

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HOTEL TOSCANA PLAZA

**JOSEPH MAURICIO ALZATE M.
DANIELA VILLEGAS M.**

PROYECTO DE GRADO II

**PROFESOR:
EDGAR SARRIA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2015**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
LISTADO DE ANEXOS, TABLAS Y GRÁFICOS	4
INTRODUCCIÓN	5
1. OBJETIVOS	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA	7
2.2. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA	10
2.3. TENDENCIAS ACTUALES DE PLANEACION ESTRATEGICA	12
2.4. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	14
3. MODELO ESPINA DE PESCADO	16
3.1. CLIENTE INTERNO.....	17
3.1.1 Clima Organizacional.....	17
4. ANALISIS ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL	19
4.1. COMUNICACIÓN	19
4.2. INNOVACIÓN Y CAMBIO.....	20
4.3. CONDICIONES DE TRABAJO	21
4.4. PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS	21
4.5. SATISFACCIÓN LABORAL	22
4.6 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	23
5. MATRIZ DOFA	24
5.1 CONCEPTO	24
5.1 MATRIZ DOFA HOTEL TOSCANA PLAZA.....	25
5.2 ANALISIS MATRIZ DOFA	26
CONCLUSIÓN	30
RECOMENDACIONES	31
BIBLIOGRAFIA	33
ANEXOS	34
ANEXO 1. Encuesta de clima organizacional	34

RESUMEN

Actualmente, es fundamental que las empresas realicen su planeación estratégica como herramienta administrativa para enfrentarse a los constantes cambios del entorno. Es así como este trabajo presentara la elaboración del proceso de planeación estratégica, del Hotel Toscana Plaza; el cual se creó en el año 2004, en la ciudad de Santiago de Cali, cuenta con 73 habitaciones, Restaurante-Bar Lounge y 3 salones para eventos empresariales o sociales.

PALABRAS CLAVES

Estrategia; planeación estratégica; objetivos organizacionales.

SUMMARY

Currently, it is essential that companies do their strategic planning as a management tool to meet the constantly changing environment. Thus, this paper presented the development of the strategic planning process, the Hotel Toscana Plaza; which was created in 2004, in the city of Cali, has 73 rooms, Restaurant -Bar Lounge and 3 rooms for business or social events.

KEYWORDS

Strategic; strategic planning; organizational objectives.

LISTADO DE ANEXOS, TABLAS Y GRÁFICOS

Grafica 1. Modelo Espina de pescado, Tomado de Laboratorios Baxter.

Grafica 2. Comunicación.

Grafica 3. Innovación y cambio.

Grafica 4. Condiciones de trabajo.

Grafica 5. Productividad, calidad y resultados.

Grafica 6. Satisfacción laboral.

Grafica 7. Administración del capital humano.

Grafica 8. Matriz DOFA.

Anexo 1. Encuesta de Clima Organizacional.

INTRODUCCIÓN

La empresa hotelera inicia en el año 2004, gracias a la larga búsqueda de una idea de negocio por parte de una pujante familia risaraldense, quienes hacía tiempo ejecutaban la prestación de hospedaje informalmente. Con su primera sede ubicada en Santiago de Cali, basándose en un diseño contemporáneo inspirado en la arquitectura italiana, ofreciendo Servicios de Alojamiento, nace el “Hotel Toscana Plaza”, posicionándose en el 2006 como un buen agente prestador de servicios para el sector Corporativo.

Sus principales clientes son de fines corporativos y grupos deportivos, entre los que se destacan grandes nombres calificados en el mercado. Sin embargo, por un largo tiempo, el Hotel Toscana Plaza ha sido lugar escogido por familias para turismo, artistas musicales y clínicas reconocidas en la ciudad. En la actualidad y desde hace más de año y medio, esta firma ha sido elegida por la Fundación Valle de Lili para prestar los servicios de hospedaje y alimentación, albergando un promedio de 60 personas mensuales. Gracias a su excelente ubicación, empresas reconocidas como Herbalife, Amway, Avon, entre otros, han elegido los salones del hotel para sus conferencias mensuales realizadas en la región.

Teniendo en cuenta los retos que implica el sector, El Hotel Toscana Plaza ha decidido realizar el proceso de planeación estratégica, para lo cual se realizara la encuesta de clima organizacional y de satisfacción del cliente, con el objetivo de conocer los indicadores de calidad de cliente interno y externo.

1. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Iniciar un proceso de Planeación Estratégica para el Hotel Toscana Plaza.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la operación del Hotel Toscana Plaza.
- Efectuar una encuesta de clima organizacional, para conocer la perspectiva del cliente interno.
- Realizar la matriz Dofa, para profundizar en esa parte interna de la organización pero paralelamente utilizarla como herramienta para conocer lo que sucede al exterior de esta.
- Sugerir recomendaciones que sean de gran utilidad para el mejoramiento de su desempeño, basados en todos los resultados encontrados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El proceso administrativo de una organización debe reflejar que se tuvieron en cuenta aspectos importantes para construirlo. El tener claro un horizonte, al igual que las directrices y políticas que guiaran a la organización son aspectos vitales para su desempeño, ya que por medio de un análisis, tanto interno como externo, se debe llegar a saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro, y es allí cuando surge la *planeación estratégica*.

Determinar el alcance y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo.

Debido a que existen diferentes formas de analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían verse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los

mejores resultados con los recursos que se tienen. Así mismo es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, punto importante para aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores.

Se suele creer que la implementación de la estrategia en el entorno corporativo es algo muy fácil. Las directrices realizan el plan, y el resto de la organización lo cumple. En realidad, esto no funciona así. Es por esto que resulta importante analizar el concepto de estrategia, ya que es el fundamento que se debe tener en cuenta en un principio para lograr desarrollar una adecuada y exitosa planeación estratégica.

Davies (2000), expresa que debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han llevado a cometer errores, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

A juicio de Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Entonces en primer lugar el planteamiento de una estrategia viable implica el conocimiento pleno de la actividad del negocio por parte del estratega, lo cual le va a dar la capacidad de hacer un análisis prospectivo óptimo para el logro de los objetivos estimados.

Adicional se requiere tener claro hacia dónde se quiere ir, dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de dichos resultados, siempre pensando en la continuidad del negocio, como lo dice Schendel y Hofer (1978), la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos.

También debe existir un compromiso de todos y cada uno de los actores en el proceso; es decir, cada funcionario, cada miembro de la organización, debe estar compenetrado con las estrategias planteadas y dando lo mejor de sí para el logro de esos objetivos.

Es importante que al plantear las estrategias se tenga un amplio conocimiento de los riesgos que tiene la organización, tanto a nivel interno como externo. Este análisis es parte fundamental para la toma de decisiones porque de ahí se puede establecer la continuidad o no del negocio. Se debe tener en cuenta en que no existe un tiempo mínimo o máximo para lograr que las estrategias funcionen, todo va a depender de la manera como el estratega plantee el direccionamiento que se va a seguir y de acuerdo con el tipo de negocio o actividad que se desarrolle.

2.2. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Teniendo claros estos aspectos ya se puede definir de manera acertada el proceso de planeación estratégica y como se llevara a cabo:

Según el autor Ackoff (1970) “La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.”

Bryson (1988) “La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.”

Sainz De Vicuña (2012), se refiere al plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Lumpkin y Dess (2003), entienden por planeación estratégica al conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Brenes Bonilla (2003), define la planeación estratégica de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Estas definiciones evidencian características importantes de la planificación estratégica tales como su carácter de proceso con una determinada finalidad, la cual es preparar a la organización para el futuro. A demás de su carácter formal, frente a procesos como la visión y la misión.

De esta manera reuniendo todos los conceptos y características identificadas de la se puede decir en palabras del autor(Mundet 1999:135 – 136) que la planificación estratégica es un *procedimiento*, es decir un conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera más o menos participativa. Es *formalizada*: sus productos finales, los planes, se caracterizan por ser visibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.

Produce un *resultado articulado*, significando esto que el sistema de subplanes o programas parciales que componen la planificación estratégica están relacionados en términos cuantitativos.

Se presenta bajo la forma de un *sistema integrado de decisiones*: si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la planificación estratégica.

2.3. TENDENCIAS ACTUALES DE PLANEACION ESTRATEGICA

De esta forma existen varios tipos de planeación estratégica, que se utilizan de acuerdo a la necesidad y finalidad de la compañía.

Planificación estratégica como juego de números.

En algunas ocasiones, el proceso llamado “planificación estratégica” consiste en el desarrollo de un sistema jerárquico de objetivos, ligado a otro sistema análogo de presupuestos. Se trata de un proceso en el que se generan números (objetivos cuantitativos y presupuestos), pero no estrategias: de ahí que Mintzberg la denomine (despectivamente) “juego de números” y le discuta su carácter estratégico. En este tipo de plan, se le asigna a la planificación estratégica un valor de motivación y de regulación del comportamiento de los empleados (Allaire y Firsirotu 1990): se trata básicamente de controlar el rendimiento, dejando la planificación de la acción a la iniciativa de los responsables del cumplimiento los objetivos.

Planeación estratégica como presupuesto de capital como control “ad hoc”

Consiste en un procedimiento para normalizar la aprobación de grandes inversiones en capital, de manera que al presupuesto regular se le superpone un presupuesto de capital. El procedimiento es como sigue: algún directivo idea un nuevo proyecto (nueva línea de producto, nueva división, etc.) que somete a la aprobación de la alta dirección. Para su posible aprobación, el directivo patrocinador del proyecto elabora un informe en el que se da cuenta de los ingresos y costes potenciales del proyecto, de modo que

éste se reduce a un conjunto de flujos de caja descontados, cuya rentabilidad puede estimarse con las técnicas de valoración de inversiones. La alta dirección compara el proyecto con los demás proyectos disponibles y decide si es susceptible de ser financiado y llevado a cabo, atendiendo a criterios de rentabilidad económica y de coherencia estratégica.

Una vez más, pero esta vez de forma diferente al caso anterior, la formación de estrategias es eludida en el proceso: la planificación estratégica no es más que un conjunto de proyectos de inversión, la articulación de los cuales (que sí daría lugar a una estrategia) queda fuera del proceso de planificación.

Planificación estratégica por escenarios

La planificación de escenarios es una herramienta de auditoría externa, ya descrita por Porter (1985), con una finalidad fundamentalmente de futuro y dinámica. Su esencia es la de describir varios futuros posibles, con la finalidad de ampliar el campo de elecciones posibles a la hora de elaborar la estrategia.

Una vez obtenidos los escenarios, queda por decidir qué hacer con esa información: escoger el más probable o más beneficioso, permanecer flexible o hacer que ocurra alguno de ellos. Porter (1985). Una cuestión importante es convencer a la alta dirección para actuar de acuerdo a los escenarios escogidos: si los planificadores lo consiguen, los escenarios favorecen que la dirección tenga una visión común acerca del futuro, cuestión de gran importancia para asegurar la coherencia estratégica en los procesos de decisión.

2.4. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

En la diversidad de modelos acerca de planeación estratégica todos ellos pueden inscribirse un marco de referencia común, en el que se presta especial atención al establecimiento de objetivos al principio, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

Fase de establecimiento de objetivos: Esta es la fase inicial de la planificación estratégica, en la que las metas de la organización se descomponen siguiendo la estructura organizativa para obtener objetivos cuantitativos.

Fase de análisis externo: En esta fase, se utilizan técnicas que permiten obtener una serie de previsiones acerca de las condiciones del entorno en el futuro, en particular, las amenazas y oportunidades que presenta dicho entorno para la organización.

Fase de análisis interno: En esta fase, se trata de determinar las fuerzas y debilidades de la organización al llevar a cabo su actividad. Se ha desarrollado por parte de la comunidad científica una amplia gama de herramientas para estudiar la organización de forma analítica; desde el punto de vista interno de Ansoff (1965); el análisis de la organización a través de sus actividades mediante la cadena de valor (Porter 1985); el estudio de los recursos y capacidades de la organización (Grant 1991, 1996:cap. 5) el enfoque en la detección de competencias distintivas (Hamel y Prahalad 1989, 1995).

Las fases de análisis interno y externo proporcionan información, la cual puede ser transformada en conocimiento para la organización, tanto de las circunstancias actuales como de su evolución en el futuro (Hax y Majluff 1991).

Fase de evaluación y selección de la estrategia: Partiendo de ese conocimiento que se obtuvo en las fases anteriores, se llegarán a unas posibles estrategias que mejoren aquellos aspectos en los que se tienen falencias y se acentúen aquellos que se encuentran bien; teniendo como guía durante todo el proceso el logro de esos objetivos propuestos inicialmente.

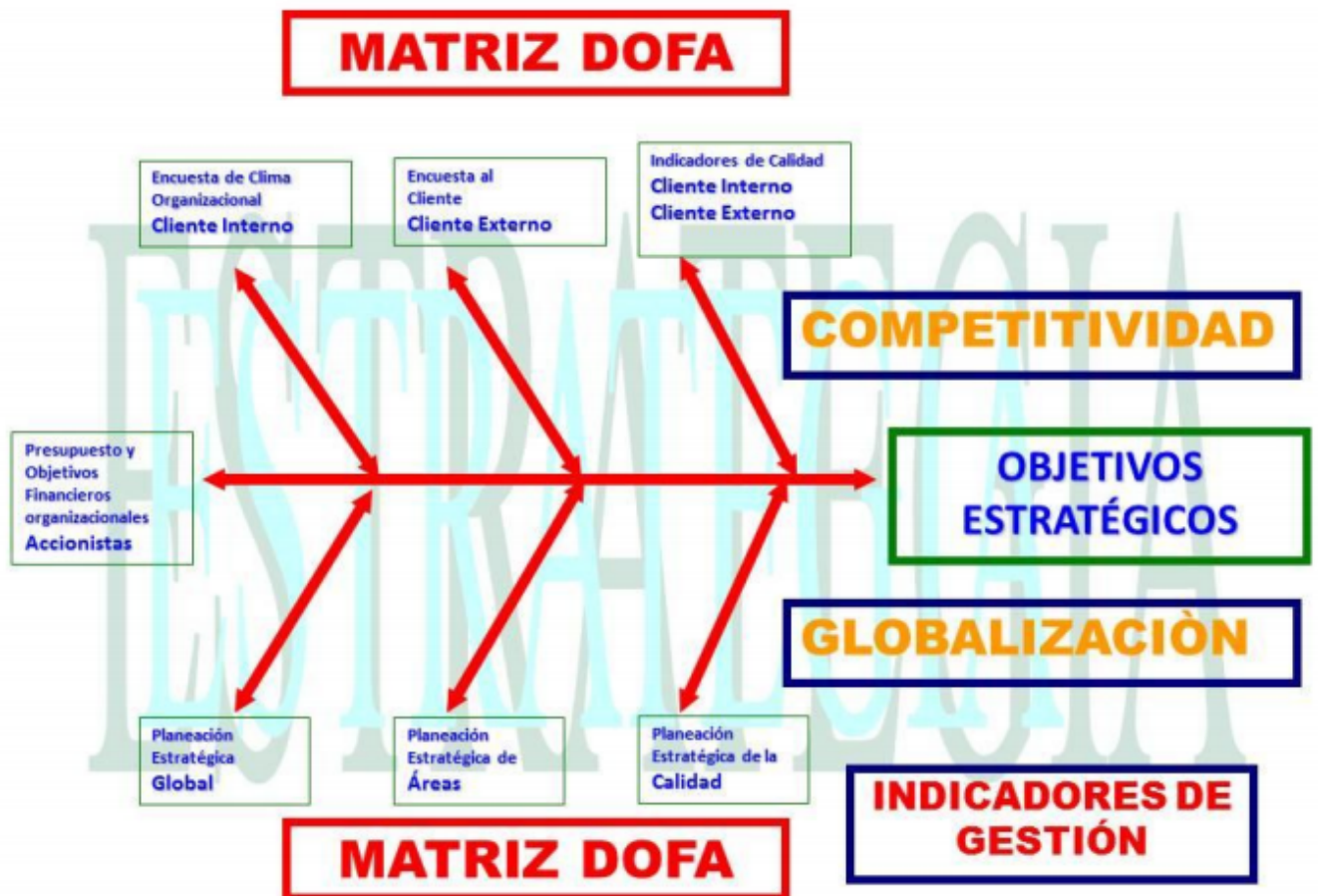
Fase de elaboración de la estrategia: Una vez se ha determinado la estrategia a seguir por la organización, ésta debe convirtiéndose en programas de acción, los cuales tienen asignados unos recursos que se establecen en el presupuesto y para los que se han marcado unos objetivos. Dichos objetivos permiten medir y controlar el grado de ejecución de los diferentes programas, y en definitiva de la estrategia.

Control del desempeño: Finalmente, desde los objetivos, presupuestos, estrategias hasta los programas se integra en un conjunto de planes operativos, denominado “plan maestro”. A cada elemento de la estructura se le encomienda una parte de los objetivos, presupuestos, planes operativos y programas de acción (Mintzberg 1994:62), de manera que pueda llevarse a cabo un control del desempeño de la estrategia articulada en dicho “plan maestro”.

3. MODELO ESPINA DE PESCADO

De esta manera con un amplio conocimiento de los antecedentes del concepto de planeación estratégica, cuáles son sus componentes y como se lleva a cabo el proceso, es posible ejecutar una aplicación definida y puntual sobre el Hotel Toscana Plaza.

Para lo cual se hará uso del modelo de planeación estratégica utilizado por la empresa Laboratorios Baxter, llamado espina de pescado, en el que se abarcaron los puntos de cliente interno, cliente externo, matriz DOFA y planteamiento de objetivos estratégicos.



Como se especifica en la gráfica a continuación.

Grafica 1. Modelo espina de pescado. Tomado de Laboratorios Baxter S.A

3.1. CLIENTE INTERNO

3.1.1 Clima Organizacional

En el proceso de planeación estratégica es necesario tener suficiente información sobre todos los aspectos de la organización, para que este se pueda realizar de manera adecuada, es por esto que actualmente el concepto de *clima organizacional* ha adquirido una importancia vital considerándolo parte fundamental de la estrategia de una organización. Debido a que identificar todos sus componentes proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

Entonces, la importancia del clima organizacional radica en que ese conocimiento acerca de la percepción que los trabajadores derivado de las realidades laborales a las que se enfrentan día a día; las cuales abarcan la relación con sus compañeros, jefes y clientes, condiciones de trabajo y satisfacción con este, pueden ser utilizadas en la toma de decisiones cuando se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica.

Para esto se diseñó una encuesta de clima organizacional en la que se evaluaría la percepción de los empleados frente aspectos como: la comunicación con jefes y compañeros, necesidades y motivación, claridad en objetivos organizacionales y definición de roles, integración y colaboración, presencia de liderazgo en la

organización, posibilidad de innovación, condiciones de trabajo, administración del capital humano, productividad, satisfacción laboral y finalmente una autoevaluación.

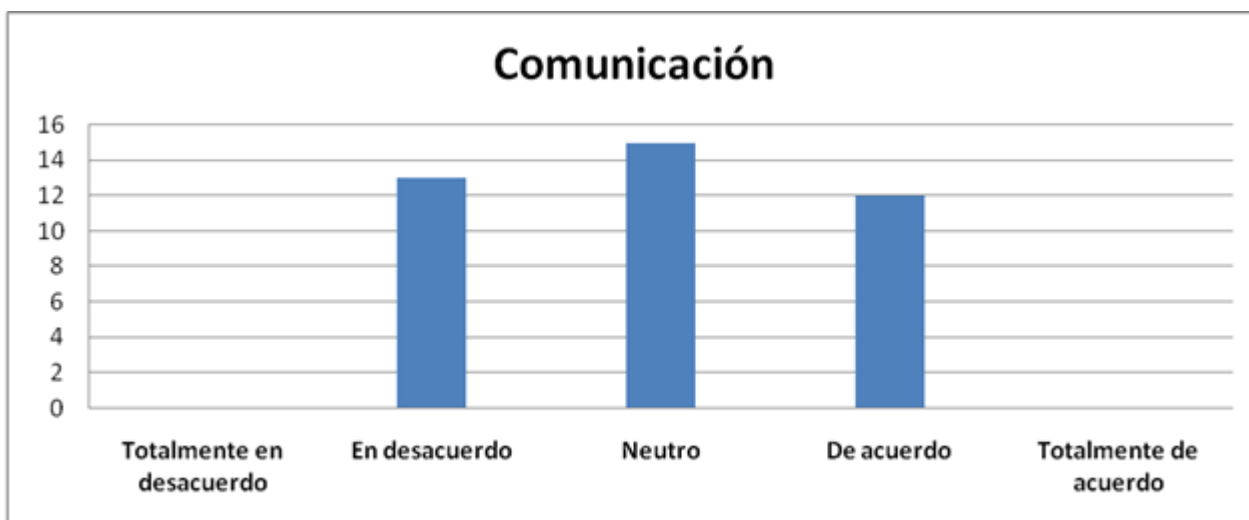
La encuesta se realizó a los empleados del Hotel Toscana Plaza, presentándose como una encuesta anónima. Se aplicó a cuarenta de ellos vinculados con contrato directo y sin discriminación por antigüedad.

El modelo de encuesta aplicado fue revisado y avalado por el Señor Juan Carlos Álzate, propietario y directivo de la empresa. (Ver Anexo 1).

4. ANALISIS ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados del Hotel Toscana Plaza. En el anexo 1 se pueden apreciar todas las preguntas realizadas a los empleados, no obstante, a continuación se presentarán solo los resultados y las oportunidades de mejora en aquellos aspectos que las requieren.

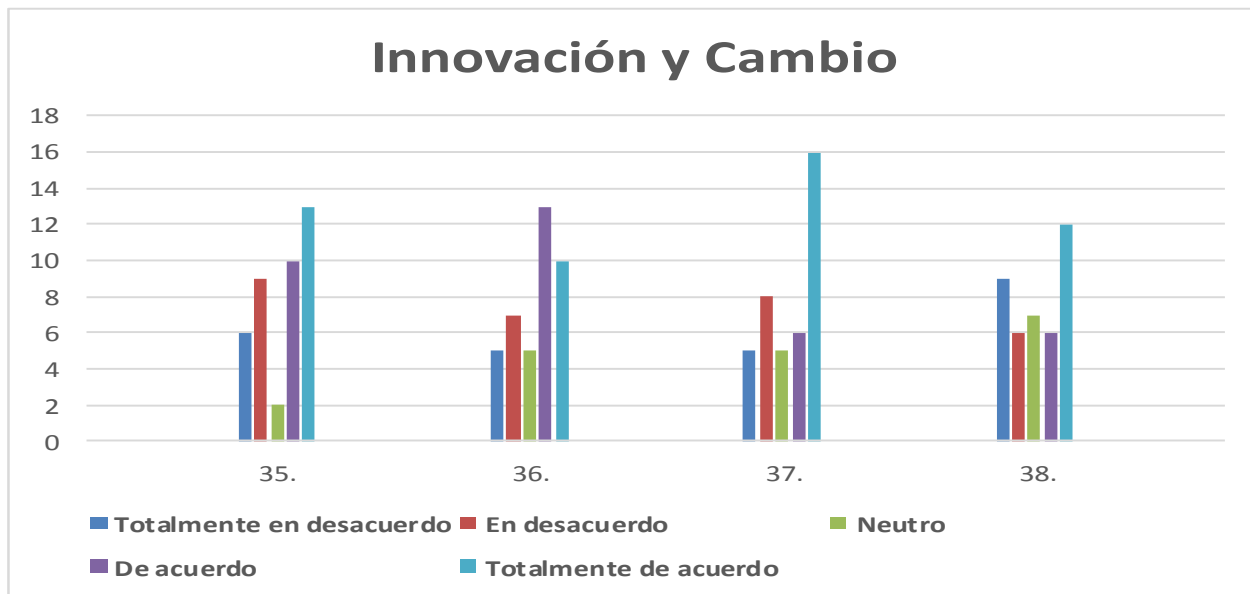
4.1. COMUNICACIÓN



Grafica 2. Comunicación.

En cuanto a la comunicación, particularmente cuando se trata de la retroalimentación por parte de los jefes a los empleados acerca de su trabajo, se encuentra que el 37,5% es decir 15 de los encuestados son indiferentes a este aspecto. Adicionalmente, 13 empleados manifestaron que no reciben retroalimentación clara por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado, lo cual es fundamental resolver a la menor brevedad

posible, dado que es importante que los empleados conozcan sus aciertos y fallas, para mejorarlas en próximas ocasiones; además, empleados motivados son más productivos.

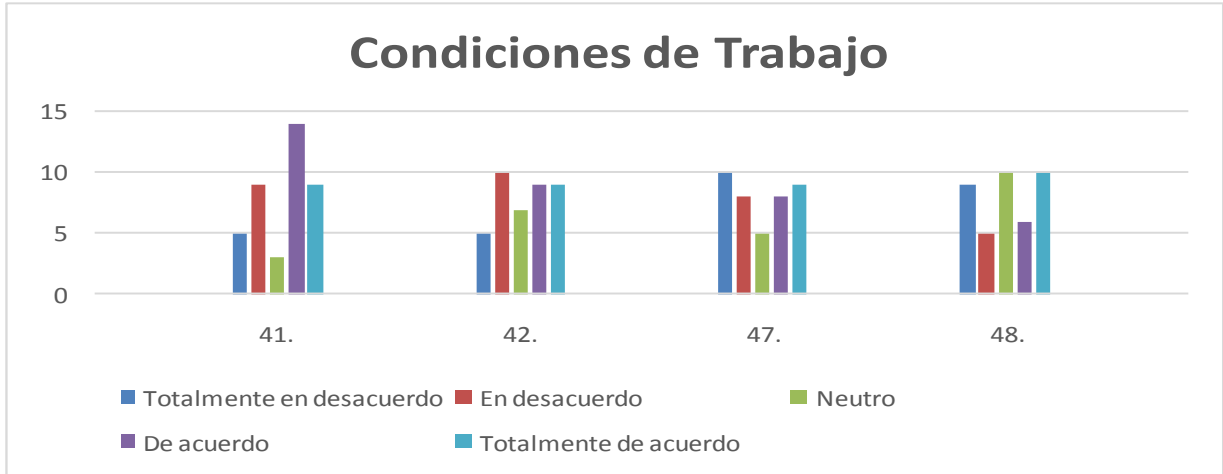


4.2. INNOVACIÓN Y CAMBIO

Grafica 3. Innovación y Cambio.

En este aspecto, es importante que se haga énfasis en crear oportunidades para que los trabajadores puedan contribuir al hotel con sus ideas innovadoras, para ello, es necesario que los estimulen a desarrollar nuevas habilidades; esto con el fin de que aporten ideas para que la empresa mejore, en temas como infraestructura y agilidad en los procesos. Cabe recordar que los empleados son quienes mejor conocen el funcionamiento de la organización y por ello pueden ayudar a identificar oportunidades de mejora que los directivos en ocasiones no alcanzan a percibir

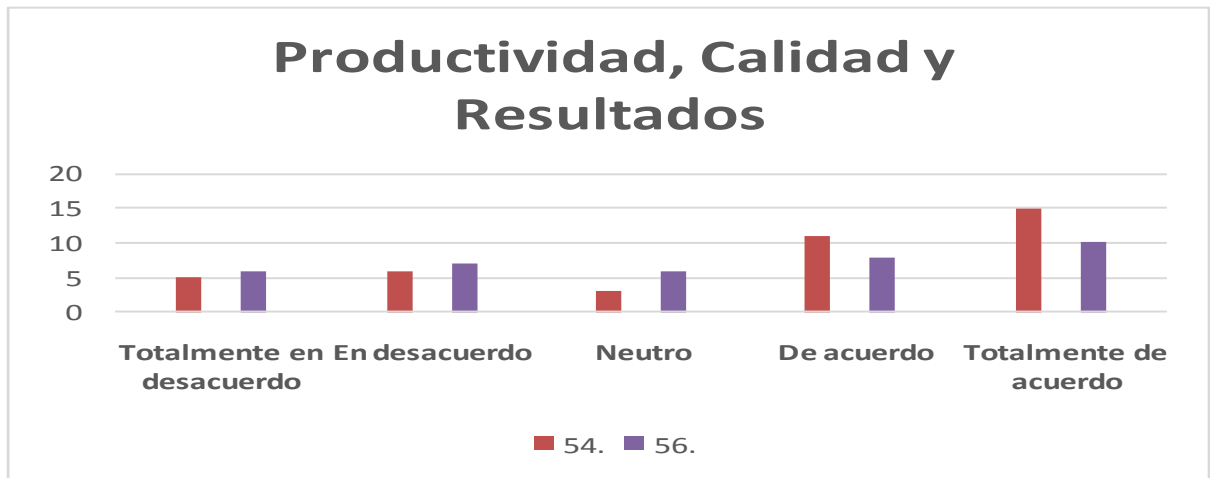
4.3. CONDICIONES DE TRABAJO



Grafica 4. Condiciones de trabajo.

Respecto a las condiciones de trabajo, es necesario mejorar la temperatura, el nivel de humedad y la capacidad de los equipos de cómputo. Lo anterior, les permitirá a los trabajadores desempeñar sus labores en un ambiente más ameno, lo cual contribuye al aumento de su eficiencia.

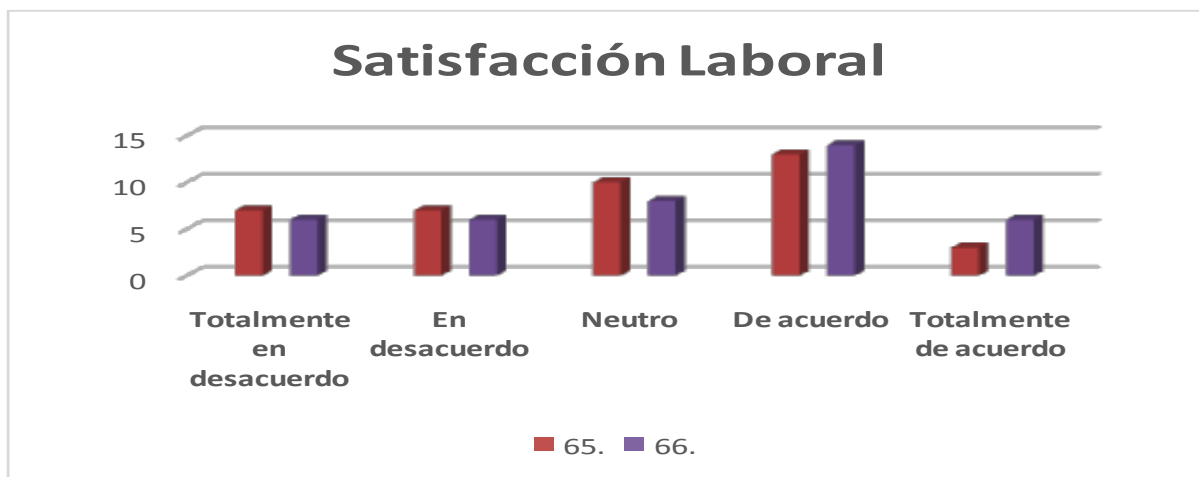
4.4. PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS



Grafica 5. Productividad, calidad y resultados.

Es necesario que se establezcan pautas que permitan a los empleados alcanzar un mayor nivel de productividad. En particular, se requiere que tengan claros los objetivos y de qué forma pueden alcanzarlos, de esta forma sus actividades irán encaminadas hacia un objetivo conjunto.

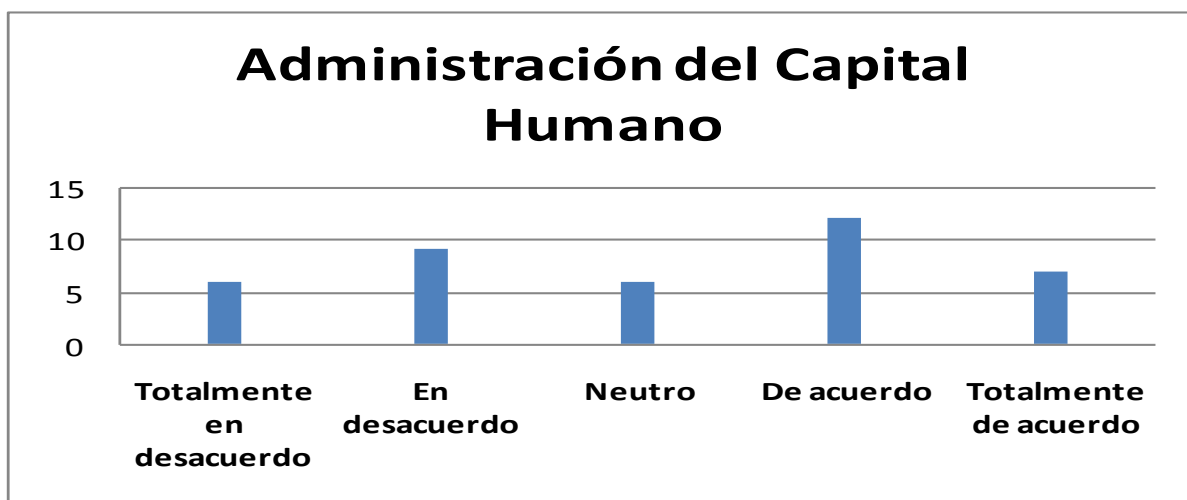
4.5. SATISFACCIÓN LABORAL



Grafica 6. Satisfacción laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a satisfacción laboral; concretamente respecto a los salarios no existe una cantidad alarmante que se encuentre insatisfecho, sin embargo es importante revisar la posibilidad de incrementar los salarios para que el Hotel sea competitivo en su sector y de esta manera sus empleados trabajen a gusto evitando que se presente en ellos actitudes producto de la insatisfacción tal como; abandono, negligencia o comportamientos desleales.

4.6 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO



Grafica 7. Administración del capital humano.

Teniendo en cuenta que el capital humano es el pilar de toda organización se le recomienda al Hotel Toscana que realice inversión en capacitaciones para sus empleados ya que se encuentran limitados en la actualización de sus conocimientos ya que por sus propios recursos no es posible hacerlo. El hotel podría obtener una mayor eficiencia en el servicio lo cual es su principal recurso para incrementar la rentabilidad.

5. MATRIZ DOFA

5.1 CONCEPTO

Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. De manera más general el propósito de un análisis DOFA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estratégicas alternativas posibles entre si después identifican el conjunto de estas que crearan y sostendrán una ventaja competitiva. Charles W. Hill.

5.1 MATRIZ DOFA HOTEL TOSCANA PLAZA

MATRIZ DOFA			
		FORTALEZA	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	ZONA HUMEDA		HABITACIONES PEQUEÑAS PARA CORPORATIVOS DE RANGOS ALTOS
	UBICACIÓN ESTRATEGICA		PARQUEADERO LIMITADO
	MANEJO DE REDES SOCIALES		ALTA ROTACION DE PERSONAL
	AMPLIOS SALONES DE EVENTOS		CARGA DE PROBLEMAS CONTABLES DE PERIODOS ANTIGUOS
	DOS RESTAURANTES (VISTA PANORAMICA)		
	RECIENTE REMODELACION (VANGUARDIA Y TECNOLOGIA)		
	SEGURIDAD PRIVADA 24 HORAS		
	SERVICIO DE TRANSPORTE PROPIO DEL HOTEL		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	INVERSION PUBLICA EN LA CIUDAD, INCREMENTA TURISMO		LOS COMPETIDORES TIENEN BAJAS TARIFAS
	EVENTOS DEPORTIVOS DE CIUDAD (MUNDIALES-MUNICIPALES-CAMP)		NUEVOS HOTELES EN LA ZONA
	NUEVA ZONA FRANCA EN LA ZONA SUR DE CALI		INCREMENTO DE INSEGURIDAD EN LA ZONA
	PRORROGA DE EXCEPCION DE IMPUESTOS PARA HOTELES		
	AUMENTO DE INVERSION EN TECNOLOGIA HOTELERA		
	PROVEEDORES CERCANOS DE MUCHOS INSUMOS UTILIZADOS EN EL HOTEL		

Grafica 8. Matriz Dofa.

5.2 ANALISIS MATRIZ DOFA

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que nos diferencian de la competencia, para lo anterior, se debe tener en cuenta algunas interrogantes tales como ¿Cuáles son las ventajas? ¿Que percibe el huésped positivamente del hotel? ¿Qué hace que nos prefieran? De lo anterior debemos resaltar que la mayor fortaleza es la zona donde se encuentra ubicado el hotel ya que en el sur existen pocos hoteles con la capacidad y legalmente constituidos. La ubicación sobre la autopista permite garantizar desplazarse al norte en aproximadamente 10 minutos. Para complementar el servicio y tratar de cubrir parte de las empresas en el centro y norte, el hotel cuenta con otra ventaja que es una camioneta con capacidad de 10 huéspedes completamente equipada brindando confort a los huéspedes y generando valores agregados al servicio.

Otra de la Fortaleza a resaltar dentro del hotel son las prácticas que se adoptan con temas relacionados al medio ambiente y tecnología, ya que internamente generan considerablemente una reducción de los costos a gran escala como por ejemplo:

1: **TendCards**, alusivos a cambiar las sábanas o reponer toallas en las habitaciones únicamente cuando el cliente lo solicite, esto ahorra en gran cantidad el consumo de agua y gastos de proveedores con la lavandería.

2: **Tarjeteros de energía**, los huéspedes deben colocar su tarjeta de acceso a la habitación en los tarjeteros para activar la energía en toda la habitación, lo que permite que al momento que el huésped se retire de la habitación debe sacar su tarjeta y

automáticamente se apagan todos los sistemas eléctricos de la habitación, garantizando el bajo consumo de energía y sobretodo el del aire acondicionado.

Para realizar el análisis de las debilidades, se debe tener en cuenta todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que el hotel ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, para esto, se debe realizar algunas preguntas tales como: ¿Qué se puede evitar? ¿Que se debería mejorar? ¿Qué factores reducen las ventas? ¿Que percibe el huésped negativamente del hotel?, a continuación se nombran las debilidades del hotel:

- HABITACIONES PEQUEÑAS PARA CORPORATIVOS DE RANGOS ALTOS
- PARQUEADERO LIMITADO
- PROBLEMAS CONTABLES DE ADMINISTRACIONES ANTERIORES
- ALTA ROTACION DE PERSONAL

Para realizar recomendaciones de estas debilidades, primero se debe calificar la que más impacte al huésped y para esto se toma como insumo las encuestas realizadas a los huéspedes, la cual determina que la debilidad más influyente es la habitación pequeña y en segundo lugar la falta de parqueaderos al momento de realizar eventos.

Bajo este mismo sistema de encuestas, durante los meses de noviembre, enero y febrero, se localizan flagelos que argumentan un bajo rendimiento para el desayuno buffet que se incluye en la tarifa de los huéspedes y el alto nivel de ruido que inicia en las primeras horas de la mañana. Sin embargo, según el departamento de operaciones de la compañía, estos dos ítems ya se encuentran subsanados, sustentados en lo siguiente: el ruido se debía a la terminación de la remodelación que se estaba

realizando en el edificio y por ende el alto tránsito de obreros por las instalaciones del hotel; por el lado del desayuno, se tomó como correctivo un menú diario pero diferente para el buffet, logrando que cada día se repitan lo menos posible los alimentos para lograr variedad, sin que esto contrarreste la calidad del mismo. Es por esta razón que no se tomaron recomendación en lo que a estos dos inconvenientes respecta, debido a que parecen estar subsanados, tomando fuerza esta hipótesis en una comparación realizada con las encuestas de los primeros 15 días de abril, donde no se hallaron inconvenientes relacionados con los temas mencionados.

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno del hotel y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. En el caso del Hotel, se toma como oportunidad todas las empresas al sur de la ciudad tal como se menciona en las fortalezas, esta es una ventaja que tiene el hotel, aunque muy similar se encuentra el aprovechamiento de la cultura deportiva que nos dejaron los juegos mundiales, ya que gracias a ellos se invirtió en la ciudad y sedes deportivas las cuales conllevan a incrementos de los eventos deportivos en la ciudad y de esto se debe sacar ventaja.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al hotel, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Para el hotel existe una amenaza que ha cogido una fuerza impresionante en los últimos 3 años y es la competencia desleal de Casas Hoteles”, las cuales no son legalmente constituidas y se encuentran en varias zonas del sur, como bien se sabe, el hotel ofrece valores agregados al servicio que ellos no pueden ofrecer

como lo son las zonas comunes, zonas húmedas, seguridad privada y sus distinguidos restaurantes entre otros, pero si les pueden ofrecer precios muy bajos a los huéspedes lo que afecta en un porcentaje considerable a las ventas generales. Como estrategia, se recomienda asesorarse muy bien de abogados expertos en el tema, en el gremio de COTELCO y el Ministerio de Turismo, para que realicen una inspección a estas “Casas Hoteles” y se certifiquen que no cumplen ni con las exigencias mínimas legales como sanitarias para ofrecer un servicio de alojamiento y alimentación.

CONCLUSIÓN

Durante los dos semestres que se trabajó en el proyecto, se concluye que para el Hotel Toscana Plaza es de gran importancia continuar con la planeación estratégica, ya que fue fundamental para entender la dinámica de los aspectos financieros dentro del Hotel, analizar los aspectos operativos y estructurales que se dan en el proceso de inversión y planificación para poder garantizar el éxito de la gestión y la competitividad en el mercado.

Por ejemplo uno de los logros alcanzados con esta fue que por medio de la matriz Dofa se identificó que existían proveedores cercanos para el momento de la inversión en remodelación, los cuales se utilizaron como aliados para suplir las brechas que se presentaban en el camino de la consecución ofreciendo diferentes alternativas para las soluciones correctivas que se presentaran; finalmente generando un ahorro del 30% en la compra de insumos de la obra.

Así mismo la idea es que la planificación estratégica se utilice para fortalecer todas las áreas y departamentos del Hotel para la toma de decisiones tanto en una simple reunión de comité para tratar temas puntuales hasta realizar el plan de todo un año de operación.

RECOMENDACIONES

- Debido a que realizar una remodelación en la infraestructura de las habitaciones de la empresa conlleva a una alta suma de inversión y además de disminución de ventas durante la misma; la recomendación se basa en la búsqueda de valor agregado para los clientes, lo cual pueda contrarrestar esta debilidad con que se cuenta. Para nuestra creencia, sería importante que el servicio que se presta de transporte, se lograra cubrir algunos trayectos con destino aeropuerto gratis y lograr alianzas con comercios de entretenimiento cercanos como cines o casinos para el beneficio de los clientes; sin embargo, de ser posible una investigación de mercados enfocada a las necesidades del nicho de mercado de la empresa sería lo más acertado para lograr finalmente darle ese valor agregado a sus consumidores.
- Formalizar alianzas con parqueaderos cercanos es una opción muy viable como manera de solución al limitado espacio de parqueo con que cuenta el hotel. En la zona de la compañía, se ubican un buen número de sitios que prestan este servicio 24 horas, si a esto se le suma la asistencia por parte de un valet parking, la solución podría verse más acertada y mejoraría la comodidad y confianza para el huésped en lo que a su vehículo respecta.
- Se recomienda realizar una estandarización de habitaciones sujeta al precio que tiene cada una actualmente. Es decir, al realizar un contenido estándar de cada una, el cliente podrá percibir la diferencia que se tiene entre una habitación suite y

las demás, entendiendo así la diferencia económica de las mismas. Adicional a esto, una reparación o cambio de diseño en los muebles que componen la habitación lograría dar un aspecto diferente y por ende valor agregado a los clientes.

- Ampliar el rango de satisfacción laboral para los empleados teniendo en cuenta los salarios y las posibilidades de ascenso que estos enfrentan. Para esto sería importante realizar una comparación del salario que tienen las otras empresas del mismo sector, para así redefinir la remuneración de los actuales colaboradores. Respecto a la posibilidad de ascenso, se debería realizar inversión en capacitaciones de los empleados, para que al momento de una rotación de personal (Debilidad), se tenga como opción alguien perteneciente a la empresa y de esta manera la búsqueda de una persona para un cargo de menor rango no se vuelva tan exhaustiva.
- Emplear métodos que mejoren la comunicación entre los jefes de cada área y las personas que tenga a su cargo. Ante esta dificultad se pueden realizar capacitaciones al personal que se enfoquen en la mejora del trabajo en equipo, sumado a que es importante emplear cultura del empleo de retroalimentación constante hacia el equipo de trabajo que cada departamento tiene bajo su responsabilidad.

BIBLIOGRAFIA

- Contreras, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica. Universidad Nacional de Colombia.
- W.L Hill, Charles & Jones (2009) Gareth. Administración estratégica (8ª. Ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- Koontz & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Prieto Herrera, J. E. (2003). *Gestión estratégica organizacional* (3ª. ed.). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta de clima organizacional

5	4	3	2	1
<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Neutro</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>

COMUNICACIÓN

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
1.	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Hotel Toscana Plaza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Esta información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	En el Hotel Toscana Plaza se fomenta la comunicación interna a través de medios formales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
10.	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMUNICACIÓN

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
12.	Me siento motivado(a) al trabajar en el Hotel Toscana Plaza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	La motivación que poseo propicia que me establezca nuevas metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIDERAZGO (califique a ambos jefes en caso de contar con ellos)

No.	Afirmación.	Jefe de Departamento						Jefe Operativo				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
25.	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	Mi jefe me trata con amabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INNOVACIÓN Y CAMBIO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
35.	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INNOVACIÓN Y CAMBIO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
37.	Me adapto rápidamente a los cambios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente al Hotel Toscana Plaza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONDICIONES DE TRABAJO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
39.	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40.	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41.	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42.	El nivel de humedad es idóneo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43.	Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44.	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45.	La limpieza y aseo en general son buenos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46.	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47.	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48.	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
49.	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi División y/o Departamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50.	Nuestro personal es seleccionado de con criterios claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51.	Al ingresar, se proporcionada la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas del Hotel Toscana Plaza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52.	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53.	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
54.	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi Departamento contribuye con la productividad del área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55.	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56.	El que da mejores resultados es el que triunfa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57.	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi Departamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58.	Siempre conozco las necesidades de los huéspedes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59.	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios del Hotel Toscana Plaza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60.	Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SATISFACCIÓN LABORAL

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
61.	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62.	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63.	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64.	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65.	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66.	Son satisfactorios los ascensos y promociones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67.	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68.	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AUTOEVALUACIÓN

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
-----	-------------	---	---	---	---	---

SATISFACCIÓN LABORAL

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
69.	Presto toda mi atención cuando alguien habla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70.	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71.	Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77.	Trato de ver las cosas con optimismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73.	Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74.	Respeto a mi(s) jefe(s) aunque no esté de acuerdo con él/ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75.	Considero que siempre trato de colaborar en las actividades de mi área de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76.	Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77.	Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78.	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79.	Soy una persona abierta al cambio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80.	Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios del Hotel Toscana Plaza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>