

---

Intervención Organizacional a la Empresa Hotel la Perla Llanera de Acacias, Meta

Linna Paola Calderón Pérez  
Erika Liliana García Leiva  
Mario Alexander Hernández Céspedes  
Claudia Natalia Posada Peñaloza  
Sergio Daniel Salazar González

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Administración de Empresa  
Modalidad a Distancia  
Diplomado en Gestión de Talento Humano  
Villavicencio  
2017

Intervención Organizacional a la Empresa Hotel la Perla Llanera de Acacias, Meta

Linna Paola Calderón Pérez  
Erika Liliana García Leiva  
Mario Alexander Hernández Céspedes  
Claudia Natalia Posada Peñaloza  
Sergio Daniel Salazar González

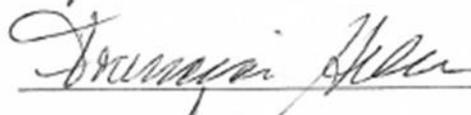
Trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Directora  
Francia Helena Prieto Baldovino  
Magister en Administración de Empresas

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Administración de Empresa  
Modalidad a Distancia  
Diplomado en Gestión de Talento Humano  
Villavicencio  
2017

## Nota de Aceptación

Se certifica que el trabajo denominado  
Intervención Organizacional a la  
Empresa Hotel La Perla de Surco con  
los requisitos establecidos y se  
aprueba



Director



Evaluador 1

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 28, de octubre de 2017

### **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedicamos a cada una de las personas que estuvieron a nuestro lado en la construcción de nuestro proyecto de grado, a los propietarios y empleados del HOTEL LA PERLA LLANERA quienes con su disposición y actitud fueron fundamentales para sacar adelante este trabajo. Y en especial a la profesora FRANCIA HELENA PRIETO BALDOVINO por su dirección y acompañamiento en esta etapa.

### **Agradecimientos**

Primeramente, a Dios por permitirnos llegar hasta esta fase y a todas y cada una de las personas que hicieron posible esta realidad, a nuestros compañeros, profesores y familiares estamos infinitamente agradecidos. Porque nadie dijo que fuera a ser fácil, pero la motivación, el deseo y la lucha constante nos permiten ver la luz de la culminación que quizá sea una de las más grandes e importantes etapas de nuestras vidas.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	9
1.Introducción.....	11
2. Objetivos.....	12
2.1 Objetivo General.....	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
3. Marco Referencial.....	13
4.Marco Metodológico.....	18
4.1 Selección de la muestra.....	18
4.1.1 La recolección y compilación de datos.....	18
4.1.2 Instrumentos.....	18
5.Diagnóstico.....	20
6. Direccionamiento Estratégico.....	23
6.1 Visión.....	23
6.2 Misión.....	23
6.3 Valores Corporativos.....	23
6.4. Organigrama.....	24
6.5 Área Administrativa.....	25
6.6 Área Operativa.....	26
7. Análisis E Interpretación De Los Resultados De La Encuesta Aplicada O Del Método Que Eligió.....	28
8. Matriz Dofa.....	32
9 . Propuesta.....	34

---

9.1 Dofa Cruzada .....	34
9.2 Plan De Mejoramiento .....	36
10.Recomendaciones .....	40
11.Conclusiones .....	42
Referencias Bibliográficas .....	43

### **Tabla de Gráficas**

Gráfica 1 Análisis de resultados – Colaboración del jefe todo el tiempo.....	Pág. 29
Gráfica 2 Análisis de resultados – Reconocimiento esperado por obtener un logro.....	Pág. 30
Gráfica 3 Análisis de resultados – Política de premios y reconocimientos establecida.....	Pág. 30
Gráfica 4 Análisis de resultados – Salario adecuado para labor desempeñada.....	Pág. 31
Gráfica 5 Análisis de resultados – Promoción del trabajo en equipo por parte del jefe.....	Pág. 31
Gráfica 6 Análisis de resultados – Confianza en los compañeros de trabajo.....	Pág. 32

### **Resumen**

El hotel La Perla Llanera ubicado en el municipio de Acacias – Meta ubicado en la Cl. 15 N° 20-76 y creado desde el año 2005, fue escogido para realizarle una intervención organizacional teniendo en cuenta el crecimiento turístico que tiene actualmente el municipio, mediante recorridos realizados se puede evidenciar que este hotel tiene el potencial para ser líder en el sector hotelero pero para ello es fundamental manejar un buen clima organizacional que permita el mejor desempeño de los empleados en aras de brindar un excelente servicio, mediante este diagnóstico se podrá analizar e identificar las fortalezas y debilidades frente a las relaciones interpersonales.

Atendiendo a lo anterior se da a conocer que es un elemento fundamental para determinar el ambiente que se está generando con cada uno de los colaboradores, conocer que piensan y que causa controversia entre ellos con el fin de buscar el mejoramiento continuo tanto para empleados, empleadores y la misma organización. Para ello se utilizan una serie de métodos e instrumentos que permitan evaluar o constatar cada uno de los espacios que se manejan dentro del hotel La Perla Llanera con el fin de reflejar lo mejor a los clientes externos y buscar la participación de los colaboradores en dichas determinaciones para así generar su satisfacción laboral.

*Palabras Clave:* Clima organizacional, mejoramiento continuo, satisfacción laboral

### **Abstract**

The Hotel La Perla Llanera, located in the municipality of Acacias - Meta located in Cl. 15 N ° 20-76 and created since 2005, was chosen to carry out an organizational intervention taking into account the tourist growth that currently has the municipality, through tours made it possible to prove that this hotel has the potential to be a leader in the hotel sector but for this it is fundamental to manage a good organizational climate that allows the best performance of the employees in order to provide an excellent service. analyze and identify strengths and weaknesses in relation to interpersonal relationships. In view of the above, it is made known that it is a fundamental element to determine the environment that is being generated with each of the employees, to know what they think and what causes controversy among them in order to seek continuous improvement for both employees, employers and the same organization. For this purpose, a series of methods and instruments are used to evaluate or verify each of the spaces that are managed within the Hotel La Perla Llanera in order to reflect the best to the external clients and to seek the participation of the collaborators in these determinations to generate their job satisfaction.

*Keywords:* Organizational climate, continuous improvement, job satisfaction

## 1. Introducción

En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido e implementado que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación logran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados; es un instrumento cuantificable dentro de la empresa. La participación activa del Clima organizacional, mejoramiento continuo, satisfacción laboral en el talento Humano en la actualidad es de vital importancia, porque de este depende la evolución y competitividad de una empresa, y por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo y un aprendizaje participativo.

El Clima organizacional es una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus empleados están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias hacen que se logren los objetivos y las metas propuestas para el crecimiento y funcionamiento de la empresa.

El talento humano es un elemento muy importante en una empresa no solamente desde su punto de vista productivo sino también social ya que este brinda un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos hechos por la empresa, también es importante tener en cuenta los objetivos porque estos demuestran el éxito o fracaso de una empresa.

Cabe resaltar que en la actualidad existe en el campo empresarial el sector hotelero, el cual se encarga constantemente de verificar el dinamismo personal, profesional de cada uno de los empleados dentro y fuera de la empresa, Ya que permite tener un acercamiento y acompañamiento en el crecimiento personal de cada uno de los empleados de igual manera la empresa debe estar comprometida para dar capacitaciones, espacios de diversificación, salud ocupacional y demás aspectos que por pequeños que sean hacen que el empleado se sienta como en casa, por medio de este sistema las personas se van a sentir más cómodas ya que a diario se les dan a conocer que son importante y que son pilares para el funcionamiento de la empresa.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Hotel La Perla Llanera en Acacias, Meta S.A. que le permita a la empresa formular un plan estratégico para direccionar su quehacer en el mediano y largo plazo.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- a. Identificar problemáticas y potencialidades de la empresa a partir del diagnóstico organizacional.
  
- b. Diseñar estrategias para la puesta en marcha de un plan estratégico en la empresa en pro de mejorar su desempeño en el mediano y largo plazo.

### 3. Marco Referencial

Es considerado como concepto fundamental en una empresa el clima organizacional, éste es calificado como el pilar para el buen funcionamiento de la misma; mediante el cual se busca identificar e instaurar las características de comportamiento que intervienen en el ambiente interno de la compañía como: participación, estructura organizacional, liderazgo, desarrollo personal, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, solución de conflictos, entre otras. Estos componentes son puntuales para tener una perspectiva en cuanto a los comportamientos y modos de operar de los trabajadores.

En este sentido y por la amplitud del tema no se tiene una sola descripción consensada, por lo que se define el término dependiendo del enfoque aplicado por los teóricos que lo proponen; de los cuales se destacan:

Gonçalves (1997) afirma que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional es el que ha demostrado mayor utilidad, se utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La importancia específica de este enfoque se basa en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de dichos factores.

Otro de los enfoques encontrado es el estructuralista que determina “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” Forehand y Gilmer (1964).

El enfoque subjetivo fue propuesto por Halpin y Crofts (1963) “La opinión que el empleado forma de la organización”.

Likert (1976) dentro de su teoría del clima organizacional reconoce que existen diversas

variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas, se encuentra basada en tres tipos de variables:

1. Variables causales que pueden ser modificadas o ser adicionadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes.
2. Variables intermediarias que reflejan el estado interno de la empresa; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.
3. Variables finales, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad).

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

### **3.1 Clima de tipo autoritario**

Sistema I. Autoritario explotador: Caracterizado porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritarismo paternalista: caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

### 3.2 Clima de tipo Participativo

Sistema III. Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo: Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Por tal motivo se requiere del estado de la satisfacción de los trabajadores, para ello se hace una medición a través de entrevistas y encuestas que reflejen el nivel de satisfacción laboral. Consecuente con ello se deben trabajar variables motivacionales en similitud con variables de satisfacción y compromiso organizativo aportando elementos de valor en el análisis.

Chiavenato (2000) contiene que el clima organizacional puede definirse como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

En el caso de Brunet (1987 Pág. 42) afirma que “el clima refleja una manera global los valores, las aptitudes y creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a la

vez en elementos del clima. Si el gerente es capaz de analizar y diagnosticar un buen clima organizacional, este puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.”

Por tanto, dependiendo del clima organizacional, se tendrán resultados para la organización a nivel positivo o negativo, según la percepción de los miembros que integran o pertenecen a la empresa.

Ahora bien, Álvarez (1993) también plantea en su investigación la existencia de dos tipos de clima organizacional:

Clima organizacional gratificante

Clima organizacional nada gratificante

Donde se entendería por clima organizacional gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

La satisfacción de las personas.

Su excelente creatividad y productividad.

Su formación integral.

La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.

Las buenas relaciones interpersonales, y

La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos

Organizacionales, que les son comunes.

En cuanto al clima nada gratificante se puede decir que es aquel que no genera las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades diarias de los empleados, trayendo como

consecuencias:

Inconformidades

Desmotivación

Falta de calidad en los procesos, entre otros aspectos negativos tanto como para el empleado como para la organización.

Por otra parte, para un buen clima organizacional es necesario tener presente unos elementos que permiten comprender mejor los aspectos con los que conviven a diario los trabajadores de las organizaciones, para ello es muy importante realizar un diagnóstico, ya que por medio del mismo se identifica directamente que áreas son las que están demorando la producción de la organización, así como los factores que están reduciendo la eficacia y eficiencia que pueden generar costos imprevistos en un futuro para la misma.

## **4. Marco Metodológico**

### **4.1 Selección de la muestra**

La muestra será tomada a los empleados del hotel LA PERLA LLANERA en el municipio de Acacias Meta, vinculados en el área operativa y que tienen contacto directo con la clientela del hotel. Se tomará una muestra de siete (7) colaboradores, cabe anotar que el método utilizado será el no probabilístico ya que consiste en seleccionar la muestra basado en la opinión del investigador sin tener una fórmula preestablecida.

#### **4.1.1 La recolección y compilación de datos.**

La recolección de la información se hará realizando encuestas y entrevistas a los funcionarios del hotel quienes tienen el contacto permanente con los clientes.

#### **4.1.2 Instrumentos.**

Para la recolección de la información se utilizarán fuentes primarias que consisten en la aplicación de entrevistas y encuestas a los empleados y propietarios cuyas preguntas están dirigidas a conocer situaciones de la empresa en todos sus aspectos. También se realizará recolección de información a través de la observación de las tareas realizadas por cada uno de los funcionarios.

En la elaboración de la encuesta las preguntas están enfocadas en variables como:

Liderazgo, se busca evaluar la confianza que tienen los empleados con los jefes, así como el trato recibido por los empleados por parte de sus superiores.

Reconocimiento y motivación, se busca evaluar el grado de satisfacción recibida por los empleados al momento de alcanzar sus logros.

Satisfacción con el salario, busca evaluar el grado de satisfacción de los empleados acerca de la remuneración recibida por parte del empleador.

Identificación con la estructura, permite evaluar el grado de conocimiento que tienen los empleados hacia la estructura organizacional de la empresa.

Relaciones y trabajo en equipo, busca evaluar el grado de compañerismo y ambiente de trabajo entre los funcionarios.

## 5. Diagnóstico

El hotel La Perla Llanera es una sociedad Ltda., ubicada en el municipio de Acacias Meta cuyos propietarios y fundadores son la Señora Ruby Chávez Rojas y el Señor José Enrique Triana; quienes desde sus inicios como esposos se habían dedicado a actividades propias del campo y gracias a los ahorros obtenidos de esta actividad económica hacia el año 2003 adquieren un lote ubicado en la calle 15 con carrera 20, el cual compraron al Señor German Vizcaíno y la Señora Gloria Sabogal donde en la actualidad funciona el Hotel La Perla Llanera.

Hacia el mes de junio del año 2005, un amigo de confianza de la familia quien en ese momento administraba unas residencias ubicadas en el municipio de Acacias denominadas Residencias Colombia, les manifestó que esto era un negocio con el manejo de un porcentaje de rentabilidad muy alto. Para este mismo mes en una reunión familiar, la madre de la Señora Ruby comentó que el patrimonio de sus padres se había construido también por el alquiler de unos catres en su vivienda familiar, de allí surge la idea de negocio de edificar unas residencias en el lote adquirido.

A principios del año 2004, la familia vende un terreno de su propiedad ubicado en la ciudad de Villavicencio y con parte de los dineros recibidos contrataron los servicios de una arquitecta reconocida del municipio de Acacias para diseñar los planos de las residencias. Se inicia la construcción con un capital inicial de \$200.000.000 (doscientos millones de pesos m/cte.); en el primer piso de la edificación se construyeron dos locales comerciales y en el segundo piso se inició la edificación de las habitaciones, al frente del proyecto se encontraba el señor Henry. Un determinado día la señora Ruby se acerca a observar el avance del proyecto, pero cuál sería su sorpresa cuando preguntó sobre la ubicación de los closets en las habitaciones enterándose que estos no se encontraban contemplados dentro del diseño.

A partir de este momento la señora Ruby asume la dirección de este proyecto y es allí donde su visión como empresaria la llevó a transformar la idea de negocio hasta convertirla en un hotel; de allí fue necesario generar un nuevo diseño, derribar lo construido en el segundo piso e

iniciar nuevamente la construcción. Teniendo en cuenta que el costo de la inversión se aumentaría tuvieron que vender los dos automóviles por valor aproximado de \$40.000.000 (cuarenta millones de pesos m/cte.), un tractor y otra maquinaria agrícola por valor aproximado de \$90.000.000 (noventa millones de pesos m/cte.), y una casa ubicada en la calle 13 con carrera 13 del municipio de Acacias por valor de \$90.000.000 (noventa millones de pesos m/cte.), aumentando la inversión en aproximadamente \$200.000.000 (doscientos millones de pesos m/cte.), terminando así la construcción de la obra en el mes de agosto de 2005.

Para la compra de todo el inmobiliario los socios acudieron a préstamos con terceros por valor de \$80.000.000 (ochenta millones de pesos m/cte.) , de los cuales debían pagar unos intereses muy costosos, teniendo en cuenta esta situación acuden a las entidades financieras pero varias les cerraron las puertas hasta que lograron contactar a la gerente del banco BBVA en la ciudad de Villavicencio quien era muy conocida en el municipio, también acudieron al banco BANCOLOMBIA que recientemente había inaugurado su sede en el municipio de Acacias. Estas dos entidades financieras les brindaron su apoyo y les facilitaron el dinero para cancelar las obligaciones con los terceros.

Es así como en el mes de octubre del año 2005 y con dieciocho habitaciones amobladas cada una con ventilador el hotel La Perla Llanera abre sus puertas a los turistas que venían a disfrutar de la celebración del Festival del Retorno<sup>1</sup>. El hotel contaba con cuatro empleados: una recepcionista y una señora de servicios generales que laboraban en el día y sus dos propietarios quienes cubrían el turno de la noche.

Para el año 2007 el municipio de Acacias empezó a tener un auge económico promovido por la industria petrolera, fue así como sus principales clientes se fueron convirtiendo en empresas contratistas de Ecopetrol quienes buscaban una mayor comodidad en las habitaciones, teniendo en cuenta esta situación la señora Ruby como gerente del hotel debió realizar una nueva inversión

---

<sup>1</sup> *Celebración que tiene lugar en el segundo semestre del año y marca el regreso de los Acacireños a su tierra, incluye en la programación el reinado internacional del RETORNO, torneo internacional de música llanera y la presentación de artistas recocidos a nivel nacional e internacional*

para instalar aires acondicionados en cada una de las habitaciones fidelizando con esto su clientela. En el año 2009 y gracias a los excelentes resultados obtenidos se construyen cuatro habitaciones más con lo que se llega a las 22 habitaciones, capacidad actual con la que cuenta el hotel La Perla Llanera.

Teniendo en cuenta las exigencias del mercado y en busca de ampliar su portafolio de servicios ofrecido a su clientela, en el año 2011 se adquiere un lote ubicado al respaldo del hotel al que se le realizan las adecuaciones correspondientes para ser utilizado como parqueadero para los huéspedes.

En la actualidad el Hotel La Perla Llanera es el único en el municipio certificado en sostenibilidad y manejo de los residuos orgánicos. Actualmente el hotel cuenta con 8 empleados de planta, conformados por un gerente, un subgerente, tres recepcionistas, dos camareras y un oficial de mantenimiento, adicional se cuenta con un contador y una auxiliar contable quienes no hacen parte de la nómina ya que a estos se les cancela por los servicios prestados.

A modo de anécdota los propietarios recuerdan que en los inicios no tenían la capacidad de cancelar lo estipulado según la ley a sus empleados, pero que inspirados en su fe católica y haciendo un esfuerzo económico lograron mejorar las condiciones laborales de quienes allí trabajaban y a cambio de estos recibieron mayores beneficios económicos.

El hotel La Perla Llanera, tiene una estructura organizacional integrada por dos áreas las cuales se representan de la siguiente manera:

## 6. Direccionamiento Estratégico

### 6.1 Visión

Para el año 2020 el hotel La Perla Llanera se proyecta para ser líder local y ocupar los primeros lugares en el municipio de Acacias en alojamiento ejecutivo y empresarial donde se generen experiencias que se logran a través de la mejora continua e innovación de nuestros servicios, trabajando en equipo y cumpliendo los objetivos propuestos, respetando el medio ambiente como también la seguridad y salud en el trabajo.

### 6.2 Misión

Ser un líder en la prestación de servicios orientado principalmente al sector empresarial ofreciendo atención personalizada y amable desarrollando productos y servicios que garanticen la satisfacción del cliente.

Contamos con un talento humano comprometido en el permanente mejoramiento tanto de la responsabilidad social, ambiental y seguridad y salud en el trabajo los cuales son importantes para nuestro buen funcionamiento.

### 6.3 Valores Corporativos

**Responsabilidad** el equipo de trabajo del hotel La Perla Llanera, se involucra de lleno en cada labor que la empresa requiera para alcanzar siempre los primeros lugares en el mercado, con trabajo, exigencia y cumplimiento para lograr su crecimiento corporativo.

**Lealtad** en hotel La Perla Llanera, la lealtad hacer referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento se debe demostrar, por nuestra empresa, y por quienes laboran en ellas.

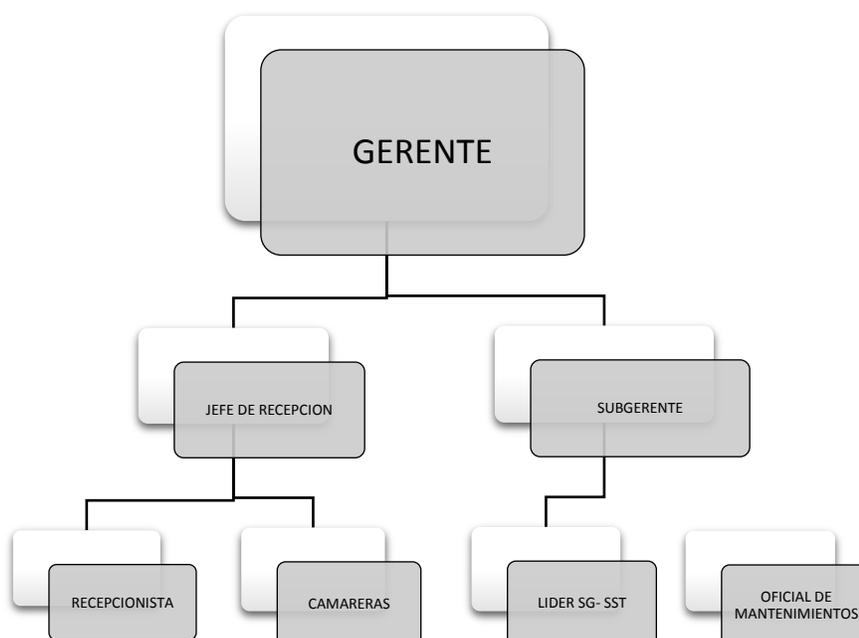
**Liderazgo** se alcanza por medio de la seguridad que tengan los colaboradores al aportar e intentar desarrollar nuevas ideas que beneficie a la empresa, es decir hombres y mujeres que

formen parte del hotel La Perla Llanera y que demuestren desempeño y cooperativismo ante un problema y la solución respectiva para así lograr los objetivos propuestos de ser los mejores en este tipo de alojamiento.

**Trabajo en equipo** participaran todos los colaboradores de todas las áreas puesto que forman parte del hotel La Perla Llanera y así se establecerá un mejor ambiente de trabajo con mejoras de los resultados laborales alcanzados por los empleados, ya que podrán aportar sus puntos de vista y mantener un excelente funcionamiento interno puesto que la buena comunicación entre los empleados es uno de los “fuertes” de nuestra empresa.

**Compromiso** en el hotel La Perla Llanera el compromiso se reflejará en cada uno de los que forman parte de la empresa puesto que es obligación de cada empleado cumplir con las responsabilidades que se tienen con los compañeros de trabajo y con los clientes y así demostrar que con un alto compromiso arduo trabajo y buen desempeño se cumple con las exigencias del mercado.

#### 6.4. Organigrama



### 6.5 Área Administrativa

Esta área está conformada por dos (2) empleados, está ubicada en el segundo piso del hotel La Perla Llanera, funciona en una oficina pequeña que cuenta con un baño privado y está dotada de un escritorio, equipo de cómputo, archivador, aire acondicionado y dispensador de agua.

Esta área se dedica a la dirección, control, toma de decisiones, compras, coordinación, evaluación de los procesos, correctivos, consecución de recursos y ejecuta la planificación estratégica.

<b>FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>Fortalezas</b>			
Personal calificado	0,12	4	0,48
Estabilidad laboral	0,17	3	0,51
Comunicación efectiva entre las Área de la empresa.	0,15	3	0,45
Cargos diseñados óptimamente	0,1	4	0,4
<b>Debilidades</b>			
No existe plan de capacitación para el personal	0,1	1	0,1
No existe participación de los empleados en la toma decisión	0,09	1	0,09
No existe una escala salarial	0,08	2	0,16
No existe plan de selección de personal	0,08	2	0,16
No existe manual de funciones	0,11	1	0,11

<b>TOTAL</b>	1		2,46
--------------	---	--	------

El área administrativa del hotel se encarga de la selección y vinculación de los colaboradores, de asignar los salarios a los cargos y definir las bonificaciones y reconocimientos para cada uno de los empleados.

Al aplicar la matriz EFI al área administrativa del hotel la perla llanera encontramos que el total ponderado es de 2,46 lo cual está por debajo de la media (2,5), aunque no es muy significativo esto nos demuestra que las fortalezas alcanzadas por el área no se están manteniendo ni controlando, lo que conlleva a que las debilidades aumenten su peso sobre la calificación final

## 6.6 Área Operativa

Esta área está conformada por seis personas: servicios generales, las recepcionistas y las camareras. Estas personas laboran desde el segundo hasta el cuarto piso del hotel, las recepcionistas cuentan con un equipo de cómputo en cada piso y adicionalmente hay un baño exclusivo para uso de los empleados, se tiene un cuarto destinado al uso especial de las camareras donde se almacenan todos los elementos utilizados.

<b>FACTORES PARA EL ÉXITO</b>	<b>CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>Fortalezas</b>				
El personal está calificado		0,12	4	0,48
Existe estabilidad		0,08	3	0,24
Comunicación efectiva entre el Área Administrativa y el área operativa		0,15	4	0,6
Perfiles de cargos definidos		0,2	4	0,8

<b>Debilidades</b>			
No existen planes de capacitación definidos	0,1	1	0,1
Los funcionarios no tienen poder de decisión	0,08	2	0,16
No se tiene establecida una escala salarial	0,08	1	0,08
La selección de personal se hace por recomendaciones	0,08	1	0,08
No existe manual de funciones de los cargos	0,11	1	0,11
<b>TOTAL</b>	1		2,65

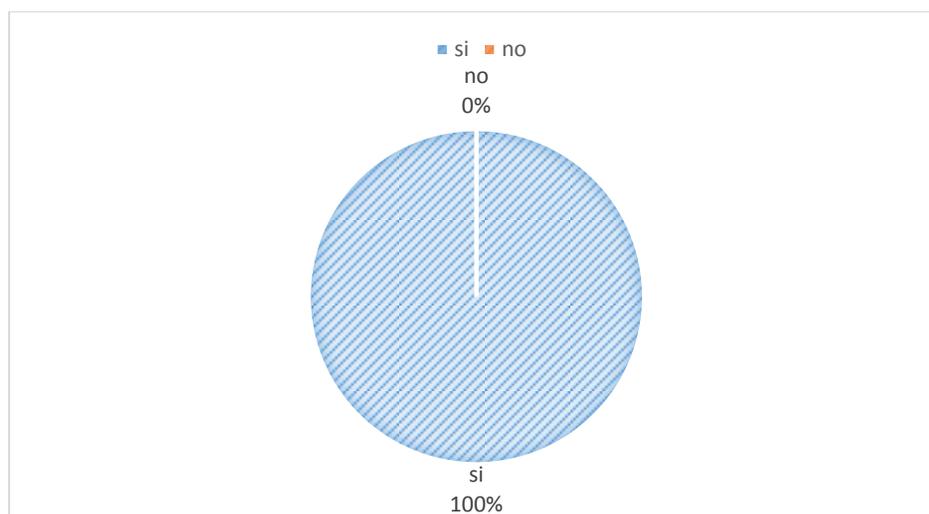
Todos los empleados del área operativa se encargan de los aspectos que impactan en el servicio al cliente, pues las recepcionistas son las encargadas de dar la bienvenida a los huéspedes y encargadas de la instalación de los mismos, las camareras se encargan del aseo general de cada una de las habitaciones y velar porque los clientes se sientan satisfechos por los servicios brindados a cada una de las habitaciones, la persona encargada de los mantenimientos generales realiza cada una de las adecuaciones que sean necesarias para el normal funcionamiento del hotel.

Luego de realizada la evaluación de factores internos (EFI) al área operativa del hotel, se obtuvo un total ponderado de 2,65 el cual se encuentra por encima de la media establecida de (2,5) esto nos indica que en esta área las fortalezas han podido contrarrestar las debilidades del área. Es fundamental para los directivos de la organización continuar motivando al personal y establecer una escala salarial para evitar que esta calificación disminuya.

## 7. Análisis e Interpretación de los Resultados de la Encuesta Aplicada o del Método que Eligió

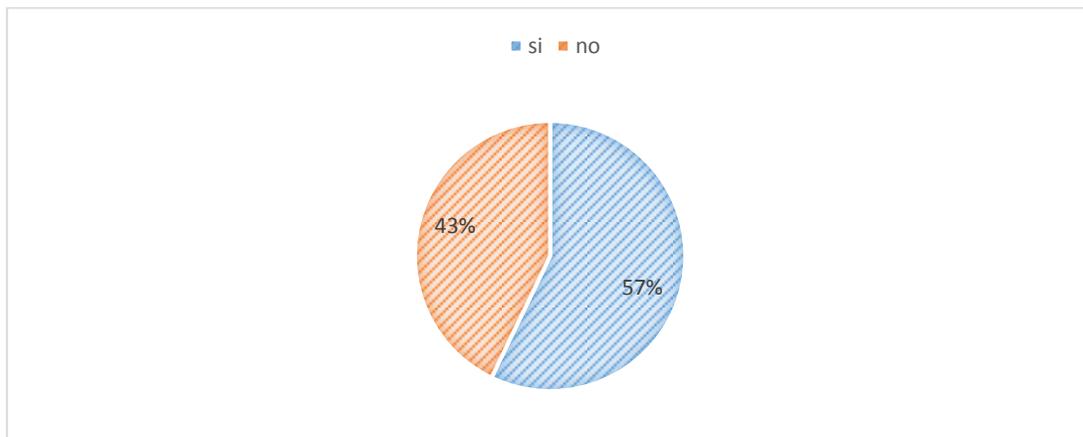
La aplicación de la encuesta realizada a los empleados del hotel La Perla Llanera buscaba dar respuesta a este estudio y partiendo de esta poder elaborar una propuesta que ayude a sus directivas a tomar las mejores decisiones que ayuden a mejorar el clima organizacional al interior de la empresa.

De acuerdo con la encuesta aplicada a continuación se analizarán los resultados obtenidos.



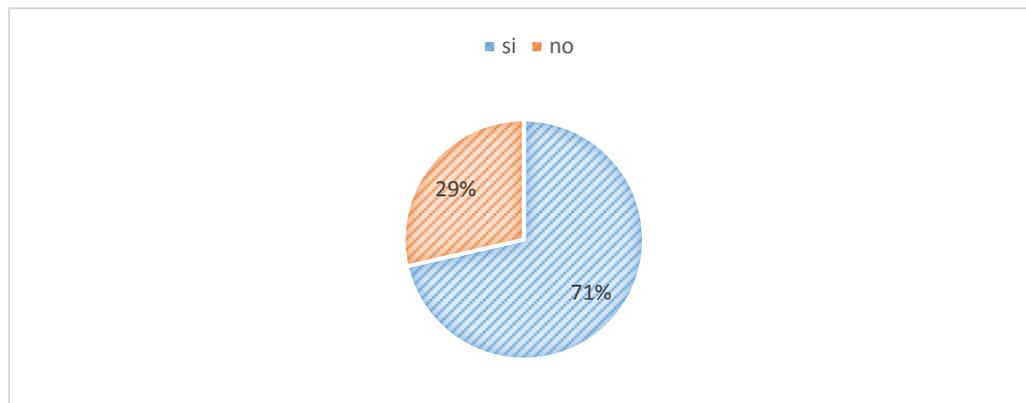
*Gráfica 1 Análisis de resultados – Colaboración del jefe todo el tiempo*

De las respuestas dadas por los empleados se obtiene un resultado favorable del 100% teniendo en cuenta que manifiestan contar con respaldo y apoyo por parte de las directivas del hotel, sintiendo que reciben un acompañamiento en el desarrollo de las funciones realizadas a diario.



*Gráfica 2 Análisis de resultados –Reconocimiento esperado por obtener un logro*

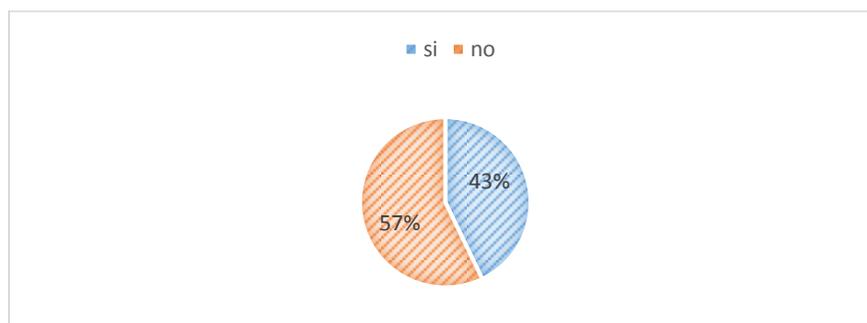
De acuerdo con la encuesta realizada se pudo observar que el 57% de los empleados ven que sus logros son reconocidos por parte de los propietarios del hotel, mientras que el porcentaje restante de los empleados considera que los reconocimientos deben ser estrictamente de tipo monetario, motivo por el cual no consideran que se brinde un reconocimiento a sus logros por parte de la empresa.



*Gráfica 3 Análisis de resultados – Política de premios y reconocimientos establecida*

El resultado obtenido a la pregunta nos indica que el 71% de los empleados califican de forma positiva pues en determinados momentos de su carrera laboral han recibido algún tipo de premio o reconocimiento. Algunos nos manifestaron que en diciembre la empresa les organiza

algún tipo de integración, les dan detalles a los hijos, e incluso las empleadas más antiguas han recibido viajes pagados por la empresa al cumplir 5 años de antigüedad.



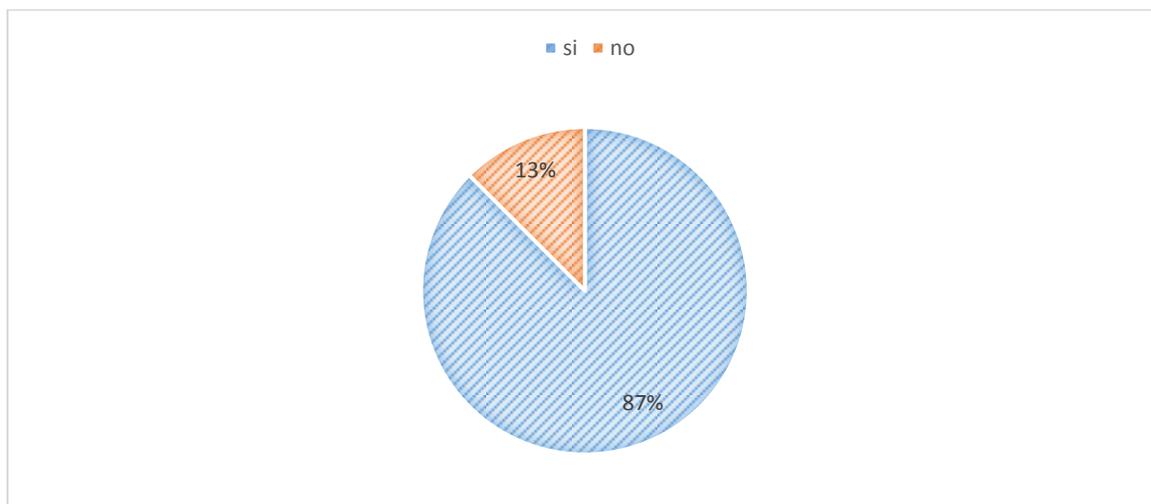
*Gráfica 4 Análisis de resultados – Salario adecuado para labor desempeñada*

A la pregunta en mención el nivel de satisfacción corresponde al 43%, es decir la gran mayoría cree que su salario no es el adecuado para las funciones asignadas al cargo, se pudo establecer que algunos funcionarios tienen sobrecarga laboral, también se pudo definir que los cargos no tienen establecidos su manual de funciones.



*Gráfica 5 Análisis de resultados – Promoción del trabajo en equipo por parte del jefe*

Se evidencia que el 100% de los empleados indican que los propietarios se preocupan por mantener un equipo de trabajo que se sostenga unido y que trabaje por el beneficio de todos, pues tienen como política que si la empresa crece todos los que allí presten sus servicios también crecen, se organizan actividades extra laborales que ayuden a incrementar el trabajo en equipo.



*Gráfica 6 Análisis de resultados – Confianza en los compañeros de trabajo*

En concordancia con la pregunta anterior, las respuestas obtenidas nos indican que el 87% de los empleados cuentan con sus compañeros de trabajo ya que se apoyan entre ellos, especialmente en la organización de los turnos laborales permitiendo así que todos puedan tener tiempo para compartir con sus familias o atender eventos de fuerza mayor que son ineludibles.

## 8. Matriz Dofa

De acuerdo a las encuestas y entrevistas aplicadas a los empleados y propietarios del hotel se pudo determinar las OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS Y DEBILIDADES descritas a continuación.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O.1. Constante desarrollo tecnológico en el sector hotelero.</p> <p>O.2. Nuevos mercados en la región con la misma actividad para establecer convenios.</p> <p>O.3. Incremento de turismo en el municipio por su cercanía a la ciudad de Bogotá D.C.</p> <p>O.4. Desaparición del conflicto armado en Colombia.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F.1. Una atención muy personalizada hacia los clientes que se hospedan</p> <p>F.2. Cuenta con un amplio parqueadero, habitaciones confortables y bien acondicionadas.</p> <p>F.3. Se encuentra legalmente constituido e inscrito en el registro nacional de turismo</p> <p>F.4. Escala de precios que se acomodan a los diferentes segmentos del mercado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A.1. Incremento de la competencia con la llegada de nuevos hoteles al municipio.</p> <p>A.2. Disminución de la explotación petrolera en el municipio.</p> <p>A.3. Personal más capacitado por parte de la competencia.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D.1. No se cuenta con servicio de restaurante.</p> <p>D.2. No se tiene un sistema de selección de personal idóneo.</p> <p>D.3. Falta de Publicidad</p> <p>D.4. No existe una plataforma para hacer</p>

A4. Competencia desleal.	reservaciones por internet.
--------------------------	-----------------------------

## 9. Propuesta

### 9.1 Dofa Cruzada

	<b>FORTELEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>F.1. Una atención muy personalizada hacia los clientes que se hospedan</p> <p>F.2. Cuenta con un amplio parqueadero para sus huéspedes.</p> <p>F.3. Habitaciones confortables y bien acondicionadas.</p> <p>F.4. Escala de precios que se acomodan a los diferentes segmentos del mercado</p>	<p>D.1. No se cuenta con servicio de restaurante.</p> <p>D.2. Se tiene una rotación de personal muy alta.</p> <p>D.3. Falta de Publicidad</p> <p>D.4. No existe una plataforma para hacer reservaciones por internet.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<p>O.1. Constante desarrollo tecnológico en el sector hotelero.</p> <p>O.2. Nuevos mercados en la región con la misma actividad para establecer convenios.</p> <p>O.3. Incremento de turismo en el municipio por su cercanía a la ciudad de</p>	<p>- F4 y O2: Establecer paquetes turísticos aprovechando la gran cantidad de senderos ecológicos que posee el municipio, ofreciendo precios asequibles a los diferentes segmentos del mercado.</p> <p>- F3 y O3: Establecer convenios con las diferentes fincas agro turísticas del</p>	<p>- D4 y O1: Actualizar e implementar en la página de internet del hotel un software que permita a los visitantes del municipio realizar sus reservaciones y pagos a través de los diferentes medios de pagos establecidos.</p> <p>- D3 y O4: optimizar el manejo de las</p>

<p>Bogotá D.C. O4. Desaparición del conflicto armado en Colombia.</p>	<p>municipio para ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por el hotel, teniendo en cuenta el incremento del agro turismo en el país.</p>	<p>redes sociales, teniendo en cuenta que actualmente generan mayor publicidad, permitiendo dar a conocer a los potenciales huéspedes los beneficios de utilizar nuestros servicios.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A.1. Incremento de la competencia con la llegada de nuevos hoteles al municipio. A.2. Disminución de la explotación petrolera en el municipio. A.3. Personal más capacitado por parte de la competencia. A4. Competencia desleal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>- F4 y A2: Ofrecer tarifas especiales para huéspedes corporativos que generan fidelización. - F2 y A1: Ofrecer una tarifa especial a los conductores de buses intermunicipales teniendo en cuenta la cercanía al terminal de transportes y nuestro amplio parqueadero.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>- D1 y A2: Establecer convenios con tarifas especiales para los huéspedes del hotel en restaurantes cercanos y que ofrezcan los platos típicos de la región. - D2 y A3: Implementar un proceso de selección de personal buscando reclutar las personas con mayor conocimiento en el área de servicio al cliente</p>

## 9.2 Plan De Mejoramiento

	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSA BLE	PLAZO	COSTO
1	Establecer paquetes turísticos aprovechando la gran cantidad de senderos ecológicos que posee el municipio, ofreciendo precios asequibles a los diferentes segmentos del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar información al instituto de cultura y turismo del municipio sobre los senderos adecuados por el municipio para la visita de turistas.</li> <li>- Elaborar un folleto donde se muestren las diferentes rutas ecológicas del municipio para entregar a los clientes interesados en el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente</li> <li>- Subgerente</li> </ul>	1 mes	\$200.000.00
2	Establecer convenios con las diferentes fincas agro turísticas del municipio para ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por el	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar las fincas agroturísticas del municipio que ofrecen actividades propias del llano para establecer convenios con estas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente</li> </ul>	1 mes	\$200.000.00

	hotel, teniendo en cuenta el incremento del agro turismo en el país.	- Diseñar paquetes que incluyan pasa días en dichas fincas con un precio exclusivo para los huéspedes del hotel.	- Subgerente		
3	Actualizar e implementar en la página de internet del hotel un software que permita a los visitantes del municipio realizar sus reservaciones y pagos a través de los diferentes medios de pagos establecidos.	- Contratar los servicios de un ingeniero de sistemas para el diseño e implementación del software que permita realizar las reservaciones y pagos.  - Realizar ante el banco de confianza la solicitud del servicio para que se puedan recibir los pagos a través de los diferentes canales electrónicos ofrecidos por la entidad.	- Subgerente  - Gerente	2 meses	\$1.500.000.o o
4	Optimizar el manejo de las redes sociales, teniendo en cuenta que actualmente generan mayor publicidad, permitiendo dar a conocer a	- Crear perfil del hotel en las redes sociales como FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM.	- Subgerente  -	3 meses	\$5.000.000.o o

	los potenciales huéspedes los beneficios de utilizar nuestros servicios.	- Actualizar permanentemente las páginas del hotel con las promociones y paquetes especialmente para fines de semana con puentes festivos y temporada alta.	Recepcionista		
5	Ofrecer tarifas especiales para huéspedes corporativos que generan fidelización.	- Establecer contratos de hospedaje con los bancos de la localidad, el INPEC, las empresas de palma africana etc.  - Diseñar una escala de tarifas diferenciada para hospedajes por larga temporada.	- Gerente  - Gerente	6 meses	\$0.00
6	Ofrecer una tarifa especial a los conductores de buses intermunicipales teniendo en cuenta la cercanía al terminal de transportes, y nuestro amplio parqueadero.	- Ofrecer y promocionar nuestros servicios a los conductores de las empresas Flota la macarena, Expreso bolivariano, tax meta, transportes arimena.	- Subgerente	3 meses	\$0.00

7	<p>Establecer convenios con tarifas especiales para los huéspedes del hotel en restaurantes cercanos y que ofrezcan los platos típicos de la región.</p>	<p>- realizar convenio con restaurante EL OREJANO, y restaurante DONDE KIKE quienes ofrecen platos típicos de la región..</p>	<p>- Subgerente</p>	<p>Inmediato</p>	<p>\$0.00</p>
8	<p>Implementar un proceso de selección de personal buscando reclutar las personas con mayor conocimiento en el área de servicio al cliente</p>	<p>- Crear el análisis y descripción de cada uno de los cargos que existen en el hotel para realizar el proceso de selección de manera asertiva.  - Contratar los servicios de un especialista que nos apoye al momento de realizar los procesos de selección.</p>	<p>- Subgerente  - Subgerente</p>	<p>Inmediato  Según requerimientos</p>	<p>\$0.00</p>

## 10. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis realizado al hotel La Perla Llanera del municipio de Acacias, se encontraron oportunidades de mejoramiento que se hace necesario presentar a sus propietarios para garantizar un mejor Clima Organizacional.

Es importante que la propietaria del hotel o administrador brinden charlas para mejorar las relaciones laborales y así se encuentren capacitadas para la solución de problemas, la toma de decisiones y la importancia del liderazgo en las diferentes actividades que realizan.

Se recomienda la implementación de programas que ayuden al trabajador a tener más conocimientos con relación a su puesto de trabajo, para la adecuada prestación del servicio.

Es recomendable la opinión de todos los trabajadores o por lo menos los más significativos de cada área, con el propósito de generar diferentes puntos de vista sobre algún tema en especial permitiendo obtener mejores resultados y beneficios para todos.

Realizar eventos que permitan la interacción y comunicación de los trabajadores, de esta forma se lograra un mejor clima organizacional que garantice desempeño, responsabilidad y liderazgo.

Es recomendable que el hotel La Perla Llanera, realice dotaciones para todos los empleados que no las posean, esto se logra inspeccionando el sitio de trabajo y atendiendo a las solicitudes que los trabajadores expongan.

En cuanto al tema de selección de personal se requiere de mucho esmero y atención con el fin de garantizar estabilidad laboral a los empleados, motivo por el cual el hotel La Perla Llanera debe procurar seleccionar el mejor y más competente talento humano, de esta manera se debe diseñar un modelo de contratación en donde se especifique las características del cargo que se está solicitando. Al mismo tiempo, estar actualizados en todo lo relacionado con leyes laborales y demás procedimientos que se requieran para la contratación del personal.

Lo más recomendable con relación al salario es organizar una estructura salarial especificada por niveles jerárquicos para así mantener el trabajador a gusto con la remuneración que percibe, de acuerdo con la actividad que realiza y el nivel de educación que este tenga

## 11. Conclusiones

La presente investigación se ha dedicado a la intervención del clima organizacional en el hotel La Perla Llanera ubicado en el municipio de Acacias, basado en los factores ORGANIZACIONAL E INTERPERSONAL; para su análisis se emplearon herramientas no probabilísticas tales como observación directa, estudio y análisis de entrevistas, que permitieron la obtención de la información. Finalmente, el estudio que se abordó en este proyecto y los resultados obtenidos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Se obtuvo un indicador medianamente satisfactorio frente a los factores que afectan el clima organizacional teniendo en cuenta que se encontraron oportunidades de mejora y disposición de cambio entre los trabajadores y propietaria.

En la percepción de los trabajadores encuestados se determinó que presentan ciertas inconformidades frente a sus motivaciones laborales e incentivas, la poca posibilidad de manifestación frente a sus pensamientos y la falta de comunicación lo que genera que el clima organizacional se vea deteriorado.

En el factor de carácter interpersonal se encuentran las variables que aportan una mediana satisfacción como lo son: liderazgo y solución de conflictos, de acuerdo con la mayoría de los encuestados se percibe desde las diferentes áreas del hotel en que laboran, que buscan trabajar en equipo con su jefe inmediato, ya que una parte de los entrevistados considera que es una persona relativamente motivante en el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, en el factor de carácter organizacional, la variable salario presenta la menor percepción de satisfacción, lo cual indica que los empleados del hotel no se encuentran a gusto total con el salario percibido, ya que consideran que lo devengado no está acorde con el mercado laboral.

Se percibe la falta de relaciones interpersonales y de la misma manera en cuanto a la participación en la toma de decisiones, la propietaria o administrador del hotel no tienen en cuenta la opinión de los trabajadores.

### Referencias Bibliográficas

- Álvarez, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali.
- Barreto, A y Sierra, L (2010), *Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez*. Universidad de Cartagena, Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1906/1/TRABAJO%20FINAL%20%20DE%20GRADO%20-%20SECTOR%20HOTELERO.pdf>
- Brunet, L. (1987) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). Ciudad de México. Editorial McGraw-Hill.
- García, M. (2009) *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de administración (42), 43 – 61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2250/225014900004/>
- Goncalvez, A. (1997). Artículo de Internet *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de [www.geocities .ws/janethqr/liderazgo/130.html](http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html).
- Hernandez, R. y Fernández, C. (2010) *metodología de la investigación*, (5ª ed.). Ciudad de México. Editorial McGraw-Hill.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006) Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado 21*. Caracas. Recuperado de [www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009).