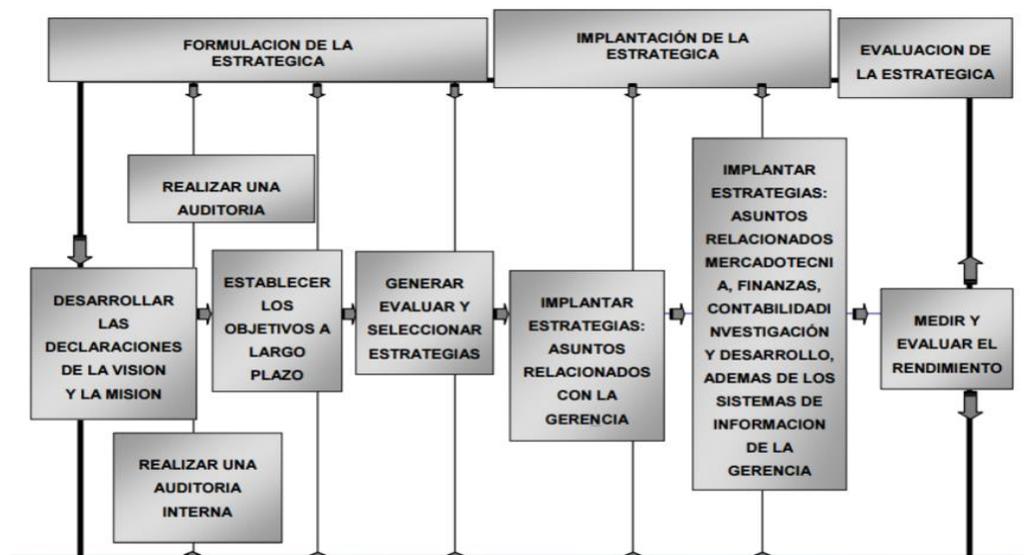
- **La economía de escalas:** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos:** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando una mejor calidad en sus productos.
- **Las inversiones de capital:** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.

- **Desventaja de costos:** Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden oponerse el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- **Acceso a los Canales de Distribución:** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- **Política gubernamental:** Este punto puede jugar a tu favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos.

5. **La rivalidad entre los competidores:** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Otro de los modelos a tener en cuenta, es el **Modelo Cuadro de Mando Integral**, de los investigadores Kaplan y Norton, quienes establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Así mismo el autor resalta que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. (D, 1997)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



El CMI (D, 1997) sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

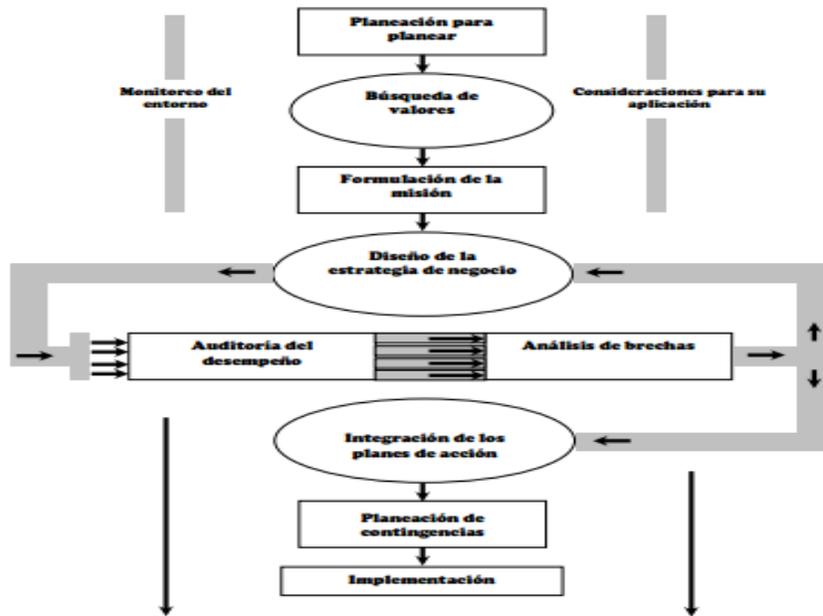
- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Por último está el **Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer** (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo, los autores nos plantean de que tal condición no se está ejerciendo en las organizaciones contemporáneas, debido a que tales procesos de planeación se han conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

Ante esta situación, Goodstein, Nolan y Pfeiffer, proponen un nuevo modelo de planeación estratégica que difiere radicalmente de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, integrando para ello las siguientes fases: Planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA



Fases de la planeación estratégica aplicada:

- **Planeación para planear:** Consiste en identificar miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, el modelo y proceso a utilizar, y factores de una estrategia exitosa que implica resolver un sin número de preguntas con la finalidad de tomar decisiones para tener como resultados el éxito o fracaso.
- **Monitoreo del entorno:** Se deben vigilar con regularidad aspectos importantes del monitoreo del entorno, el proceso debe ser continuo de manera que siempre disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o va a suceder y los entornos que se deben monitorear son:
 - Microentorno (Aspectos sociales)
 - Entorno industrial (Estructura de la industria)

- Entorno competitivo (perfiles del competidor, Los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.)
- Entorno interno de la organización (Historia, Fortalezas, Debilidades)
- **Consideraciones para su aplicación:** El proceso de planeación estratégica aplicada no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación. Cada fase del proceso contiene aspectos que deben abordarse durante la formulación del plan y no posponerse hasta el final.
- **Búsqueda de valores:** La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada. Finalmente tiene como finalidad la comparación de valores individuales, acuerdo de valores compartidos, declaración de los valores y comprensión de la cultura organizacional.
- **Formulación de la Misión:** Implica la identificación del producto, servicio o función de la organización, mercado objetivo, razón para existir, propósito que trata de lograr en la sociedad, declaración de la misión, ventajas y desventajas competitivas.
- **Diseño de la estrategia del negocio:** Implica la identificación de perfil de la organización, principales líneas del negocio, indicadores críticos de éxito, determinación de acciones estratégicas y de cultura necesaria para lograr la misión. Es el proceso mediante el cual la organización define de manera específica el éxito, en el contexto de los negocios en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión.

- **Auditoría del desempeño:** El propósito de la auditoría del desempeño es brindar las coordenadas exactas de la ubicación de la empresa en lo importante, las dimensiones relevantes, incluidas sus fortalezas y sus debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas (Se requiere analizar el tradicional perfil de capacidades o análisis DOFA).
- **Análisis de brechas:** Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha generada. Es necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización cuando el análisis de brecha revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo.

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de brechas:

- ✓ Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo
 - ✓ Reducir la magnitud o alcance del objetivo
 - ✓ Reasignar los recursos para lograr metas
 - ✓ Obtener nuevos recursos. (talentos, productos, mercado, capital)
- **Integración de los planes de acción:** Es aquel aspecto de la Planeación Estratégica Aplicada en el cual se desarrollan, en primera instancia, planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios nuevas y existentes en la organización, para luego integrarlas en un todo coherente. Brindando una estructura apropiada, funciones de apoyo a los planes y presupuesto consistente con plan de acción.
 - **Planeación de Contingencias:** La planeación de contingencias contribuye al desarrollo de un proceso para la identificación y evaluación de la capacidad de respuesta de la organización frente a sucesos no anticipados, vulnerabilidades internas y externas importantes y probables, puntos críticos y planes para cada uno. La planeación de

contingencias se desarrolla en base a dos posibilidades: Probables amenazas y Posibles oportunidades.

- **Implementación:** Implica la iniciación de varios planes tácticos y operativos, plan de comunicación, controles gerenciales y programas de remuneración que apoyen el plan estratégico, herramientas y entrenamientos. La evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias, encontrando en las respuestas a sus preguntas. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

CUADRO COMPARATIVO DE MODELOS ESTRATEGICOS

MODELO DE RUSSEL ACKOFF	MODELO DE FRED R. DAVID	MODELO DE H. IGOR ANSOFF	MODELO DE MICHAEL E. PORTER
<p>En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época.</p> <p>PRINCIPIOS:</p> <p>*Participativo: participación en el proceso de la planeación</p> <p>*Continuidad: los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud.</p> <p>*Holístico: coordinación e integración simultánea para mejores resultados.</p> <p>Fases del modelo de planeación:</p> <p>*Formulación de la problemática: amenazas y oportunidades</p> <p>*Análisis de sistemas: estado de la empresa.</p> <p>*Análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo</p> <p>*Preparación de proyecciones de referencia: suposiciones de las expectativas y proyecciones.</p> <p>*Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales</p> <p>* Planeación de los medios: medios para aproximarse al futuro deseado</p> <p>* Planeación de los recursos: Cuales recursos se requerirán y como se obtendrán?</p> <p>* Diseño de la implantación y el control: retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente.</p> <p>* El sistema y su medio ambiente: El futuro depende más de lo que hace ahora e hizo en el pasado.</p>	<p>Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.</p> <p>Etapas toma decisiones:</p> <p>*Formulación de las estrategias: Investigación, análisis y toma de decisiones.</p> <p>*Ejecución de estrategias: fijación metas, políticas y asignación recursos.</p> <p>*Evaluación de las estrategias: análisis factores internos y externos, medición de desempeño, medidas correctivas.</p> <p>* Crecimiento general y global de la organización</p> <p>Pasos modelo de gerencia estratégica:</p> <p>*Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales</p> <p>*Auditoria externa: tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.</p> <p>*Auditoria gerencial: planificación, organización, motivación y selección de personal</p> <p>*Evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes</p>	<p>Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.</p> <p>Modelo:</p> <p>*Medio ambiente: evolución histórica de las organizaciones</p> <p>*Evaluación de los sistemas de respuesta: (Administración por control del desempeño, extrapolación, por anticipación y a través de la flexibilidad:</p> <p>*Postura estrategia: proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.</p> <p>* El sistema de administración de eventos estratégicos: vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa.</p>	<p>Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones</p> <p>* De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.</p> <p>*La estrategia competitiva depende de factores internos (fortalezas y debilidades de los ejecutivos) y de factores externos a la empresa (oportunidades y amenazas económicas y técnicas)</p> <p>* Relaciona a una empresa con su medio ambiente</p> <p>*La amenaza del ingreso: barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos</p> <p>*La intensidad de la rivalidad entre los competidores: competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.</p> <p>*Presión de productos sustitutos</p> <p>*Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores</p> <p>Enfoques:</p> <p>*Posicionamiento</p> <p>*Equilibrio</p> <p>*Tomar ventajas de cambio</p> <p>*Estrategias de diversificación</p> <p>*Liderazgo en costos</p> <p>*Diferenciación</p> <p>*Enfoque o alta segmentación</p> <p>*Objetivos futuros</p> <p>*Supuestos</p> <p>*Estrategia actual de la competencia</p> <p>*Recursos de la competencia</p>

JUSTIFICACIÓN

Para el Hotel La Luna es muy importante su recurso humano, ya que de ellos dependen el éxito o fracaso de esta empresa de servicio, por esta razón se llevará a cabo la evaluación de clima organizacional enmarcada en una planeación estratégica, para poder visualizar ampliamente las estrategias y camino a seguir por la organización, y de esta forma mejorar la satisfacción de su cliente interno y externo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el nombre dado por diversos autores (Salazar, 2009); al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Teorías de Clima Organizacional

El Cuestionario de Litwin y Stringer:

Este instrumento de medición está constituido por nueve dimensiones del concepto:

1. **Estructura:** El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen.
2. **Responsabilidad:** El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. **Recompensa:** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho.
4. **Riesgo:** El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización.
5. **Calidez:** La percepción de una buena confraternidad general. Prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.

6. **Apoyo:** La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización.
7. **Normas:** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.
8. **Conflicto:** El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista.
9. **Identidad:** El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella.

Según Litwin y Stringer, el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. (Litwin, 1978)

Teoría del clima organizacional de Likert

Menciona que el comportamiento de los subordinados, citado por (Luc, 1999) es causado por la percepción y el comportamiento de las personas, causado por las condiciones organizacionales del entorno.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima:

1. **Variables causales:** son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.

2. **Variables intermedias:** son las que reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
3. **Variables finales:** son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA

Técnica: Encuesta Presencial

Población: Colaboradores del Hotel La Luna

Tamaño Población: 30 personas

Fecha Trabajo de Campo: Marzo 2017

Duración Trabajo de Campo: 2 Semanas

Número de preguntas: 47

Segmentos evaluados en la encuesta:(3) Seguridad y salud en el trabajo, departamento y empresa.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - HOTEL LA LUNA -					
EMPRESA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PESIMO
1. Cuál es su nivel de entendimiento con respecto a los servicios y horarios que presta el hotel?					
2. Cuál es su nivel de entendimiento con respecto a la misión, visión y valores del Hotel?					
3. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a pertenecer al equipo del Hotel La Luna?					
4. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a su trayectoria en el hotel?					
5. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al ambiente en el que desarrolla su trabajo?					
6. Cuál es el nivel de estabilidad de la empresa en el mercado?					
7. Cuál es el nivel de satisfacción respecto a la igualdad de oportunidades entre los colaboradores?					
8. Cuál es el nivel de excelencia del trabajo que realiza el equipo del hotel?					
9. Cual es el nivel de respeto que se maneja en la compañía?					
10. Cuál es el nivel de transparencia con el que los integrantes de la empresa asumen sus errores?					
11. Cuál es el nivel de trabajo en equipo de los integrantes de la empresa?					
12. Cuál es el nivel de flexibilidad de los integrantes del hotel?					
13. Cuál es el nivel de vocación de servicio de los integrantes del hotel?					
14. Cuál es el nivel de compromiso de los integrantes de la compañía?					
POR DEPARTAMENTO					
15. Cuál es su nivel de claridad respecto a las funciones que desempeña?					
16. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a las funciones que desempeña?					
17. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a su remuneración económica?					
18. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al estímulo que recibe cuando hace bien su trabajo por parte de:					
18.1. Usted mismo					
18.2. Sus compañeros					
18.3. Su jefe inmediato					
18.4. Jefe de recursos humanos					
18.5. Gerencia					
19. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la capacidad para resolver conflictos de:					
19.1. Su jefe inmediato					
19.2. Jefe de recursos humanos					
19.3. Gerencia					
20. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los equipos y materiales que le suministran para realizar su trabajo?					
21. Nivel de actualización y entrega por escrito de sus funciones?					
22. Nivel de satisfacción respecto a la inducción que recibió en el momento que ingresó a su cargo?					
23. Cuál es su nivel de estabilidad en el cargo que desempeña en la empresa?					
24. Nivel de respeto que usted recibe por parte de:					
24.1. Sus compañeros					
24.2. Su jefe inmediato					
24.3. Jefe de Recursos Humanos					
24.4. Otros jefes					
24.5. Gerencia					
25. Nivel de escucha de sus ideas por parte de:					
25.1. Su jefe inmediato					
25.2. Recursos Humanos					
25.3. Gerencia					
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PESIMO
26. Nivel de retroalimentación de su trabajo por parte de su jefe?					
27. Nivel de entendimiento del organigrama y conducto regular?					
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
28. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a las condiciones de higiene y aseo en su lugar de trabajo?					
29. Cuál es su nivel de comodidad en su lugar de trabajo respecto a:					
29.1. Ruido					
29.2. Ventilación					
29.3. Olores					
29.4. Iluminación					
29.5. Temperatura					
30. Cuál es su nivel de satisfacción respecto al suministro de los equipos de seguridad para ejercer sus funciones?					
31. Cuál es su nivel de conocimiento del plan de emergencia de la empresa?					

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para hacer un adecuado análisis de los resultados arrojados por la investigación se concertó con la junta directiva del hotel dividir la encuesta en tres segmentos:

Empresa: Todas las preguntas se enfocaron a medir el conocimiento y percepción de cada colaborador sobre el Hotel La Luna y la práctica de los valores empresariales.

Departamentos: En este segmento se acordó preguntar sobre lo relacionado con los cargos, claridad en las funciones, relaciones con los compañeros y jefes en diferentes situaciones.

Seguridad y Salud en el trabajo: Se preguntó sobre las condiciones del sitio de trabajo, utensilios y procedimientos que pueden afectar la seguridad y salud de los integrantes del equipo.

De acuerdo a la segmentación anterior los resultados de la investigación son los que se describen a continuación:

LA EMPRESA

EMPRESA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PESIMO	NO RESPONDE O NO VALIDA
1. Cuál es su nivel de entendimiento con respecto a los servicios y horarios que presta el hotel?	14	13	3	0	0	0
2. Cuál es su nivel de entendimiento con respecto a la misión, visión y valores del Hotel?	9	15	4	1	0	1
3. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a pertenecer al equipo del Hotel La Luna?	26	4	0	0	0	0
4. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a su trayectoria en el hotel?	18	10	1	0	0	1
5. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al ambiente en el que desarrolla su trabajo?	16	13	1	0	0	0
6. Cuál es el nivel de estabilidad de la empresa en el mercado?	8	22	0	0	0	0
7. Cuál es el nivel de satisfacción respecto a la igualdad de oportunidades entre los colaboradores?	8	20	1	1	0	0
8. Cuál es el nivel de excelencia del trabajo que realiza el equipo del hotel?	10	14	5	0	0	1
9. Cuál es el nivel de respeto que se maneja en la compañía?	18	10	1	0	0	1
10. Cuál es el nivel de transparencia con el que los integrantes de la empresa asumen sus errores?	5	17	8	0	0	0
11. Cuál es el nivel de trabajo en equipo de los integrantes de la empresa?	6	21	1	1	0	1
12. Cuál es el nivel de flexibilidad de los integrantes del hotel?	5	22	2	0	0	1
13. Cuál es el nivel de vocación de servicio de los integrantes del hotel?	8	19	1	0	0	2
14. Cuál es el nivel de compromiso de los integrantes de la compañía?	6	20	3	0	0	1

DEPARTAMENTOS

POR DEPARTAMENTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PESIMO	NO RESPONDE O NO VALI
15. Cuáles su nivel de claridad respecto a las funciones que desempeña?	25	12	2	0	0	0
16. Cuáles su nivel de satisfacción respecto a las funciones que desempeña?	10	18	2	0	0	0
17. Cuáles su nivel de satisfacción respecto a su remuneración económica?	3	20	5	1	0	1
18. Cuáles su nivel de satisfacción con respecto al estímulo que recibe cuando hace bien su trabajo por parte de:						
18.1. Usted mismo	13	16	1	0	0	0
18.2. Sus compañeros	9	18	1	1	0	1
18.3. Su jefe inmediato	5	20	3	1	0	1
18.4. Jefe de recursos humanos	5	22	1	0	0	2
18.5. Gerencia	7	18	4	0	0	1
19. Cuáles su nivel de satisfacción respecto a la capacidad para resolver conflictos de:						
19.1. Su jefe inmediato	7	19	3	0	0	1
19.2. Jefe de recursos humanos	8	21	0	0	0	1
19.3. Gerencia	8	19	1	0	0	2
20. Cuáles su nivel de satisfacción respecto a los equipos y materiales que le suministran para realizar su trabajo?	6	17	5	2	0	0
21. Nivel de actualización y entrega por escrito de sus funciones?	2	14	11	2	0	1
22. Nivel de satisfacción respecto a la inducción que recibió en el momento que ingresó a su cargo?	4	18	6	1	1	0
23. Cuáles su nivel de estabilidad en el cargo que desempeña en la empresa?	12	14	3	1	0	0
24. Nivel de respeto que usted recibe por parte de:						
24.1. Sus compañeros	22	7	1	0	0	0
24.2. Su jefe inmediato	23	6	0	0	0	1
24.3. Jefe de Recursos Humanos	21	7	1	0	0	1
24.4. Otros jefes	19	9	1	0	0	1
24.5. Gerencia	23	6	0	0	0	1
25. Nivel de escucha de sus ideas por parte de:						
25.1. Su jefe inmediato	10	20	0	0	0	0
25.2. Recursos Humanos	6	22	0	0	0	2
25.3. Gerencia	12	16	0	0	0	2
26. Nivel de retroalimentación de su trabajo por parte de su jefe?	8	18	4	0	0	0
27. Nivel de entendimiento del organigrama y conducto regular?	7	19	4	0	0	0

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PESIMO	NO RESPONDE O NO VALI
28. Cuáles su nivel de satisfacción con respecto a las condiciones de higiene y aseo en su lugar de trabajo?	7	15	4	2	2	0
29. Cuáles su nivel de comodidad en su lugar de trabajo respecto a:						
29.1. Ruido	7	12	8	2	0	1
29.2. Ventilación	6	13	5	3	1	2
29.3. Olores	7	15	4	3	0	1
29.4. Iluminación	11	10	4	1	1	3
29.5. Temperatura	5	15	5	1	1	3
30. Cuáles su nivel de satisfacción respecto al suministro de los equipos de seguridad para ejercer sus funciones?	7	13	6	0	3	1
31. Cuáles su nivel de conocimiento del plan de emergencia de la empresa?	3	5	15	6	1	0

RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EVALUACIÓN

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PESIMO	NO RESPONDE O NO VALIDA
TOTAL FREC	485	714	141	30	10	40
TOTAL %	34%	51%	10%	2%	1%	3%

Análisis de los Resultados de la Encuesta

En general el resultado de la evaluación muestra que el Hotel La Luna tiene un buen clima organizacional, ya que el equipo en un 84% califica como excelente y bueno los aspectos evaluados, un 10% regular y solo un 3% entre deficiente y pésimo (ver Gráfico 1). Los aspectos más representativos para mejorar de esta evaluación de clima organizacional son:

- En el segmento de Empresa 8 de 30 personas piensan que el nivel de transparencia con el que los integrantes de la empresa asumen sus errores es regular. (ver Gráfico 2)
- En el segmento Por Departamento, 11 de 30 personas piensan que es regular la actualización y entrega por escrito de sus funciones. (ver Gráfico 3)
- En el segmento de Salud y Seguridad en el trabajo 8 de 30 sienten que en su espacio de trabajo hay contaminación auditiva, y la respuesta más representativa de la evaluación de clima organizacional es la correspondiente al conocimiento del plan de emergencia de la empresa, ya que 15 personas lo califican como regular, 6 deficiente y 1 pésimo. (ver Gráfico 4)

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Lograr que el equipo Hotel La Luna, pongan en práctica en su jornada diaria los valores de la empresa.
- Actualizar y entregar por escrito las funciones de cada cargo del Hotel.

- Identificar las causales de contaminación auditiva que se presentan en la empresa y adjuntarla al mapa de riesgos del Hotel.
- Socializar y verificar el aprendizaje del Plan de emergencias del Hotel La Luna a todos sus colaboradores.

ESTRATEGIAS

Las estrategias presentadas a la dirección del hotel, de acuerdo a cada objetivo son:

Objetivo: Lograr que el equipo Hotel La Luna, pongan en práctica en su jornada diaria los valores de la empresa.

Estrategias:

- ✓ Hacer una adecuada selección del personal, donde se evalúe que los aspirantes poseen los valores corporativos.
- ✓ Socializar con todos los colaboradores los valores empresariales.
- ✓ Mostrar al equipo la importancia de practicar en todo momento los valores de la empresa y las consecuencias de no cumplirlos.
- ✓ Pegar en los diferentes espacios de trabajos frases alusivas al cumplimiento de los valores.

Objetivo: Actualizar y entregar por escrito las funciones para cada cargo del Hotel.

Estrategias:

- ✓ Hacer reuniones con los diferentes departamentos para realizar las actualizaciones de los manuales de funciones o crearlos en el caso de que no existan, con el acompañamiento del jefe de recurso humano o con un asesor externo.

- ✓ Crear políticas de control, para que en el momento que se presenten cambios en las funciones, inmediatamente se haga la actualización del manual de funciones del cargo.

Objetivo: Identificar las causales de contaminación auditiva que se presentan en la empresa y adjuntarla al mapa de riesgos del Hotel.

Estrategias:

- ✓ Hacer la evaluación de la contaminación auditiva de cada cargo del Hotel y verificar si se encuentra en el mapa de riesgos de la empresa, en caso contrario adjuntarla, y darle prioridad a la implementación de las acciones para contrarrestar esta situación.

Objetivo: Socializar y verificar el aprendizaje del Plan de Emergencias del Hotel La Luna, a todos sus colaboradores.

Estrategias:

- ✓ Entregar y socializar en cada inducción al personal nuevo, el plan de emergencias del Hotel.
- ✓ Mostrar al equipo las actividades que se realizan con las brigadas de emergencia.
- ✓ Evaluar periódicamente el conocimiento de cada colaborador sobre el plan de emergencias.
- ✓ Invitar a todos los colaboradores a las capacitaciones de los diferentes temas del plan de emergencias.

ANEXOS

Grafico 1

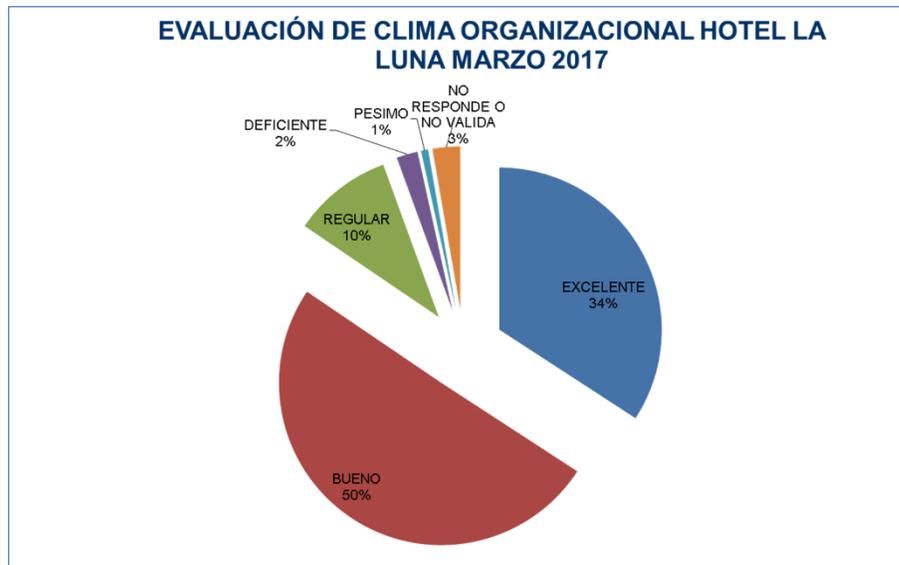


Grafico 2

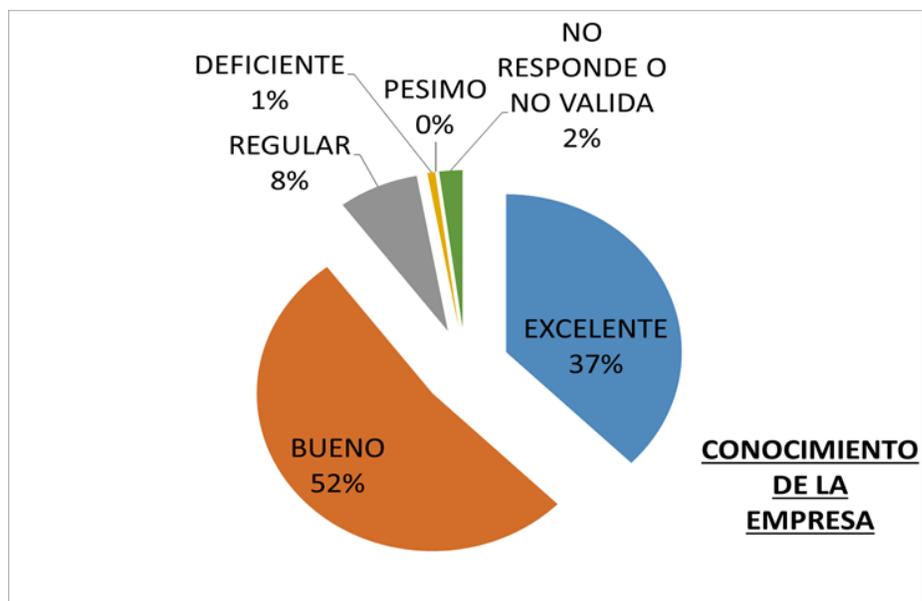


Grafico 3

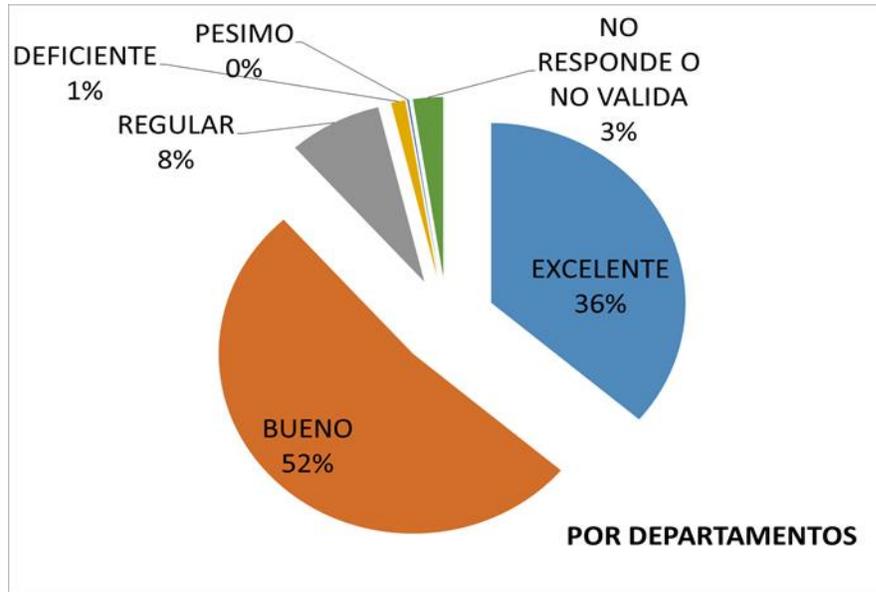
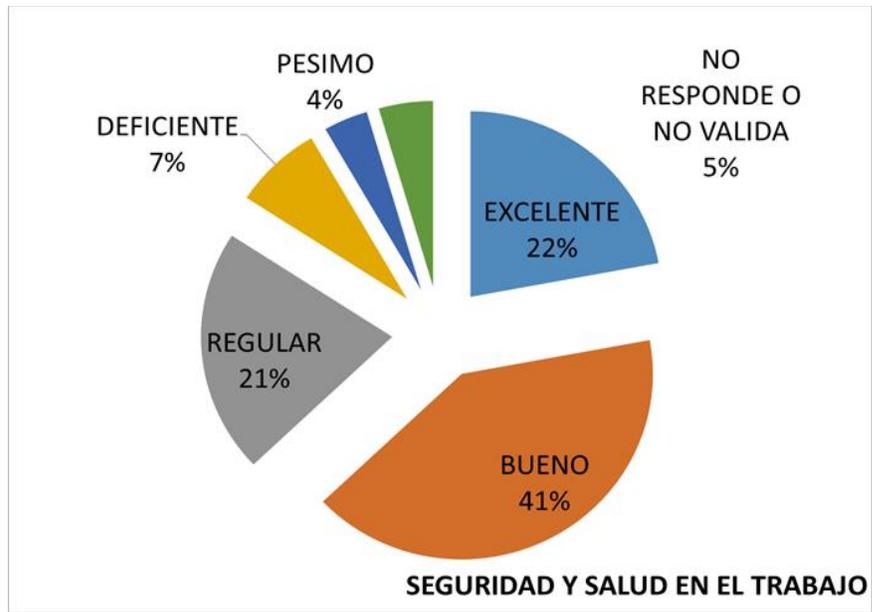


Grafico 4



CONCLUSIONES

- La evaluación de clima organizacional es una herramienta práctica que permite conocer la percepción y realidad de los colaboradores en diferentes aspectos.
- Es muy importante hacer una evaluación periódica de clima organizacional para garantizar la satisfacción del cliente interno.
- Si el cliente interno está satisfecho será más productivo y ofrecerá un mejor servicio al cliente externo.
- Es muy importante tener una planeación definida para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

APRENDIZAJES

- Se adquirió conocimiento sobre los diferentes modelos de planeación estratégica y clima organizacional.
- Se trabajaron diferentes competencias, como por ejemplo: Trabajo en equipo, cumplimiento de compromisos, comunicación escrita, automotivación, planificación y organización, entre otros.
- Se aprendió a diseñar una herramienta práctica y de gran valor para una organización.
- Se aplicaron los conocimientos adquiridos, tanto para el logro de los objetivos académicos, como para las metas personales.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

D, K. R. (1997). *Cuadro de Mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Atlacomulco, México: Pearson.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santa fé de Bogotá : Mc Graw Hill.

Münch, L. (2011). *Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

Steiner, George. (2010). *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. México.