



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y NUEVOS PROYECTOS EN EMPRESA
PROPIA Y/O FAMILIAR O DE OTROS**

**JORDAN CARMONA RESTREPO
SERGIO OLIVARES ZAPATA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE GRADO
SANTIAGO DE CALI
2020**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y NUEVOS PROYECTOS EN EMPRESA Y/O DE
FAMILIARES O DE OTROS



AUTORES:
JORDAN CARMONA RESTREPO
SERGIO OLIVARES ZAPATA

DIRECTOR DEL PROYECTO:
EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE GRADO
SANTIAGO DE CALI
2020

RESUMEN

Para una organización es de vital importancia llevar a cabo una planeación estratégica de la misma, puesto que esta estrategia le permitirá visualizar detalladamente la manera más fácil y conveniente para llegar a cada uno de sus objetivos planteados a corto y mediano plazo, a partir de factores tanto internos como externos, tales como; el cliente, proveedores, entorno macroeconómico, clima organizacional y cada uno de los procesos que intervienen en la empresa. Dicho esto, nos encontramos con que METALICAS BEL-CAR no contaba con una planeación estratégica adecuada para la realización de algunas de sus funciones, debido a esto se implementó una encuesta de clima organizacional y otra de servicio al cliente y gracias al desarrollo e investigación de diferentes modelos de planeación estratégica, se han identificado las falencias y mejoras posibles para METÁLICAS BEL-CAR con sus empleados y cada uno de sus clientes que lleven al cumplimiento de cada uno de sus objetivos, dado que esta es una empresa motivada hacia el crecimiento empresarial.

Palabras claves: Planeación estratégica, clima organizacional, servicio al cliente, objetivos

ABSTRACT

For an organization it is of vital importance to carry out a strategic planning of the same, since this strategy will allow it to visualize in detail the easiest and most convenient way to reach each of its objectives set in the short and medium term, based on factors both internal and external, such as; the client, suppliers, macroeconomic environment, organizational climate and each of the processes involved in the company. That said, we find that METALICAS BEL-CAR did not have adequate strategic planning for the performance of some of its functions, due to this, an organizational climate survey and a customer service survey have been conducted, and thanks to the development and investigation of different strategic planning models, the shortcomings and possible improvements for METÁLICAS BEL-CAR have been identified with its employees and each of its clients that lead to the fulfillment of each one its objectives, given that this is a company motivated towards business growth .

Keyword: Strategic planning, organizational climate, customer service, objectives

TABLA DE CONTENIDOS

OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
MARCO TEÓRICO	7
MISIÓN	7
VISIÓN	8
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
MODELO FRED DAVID	9
MODELO DE PORTER	14
MODELO DE GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER.	15
MODELO LABORATORIOS BAXTER	17
MODELO SITUACIONAL	19
MATRIZ COMPARATIVA DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
METODOLOGÍA.	21
METÁLICAS BEL – CAR.	23
MISIÓN:	24
VISIÓN:	25
VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.	25
MATRIZ DOFA.	26
VENTAJA COMPETITIVA.	26
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE.	27
OBJETIVOS.	27
ACTIVIDADES A DESARROLLAR.	28
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.	32
OBJETIVOS.	33
ACTIVIDADES A DESARROLLAR.	33
APRENDIZAJES.	36
REFERENCIAS	37
ANEXOS.	38
ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE.	38
ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	39

LISTA DE GRÁFICOS.

I Gráfico: pregunta 1 “Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de METÁLICAS BEL - CAR”	28
II Gráfico: pregunta 2 “Con qué frecuencia utiliza el corte y dobléz de la lámina”	29
III Gráfico: pregunta 3 “Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con METÁLICAS BEL-CAR en una escala de 1-5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.”	29
IV Gráfico: pregunta 4 “En comparación con otras alternativas de corte y dobléz de lámina, METÁLICAS BEL-CAR es”	30
V Gráfico: pregunta 5 “Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 muy malo y 5 muy bueno) los siguientes atributos de METÁLICAS BEL-CAR”	30
VI Gráfico: pregunta 6 “Ahora valore de 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos”	31
VII Gráfico 7: pregunta 7 “Ha recomendado usted METÁLICAS BEL-CAR a otras personas”	31
VIII Gráfico: pregunta 8 “Recomendaría usted MÉTALICAS BEL - CAR a otras persona”	31
IX Gráfico: pregunta 9 “Utilizará el servicio de METÁLICAS BEL-CAR de nuevo”	32
X Gráfico: pregunta 10 “Qué le gustaría decirle a METÁLICAS BEL-CAR sobre el servicio que proporciona”	32
XI Gráfico: sección “Colaboración”	34
XII Gráfico: sección “Comunicación”	35
XIII Gráfico: sección “Condiciones de trabajo”	35
XIV Gráfico: sección “Liderazgo”	36
XV Gráfico 15: sección “Satisfacción en el puesto de trabajo”	36

LISTA DE FIGURAS

I Modelo de Fred David	10
II Modelo de las cinco fuerzas de Porter	15
III Modelo de planificación estratégica de Goodstein	17
IV Modelo espina de pescado de Laboratorios Baxter	19
V El círculo de la situación estratégica	20
VI Matriz comparativa de los modelos de planeación estratégica	21
VII Matriz DOFA	26

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación es establecer un modelo de la planeación estratégica, que permita a METÁLICAS BEL - CAR conocer el entorno y la gestión que esta maneja dentro y fuera de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar los diferentes componentes que integrarán el marco teórico, de un proceso de planeación estratégica.
- Aplicar el modelo “dirección estratégica” de Fred David para la empresa METALICAS BEL – CAR.
- Implementar el sistema de las redes sociales a METÁLICAS BEL – CAR.
- Aplicar y analizar las encuestas tanto de clima organizacional como de servicio al cliente.

MARCO TEÓRICO

MISIÓN

La misión representa la razón de ser de la empresa, y la función que desempeña en la sociedad. Chiavenato (2009) afirma que:

Es la razón de ser de cada organización y la función que desempeña en la sociedad. Debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos y acciones. Esta filosofía corporativa incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno (p.95-96).

“La declaración de la misión es una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que define nuestro negocio, revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir”. (David, 2003, p.59)

La misión, según Robbins y Coulter (2016) representa la declaración escrita del propósito de la entidad de negocio. Se desarrolla en palabras específicamente en oraciones, y no incluye objetivos medibles. La misión no debe ser extensa, por lo que debe ser precisa, ya que representa la actitud de la entidad de negocio y sirve de orientación y guía para los participantes de la misma.

VISIÓN

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Según Chiavenato (2009):

Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo (p.99).

David (2003) resalta la importancia de establecer primero la declaración de la visión antes que la de la misión, pues ésta responde a la pregunta básica ¿a dónde queremos llegar a ser? El autor añade “Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por

una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible para llegar a un acuerdo de la proyección a largo plazo de la empresa”. (David, 2003, p.56)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

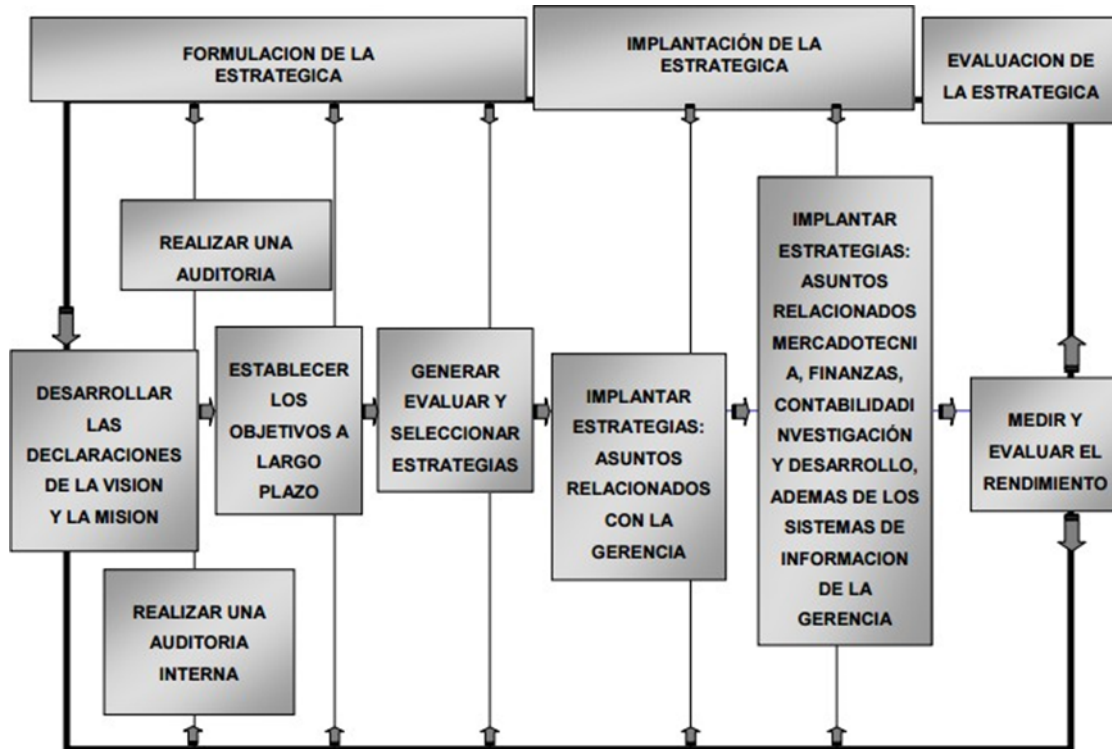
Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno

La Planeación Estratégica no es una herramienta de predicción o de pronóstico sobre las tendencias o eventos que sucederán en su organización. Si bien es cierto que, para preparar la planeación estratégica, usualmente se tienen en cuenta pronósticos financieros, de producción, etc. La Planeación Estratégica no solo involucra decisiones futuras sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro. La Planeación Estratégica no elimina riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso.

MODELO FRED DAVID

El modelo de planeación denominado por Fred David como “Dirección Estratégica”, se divide en tres etapas que permiten a la empresa establecer distintas estrategias. El propósito según el autor es que “la dirección estratégica le brinda a la empresa la capacidad de controlar su propio futuro” (Fred R. David, 2003). Dado que la planeación se trata de un proceso continuo, las empresas deben constantemente verificar si la aplicación de las propuestas desarrolladas está obteniendo resultados positivos o acordes a los objetivos trazados. Así mismo, es importante reevaluar las estrategias a medida que el tiempo transcurre y las metas se van cumpliendo.

Dicho esto, el modelo de Fred David consta de tres etapas que a su vez se pueden evidenciar en el siguiente cuadro:



Modelo de Fred David

De manera que cada una de estas etapas, establecen unos puntos a seguir para el desarrollo de la planeación estratégica.

1. Formulación de la estrategia

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión
- Realización de una auditoría externa e interna
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo
- Creación, evaluación y selección de las estrategias

2. Implantación de las estrategias

- Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia

- Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

- Medición y evaluación del rendimiento.

En cuanto a la etapa número 1 “formulación de la estrategia”, ha de tener muy en claro lo que la empresa quiere lograr y hacia dónde quiere llegar bajo la fundamentación de la misión y la visión de la organización a trabajar el modelo, de esta manera nos permitirá enfocar los proyectos hacia una meta establecida. Culminado y entendido el valor de esclarecer lo que “hacemos como negocio” o “qué le estamos brindando al cliente”, pasamos a realizar tanto una auditoria externa como interna de la empresa, pues esto nos permitirá conocer el mercado, el contexto laboral, las relaciones internas y la cultura y clima organizacional por las cuales está atravesando la organización en estudio, aprovechando las posibles oportunidades y/o fortaleciendo las amenazas que traen consigo el entorno de la empresa, de acuerdo a lineamiento que lleva a cabo la empresa tanto en su misión como visión de la misma.

En cuanto al segmento de establecer objetivos a largo plazo visto dentro de la primera etapa del modelo de dirección estratégica, y después de ya haber identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, el autor propone que es de vital importancia la claridad de los objetivos para de esta manera gestionar las estrategias pertinentes para el desarrollo de la planeación estratégica, del mismo modo David dice que los objetivos deben ser “cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes,

jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa y cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo”.

Hay que tener en cuenta que estos objetivos deben ser basados en cuanto a lo adquirido en conocimientos de los puntos anteriores, no son como tal una solución a las problemáticas de la empresa, sino dirigidos hacia el planteamiento de la visión y la misión de la compañía. Un claro ejemplo de un objetivo no cuantificable e irreal sería proponerse “ser la mejor empresa en el mercado de gaseosas”, por otro lado un objetivo cuantificable y medible en el tiempo sería “Tener el 40% de la participación del mercado de las gaseosas en los próximos cuatro años”. Gran parte de estos objetivos planteados están orientados hacia el desempeño económico de la empresa y por este motivo son tomados a largo plazo, aunque cabe resaltar que también existen otros modelos de objetivos como los de tipo social que son de igual de importancia que los financieros.

A continuación, daremos a conocer cada una de las 13 estrategias planteadas por el autor para el desarrollo de este modelo.

- Integración hacia adelante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Diversificación concéntrica.
- Diversificación horizontal.

- Recorte de gastos.
- Enajenación.
- Liquidación.

Por tanto, podemos decir que estas son las estrategias más notorias por las cuales se pueden alcanzar diferentes objetivos a largo plazo, más no son todas las estrategias que se pueden aplicar. Así mismo para el autor la decisión de la estrategia que se debe aplicar deriva de todos los pasos anteriores, del planteamiento de una visión y misión, de las auditorías externas e internas y de proponerse unos objetivos estratégicos a largo plazo.

El autor propone las siguientes tres etapas o estrategias para la decisión:

1. Etapa de recolección de información
2. Etapa de ajuste
3. Etapa de decisión

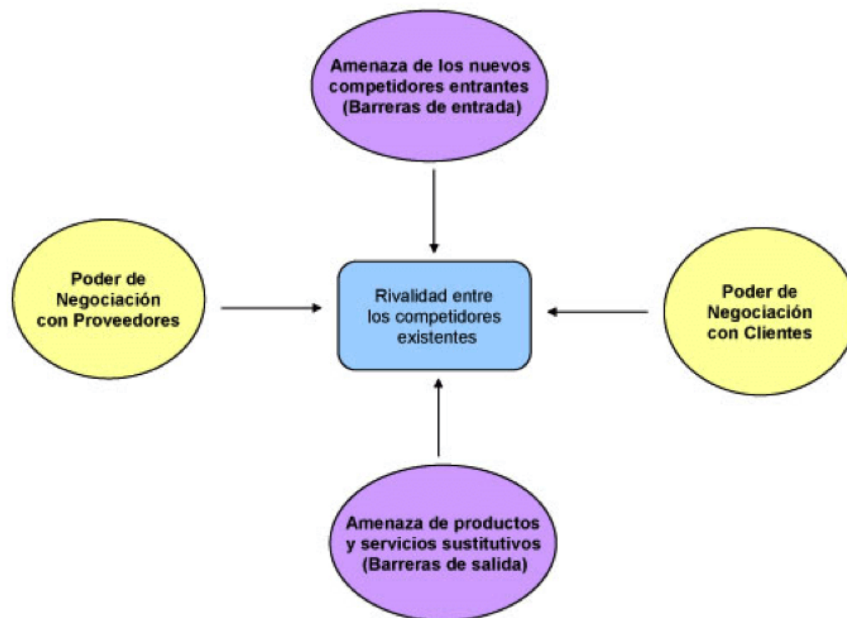
Para esta investigación se pretende solamente utilizar una de las herramienta propuestas por Fred David conocida como Matriz FODA o DOFA ampliada, la cual reúne la información recolectada en las auditorías internas y externas, donde se exponen las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y se establece una estrategia para cada factor. A continuación, se pretende medir y evaluar el rendimiento de cada una de las estrategias implementadas y ver si en efecto se obtiene un resultado positivo y se aprueba o por lo contrario se debe regresar a formular nuevas estrategias.

MODELO DE PORTER

En 1979 el ingeniero y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter, inventa el modelo de planeación estratégica de las cinco fuerzas, el cual permite definir el nivel de competitividad dentro de un sector determinado.

Este modelo permite identificar en un cuadro las variables competitivas que tiene una empresa en el momento de operar. Porter considera que es importante que la empresa deba tener previamente alineada la estrategia con su respectiva visión, misión y valores corporativos con el fin de establecer un contexto estratégico. Al dividir un sector en las cinco fuerzas permite lograr una mejor comprensión del grado de competencia que existe y por lo tanto evaluar qué tan atractivo resulta invertir en él. La primera fuerza es conocida como *el poder de negociación de los clientes* y tiene dos extremos a considerar; cuando nuestro producto tiene muchos sustitutos el poder de los clientes es más alto que el de la empresa, pues al contar con varias opciones la competencia es más difícil. La segunda fuerza es *la amenaza de la entrada de los nuevos competidores*. Se considera como una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas nacientes que tengan productos similares en el mercado. Mientras más fácil sea entrar a competir dentro de la industria, mayor será la amenaza. La tercera fuerza, *la amenaza por productos o servicios sustitutos*, ocurre cuando los consumidores compran otro tipo de producto que satisfacen las mismas necesidades y es más barato que el que la empresa vende, lo que finalmente deriva en una reducción en los ingresos. La cuarta fuerza se denomina el poder de los proveedores y tiene relevancia para las empresas cuando factores como la exclusividad de un insumo o el bajo volumen de compra, hace que los proveedores aumenten su poder en una eventual negociación. Finalmente, la quinta fuerza se conoce como *la rivalidad entre los*

competidores. Esta fuerza suele ubicarse en el centro del esquema, ya que viene siendo el resultado de la unión de las demás fuerzas. Entre más competido sea un sector, menor rentabilidad puede representar a la empresa.



II Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas.

MODELO DE GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER.

Al hablar de este modelo tenemos que entender que es realizado para empresas y/o organizaciones de magnitudes pequeñas y medianas. Cabe mencionar que se ha entendido que el modelo es bastante bueno para entidades públicas y empresas sin ánimo de lucro.

Además, los autores entienden que la finalidad de este modelo está regida bajo nueve fases de la planeación estratégica que se presentarán a continuación:

Planeación: se identifica cada uno de los factores de planeación y se debe involucrar a la alta gerencia en su aplicación.

Búsqueda de valores: se identifican los valores de la empresa y trabajadores, de manera que estén en relación con su cultura organizacional.

Formulación de la misión: se establece la misión corporativa de la empresa.

Diseño de la estrategia del negocio: Se establecen los objetivos de éxito de la empresa, los cuales deben ser medibles.

Auditoría del desempeño: en esta fase se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

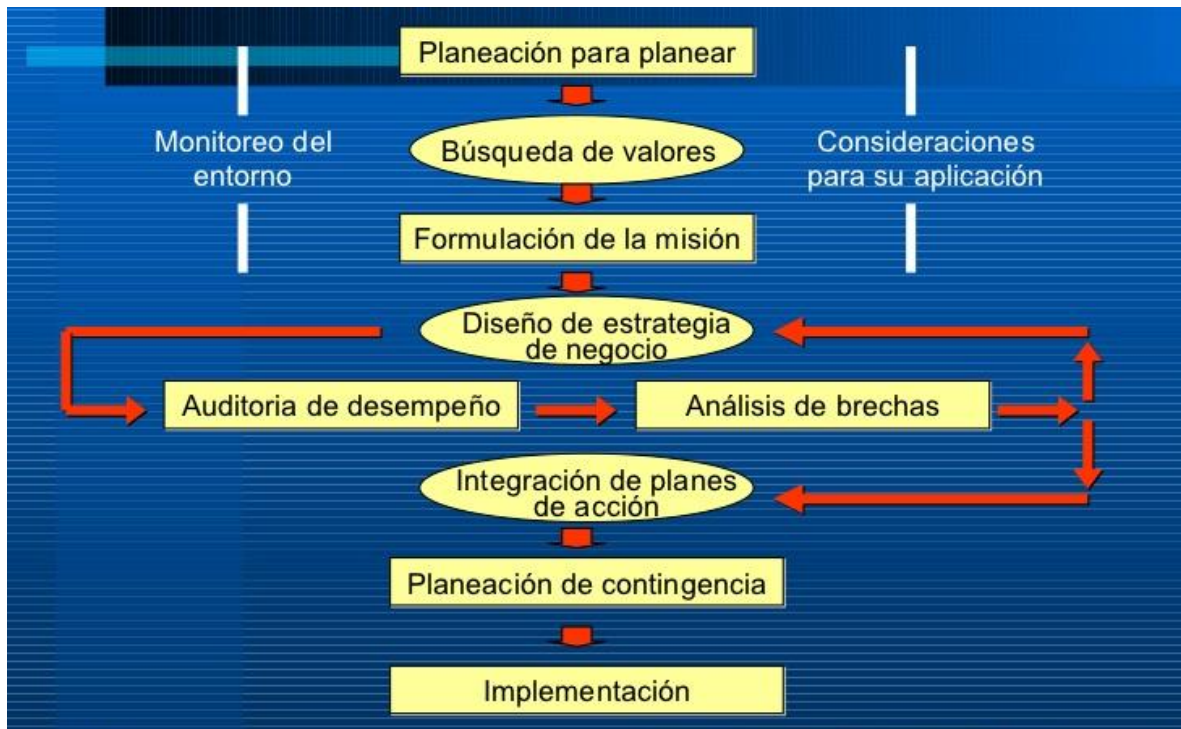
Análisis de brechas: por este lado debemos de comparar los objetivos y la auditoría de desempeño, de manera que si no se encuentran alineados debemos de repetir el proceso.

Integración de los planes de acción: por este lado, debemos desarrollar los planes de acción para implementar la estrategia percibida.

Planeación de contingencias: se debe tener en cuenta otras alternativas de estrategias que permitan sobreponerse ante alguna adversidad con la estrategia en proceso.

Implementación: se requiere que la alta gerencia desarrolle y evalúe el plan estratégico que se ha realizado a la empresa para de esta manera conocer la eficiencia del plan.

Por lo tanto, los autores mencionados sugieren realizar el plan estratégico de la empresa, para tener claras las competencias en la cuales trabaja la organización. Además, se sugiere tener una buena comunicación interna para desarrollar eficientemente el plan estratégico dentro de la empresa a desarrollarlo.



III Modelo de planificación estratégica de Goodstein

MODELO LABORATORIOS BAXTER

Laboratorios Baxter basa su planeación estratégica en el modelo de diagrama espina de pescado o de causa y efecto, mejor conocido como diagrama de Ishikawa. Este diagrama, fue elaborado por quien fuera calificado como el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, Kaoru Ishikawa (1915 -1989), un químico industrial japonés y administrador de empresas experto en control de calidad.

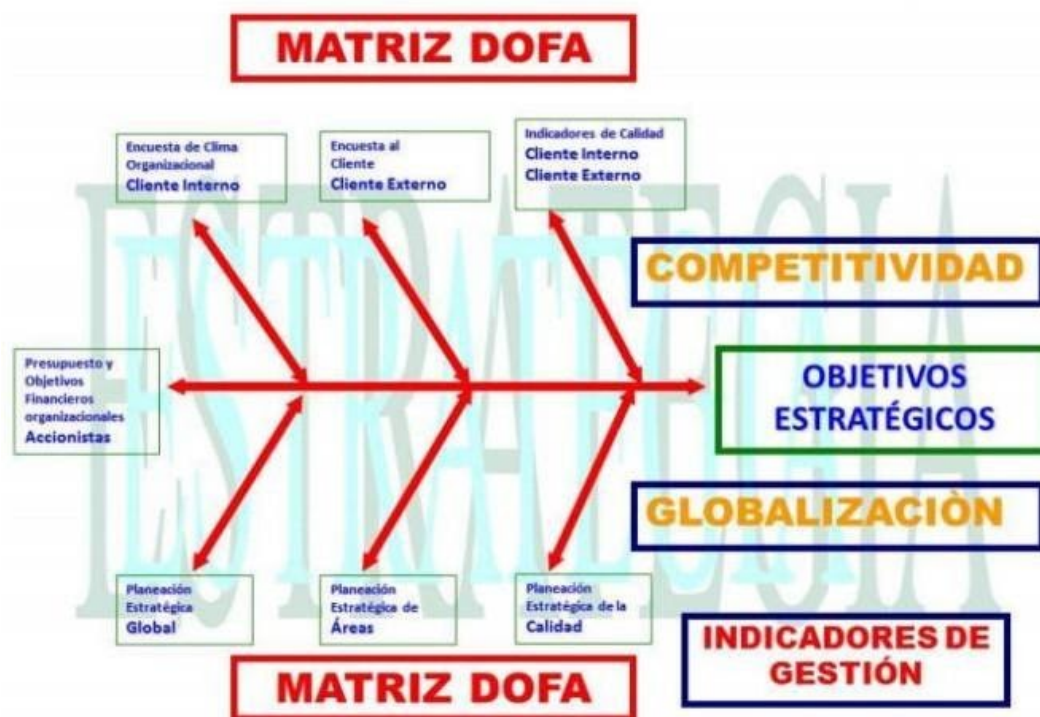
El diagrama de espina de pescado permite identificar las causas reales y potenciales de un problema, ideal para conocer las razones o factores principales y secundarios, determinar posibles soluciones, auxiliar en la toma de decisiones y configurar planes de acción.

Su estructura comienza en el recuadro de objetivos estratégicos (la cabeza), seguido de una línea principal (la columna vertebral); de esta columna vertebral se derivan varias líneas

(espinas principales), a su vez estas contienen dos o tres líneas de más (espinas menores) según el número de causas que tenga el modelo. Se requieren cuatro pasos para construir el diagrama: primero identificar cuál es el problema; segundo, identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden abordarse las causas del problema; tercero, identificar las causas más relevantes; cuarto realizar un análisis del diagrama.

Uno de los factores más importantes a analizar en este modelo es el comportamiento del cliente interno de la compañía, también conocido como clima organizacional. Para ello es de vital importancia obtener información suficiente acerca de todos los procesos internos que se lleven a cabo dentro de la compañía. El clima organizacional proporciona una retroalimentación fundamental por parte de los empleados sobre los procesos que determinan el comportamiento organizacional. Al mismo tiempo que, permite a las directivas tomar decisiones que faciliten implementar cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los mismos, como en la estructura organizacional.

A continuación, se debe realizar una matriz DOFA para identificar las estrategias y tomar ventaja de las oportunidades externas, neutralizar las amenazas, elevar y mantener las fortalezas de la compañía y disminuir las debilidades. El propósito de esta matriz es ayudar a fortalecer a un negocio para que optimice mejor los recursos que dispone y los alinee con el análisis del mercado en el que opera. Así pues, los administradores tendrán una herramienta que les permitirá comparar y contrastar las diferentes alternativas estratégicas, de tal manera que utilicen aquella que más ventaja competitiva les ofrezca.



IV Modelo espina de pescado de Laboratorios Baxter

MODELO SITUACIONAL

El modelo de planeación estratégica situacional (PES) es utilizado específicamente para organizaciones públicas, puesto que en estas se da prioridad a la ciudadanía y se quiere mejorar cada uno de los contextos sociales, políticos y económicos. Basado en esto, este modelo está fundamentado bajo criterios como, integridad a largo plazo, posibles riesgos para la toma de decisiones, ir a acciones específicas, dar seguimiento a los resultados de manera que se involucre a los responsables del proceso.

Según el autor de este modelo Carlos Matus, se necesitan de cuatro momentos específicos para la elaboración del modelo situacional, cabe aclarar que este modelo no sugiere un paso a paso del proceso pues cada uno de sus momentos no tienen un orden lineal, más bien se

mantiene bajo una correlación entre ellos. A continuación se presentan cada uno de los momentos:

- **Explicativo:** Por este lado se profundiza en entender y caracterizar la situación por la que pasa la empresa, interpretando esta situación en contextos globales.
- **Normativo:** Es orientado hacia técnicas correctas del deber ser teniendo en cuenta el análisis de la situación en cuestión, donde se establece la idea de realidad en contra del problema de la organización.
- **Estratégico:** Así como su nombre lo dice, este momento se basa en plantear estrategias que permitan crear situaciones favorables durante la implementación del plan de manera que todo el proceso sea viable y factible hacia contextos políticos y económicos, donde el concepto de poder es la raíz de la estrategia.
- **Tácticos-Operacional:** Este último momento pero no menos importante, está orientado hacia la implementación del plan estratégico.



V El círculo de la situación estratégica

MATRIZ COMPARATIVA DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PORTER	FRED DAVID	MINTZBERG	KAPLAN Y NORTON	LABORATORIOS BAXTER	GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER	POR ESCENARIOS	SITUACIONAL
Análisis interno y externo de la organización aplicando las cinco fuerzas.	Identificar la visión, la misión, los objetivos y la estrategia de una organización.	Crear una visión, aplicando el conocimiento de los conceptos.	Clarificar la visión y estrategia de la empresa.	Plantear los objetivos estratégicos de la empresa.	Planear y hacer la búsqueda de los valores.	Identificar las diferentes alternativas de estrategias para la empresa.	Establecer criterios para el cálculo de riesgos de la toma de decisiones.
Aplicar la herramienta DOFA, para identificar la visión en la industria.	Puntualizar los objetivos y escoger las estrategias para la empresa.	Identificar el modelo empresarial y la planificación.	Comunicar y educar la organización.	Identificar la estrategia organizacional a partir de su macroentorno.	Formular la misión y diseñar la estrategia de la empresa.	Considerar las alternativas evitando los errores en la toma de decisiones.	Identificar líneas de acción específicas.
Evaluar y retroalimentar las estrategias aplicadas.	Poner en acción las estrategias previamente establecidas.	Desarrollar las 5 Ps en la organización.	Establecer y planificar los objetivos de la empresa.	Aplicar la matriz DOFA a la estrategia.	Evaluar la estrategia e integrarlos en el plan de acción.	Reconocer el macroentorno para direccionar el futuro de la empresa.	Formular indicadores de seguimiento de los resultados.
	Evaluar el desempeño de las estrategias.	Dar una estrategia a la empresa, teniendo en cuenta sus necesidades.	Formación y revisión de la estrategia.	Evaluar la estrategia con los indicadores de gestión.	Desarrollar un plan de contingencia e implementar la estrategia.	Implementar la estrategia, mitigando los riesgos a eventos desconocidos.	Involucrar actores políticos a lo largo del proceso.

VI Matriz comparativa de los modelos de planeación estratégica

METODOLOGÍA.

Para éste proyecto planteado dentro de la Universidad Icesi y la empresa METÁLICAS BEL-CAR, se ha decidido dividirlo en dos etapas. Por un lado, se realizó una investigación exhaustiva y completa sobre estrategias pertinentes que pudieran implementarse dentro de la empresa ya mencionada. Etapa en la que se realizó una investigación sobre los modelos más importantes de la planeación estratégica, dentro de los cuales se encontraron: El modelo de “Dirección Estratégica” de Fred David (con el cual se realizará el estudio), modelo de “Balance Score Card” de Kaplan y Norton, “Modelo de las cinco fuerzas de Porter” (o Análisis de Porter), “Modelo de Laboratorios Baxter” (o modelo de espina de pescado), “Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer”, “Modelo de Henry Mitzberg”, “Modelo de

Planeación por Escenarios” y finalmente el “Modelo situacional”. Con este estudio se pretende identificar los puntos claves de los distintos modelos establecidos para obtener, de la manera más óptima, una planeación estratégica sólida que permita adaptarse a las necesidades de la empresa METÁLICAS BEL-CAR.

Para la segunda etapa, se realizará la aplicación del trabajo de campo, que consistirá en realizar dos encuestas relacionadas con el clima organizacional y el servicio al cliente, que nos permitan identificar los alcances y las debilidades que están presentes en la empresa a trabajar el proyecto, abarcando aspectos importantes de la percepción que tienen tanto los empleados como el dueño y por último los clientes, de la organización, sin dejar en segundo plano, la importancia de las relaciones tanto laborales como personales entre los sujetos involucrados en las diferentes encuestas, tomando como base lo importante que es mantener la conexión entre diferentes áreas de la organización, como es planteado en el modelo de Fred David (dirección estratégica). Y de esta manera desarrollar estrategias que nos llevará a aplicar los conceptos ya investigados en la primera etapa de este trabajo, para que por último podamos encontrar soluciones a los déficits que se puedan presentar en la empresa METALICAS BEL – CAR.

Por un lado, en las encuestas de clima organizacional planteamos conceptos como; condiciones laborales, relación empleado-jefe y empleado-empleado y cómo ve el empleado a la empresa. Por otro lado, con respecto a las encuestas de servicio al cliente, se indagarán conceptos tales como; satisfacción con el servicio y/o producto, trato recibido en el establecimiento y comodidad y/o tranquilidad dentro del establecimiento. Sin olvidar que se deben realizar preguntas abiertas para adquirir un enfoque más profundo de acuerdo a la temática planteada.

Para el desarrollo de la encuesta de clima organizacional, nos dimos cuenta que no es pertinente buscar una muestra, puesto que son tan solo 3 trabajadores incluyendo al dueño. Por el contrario, en el caso de la encuesta de servicio al cliente necesitaremos realizar el trabajo necesario para identificar a cuantas personas realizar la encuesta, puesto que METÁLICAS BEL – CAR, cuenta con aproximadamente 100 clientes en el sector. Estas encuestas tendrán un formato fácil de desarrollar para el cual la persona no necesite de ayuda de otro. Finalmente, se realizará el análisis de acuerdo a los datos recogidos en las encuestas, para de esta manera establecer estrategias que se interconectan con las metas establecidas de la empresa y de manera que se muestran las diferentes percepciones de los empleados y clientes de la organización.

METÁLICAS BEL – CAR.

METÁLICAS BEL – CAR es una empresa que se constituyó en la ciudad de Santiago de Cali a finales del siglo XX, específicamente para el año de 1998 de la mano de los señores y propietarios, Oscar Belalcázar y Gustavo Carmona, esta organización en principio se dedicaba solamente a la ornamentación metálica como tal; es decir, a lo que vagamente llamamos “cerrajería metálica” y se mantuvo con esta sociedad hasta el año 2012, época en la que el señor Oscar decidió no seguir en la empresa y dejar a cargo toda la organización al señor Gustavo, el cual la ha mantenido la compañía hasta el día de hoy. Actualmente la empresa no maneja el mismo enfoque que hace unos años, esto debido a que el señor Gustavo, único propietario de METÁLICAS BEL – CAR, decidió para el año 2015 ampliar la empresa y cambiar el segmento de clientes, convirtiéndose en una organización dedicada al corte y doblez de láminas.

La empresa cuenta ahora con una sola planta, ubicada en el barrio Alfonso Bonilla Aragón, posee 4 empleados calificados y con experiencia, incluyendo al propietario los cuales están distribuidos en 3 tareas; corte de la lámina (sólo la realiza el dueño), rayado de la lámina (1 empleado) y doblado de la lámina (2 empleados), todos realizan sus respectivos trabajos basados en la responsabilidad, honestidad y puntualidad para el augusto de los clientes.

La empresa se basa en una política adecuada de calidad, en la cual se compromete a disminuir el impacto ambiental y la preservación del medio ambiente, mediante el uso eficiente de los recursos y residuos de la empresa, así como la prevención de posibles lesiones del capital humano, por medio de una buena gestión de seguridad y salud dentro de la organización.

METÁLICAS BEL – CAR no tiene un gran catálogo de productos, puesto que su diversificación es muy limitada, pero aun así desarrolla todo lo necesario para la perfilera metálica, como, por ejemplo; marcos para puertas, puertas, ventanas, canales de agua, etc. Pero, la base fundamental de la empresa es el servicio que ofrece a los clientes para el corte y doblado de láminas, las cuales se transforman en los productos ya mencionados, de acuerdo a los diseños y caracterizaciones que proporcionan los diversos clientes de la empresa.

MISIÓN:

Nuestra prioridad está orientada en brindar el servicio y los productos de la mejor calidad en la ciudad de Santiago de Cali, comprometidos con la excelencia del capital humano para entregar a las personas el mejor servicio en el momento exacto.

VISIÓN:

Para el año 2025, seremos reconocidos como líderes en la ciudad de Santiago de Cali en el manejo de corte y doblaje de láminas de metal. Además, nos transformaremos en una de las organizaciones más honestas y confiables.

VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.

Teniendo en cuenta la investigación que realizamos sobre todos los parámetros que debe contener la misión y la visión de una organización como, por ejemplo, el propósito para la misión y una visualización en el tiempo para la visión de la empresa, encontramos que la empresa “METÁLICAS BEL – CAR”, cumple con los diferentes requisitos de justificación de la misión organizacional. En contraste a esto, encontramos que la visión no cumple con el ámbito requerido de definir su meta a mediano plazo. Es por ello, que sugerimos al dueño de la empresa, la siguiente visión empresarial para un periodo de 5 años:

Para el año 2025, seremos reconocidos como líderes en la ciudad de Santiago de Cali en el manejo de corte y doblaje de láminas y transformarnos en una de las organizaciones más honesta y confiable.

Se le presentó dicha propuesta al señor Gustavo Carmona, propietario de la empresa “METÁLICAS BEL – CAR”, la cual tuvo una buena aceptación por parte de él para implementarla dentro de su organización.

MATRIZ DOFA.



VII Matriz DOFA

VENTAJA COMPETITIVA.

Según la matriz DOFA, se puede observar que las ventajas competitivas de METÁLICAS BEL-CAR son; la amplia experiencia en el mercado de la ornamentación por más de 30 años. Cuenta con la capacidad de ofrecer la mejor calidad y el mejor acabado de los productos. Cumple con la puntualidad de los proyectos de sus clientes.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE.

Para este sondeo se contó la participación de 20 clientes que estaban dentro de la base de datos de la organización, la cual se envió vía Whatsapp bajo el formato de Google forms, entendiéndose que este medio nos permitió la recolección de los datos de una manera fácil e instantánea. En dicha encuesta se encontró que la mayoría de los consumidores encuestados lleva 6 o más utilizando los servicios de METÁLICAS BEL-CAR. Se evidenció que el número de solicitudes para corte y doblado de lámina con mayor frecuencia está en 2 o más veces por quincena, lo cual quiere decir que el servicio proporcionado por la empresa es de uso constante. Por otro lado, las encuestas demostraron que la totalidad de los clientes entrevistados se sienten satisfechos con la organización. Con respecto a la comparación con otras alternativas del corte y doblado de láminas, los resultados arrojaron que la gran mayoría de los clientes perciben la empresa como buena o superior. Se encontró que uno de los atributos a destacar de la organización es la buena calidad de sus productos mientras que un atributo a mejorar es la relación calidad-precio, en ese orden de ideas, el atributo más importante para los clientes es que la organización esté bien organizada. El 95% de los entrevistados ha recomendado a la empresa a otras personas. Para la pregunta ocho se encontró un error de interpretación de la pregunta ya que se suponía que solamente el individuo que respondió que no había recomendado anteriormente a la organización debía responder sí lo haría en el futuro. Por consiguiente, se logra interpretar que la totalidad de los entrevistados utilizarán nuevamente los servicios de la empresa. Por último, bajo los comentarios de las personas encuestadas se evidencian sugerencias posibles para la empresa.

OBJETIVOS.

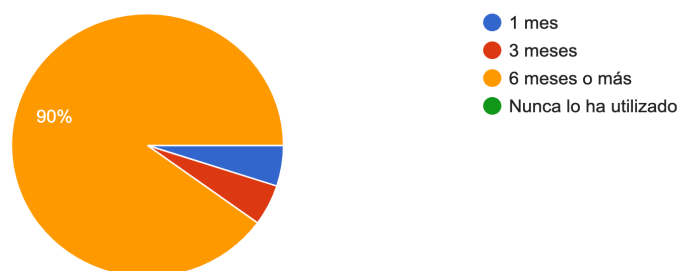
- Mejorar la percepción de los clientes en cuanto al atributo de Calidad-Precio.

- Mejorar el servicio postventa.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

- Sugerencia para las próximas compras se les dará a los clientes un certificado de compra donde se exhiba información pertinente para el cliente como la procedencia de los materiales, la certificación de calidad y el sello de la marca METÁLICAS BEL-CAR.
- Instalar un buzón de sugerencias en el local para conocer de primera mano la opinión de los clientes.
- Proporcionar una garantía de producto que certifica la revisión y tratamiento del mismo durante un periodo de tiempo determinado.
- Realizar una llamada de control de calidad para acceder a la opinión de los clientes frente al producto y servicio.
- Realizar una encuesta comparativa para evaluar si las actividades anteriormente expuestas obtuvieron alguna modificación en la percepción del consumidor frente al servicio al cliente de METÁLICAS BEL-CAR o no.

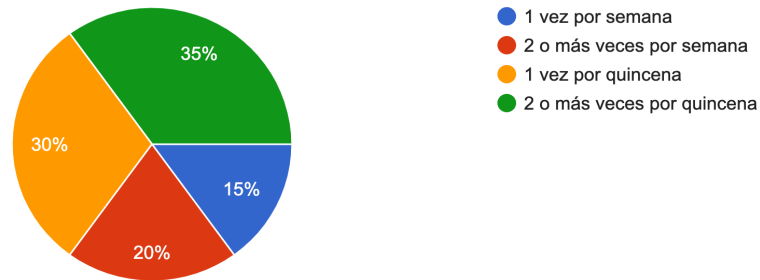
1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de METÁLICAS BEL - CAR?
20 respuestas



VIII Gráfico: pregunta 1 "Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de METÁLICAS BEL - CAR"

2. ¿Con qué frecuencia utiliza el corte y doblado de lámina?

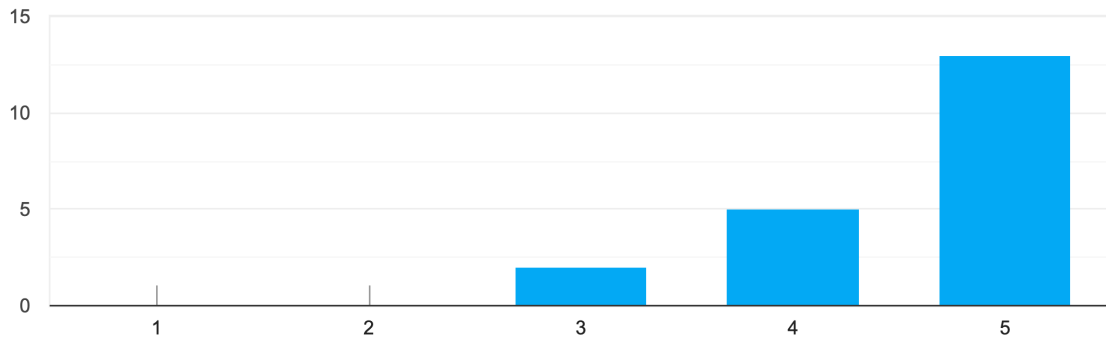
20 respuestas



IX Gráfico: pregunta 2 "Con qué frecuencia utiliza el corte y doblado de la lámina"

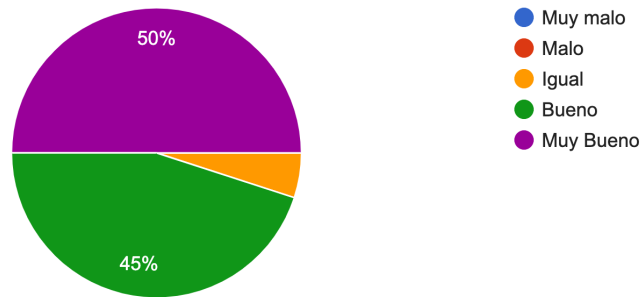
3. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con METÁLICAS BEL - CAR en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

20 respuestas



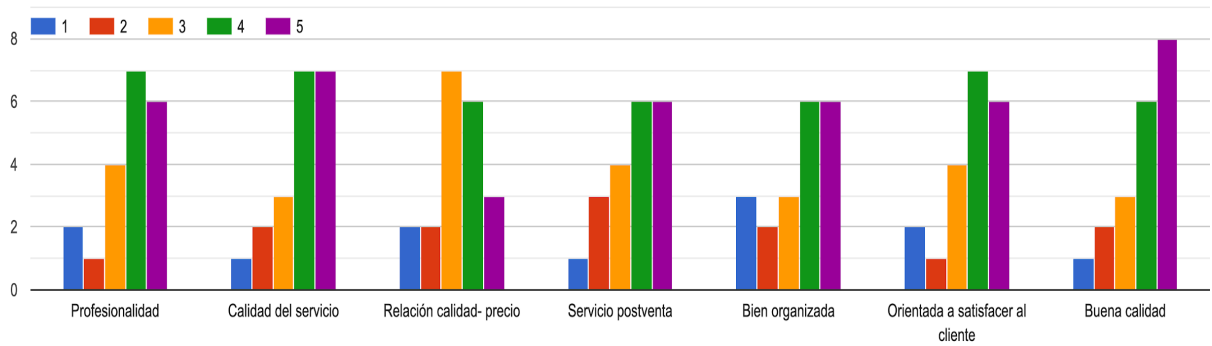
X Gráfico: pregunta 3 "Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con METÁLICAS BEL-CAR en una escala de 1-5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho."

4. En comparación con otras alternativas de corte y doblado de lámina, METÁLICAS BEL – CAR es:
 20 respuestas



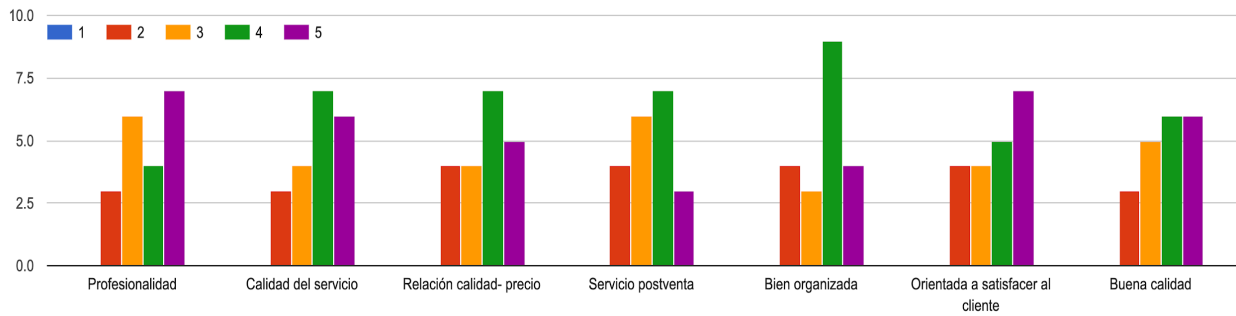
XI Gráfico: pregunta 4 “En comparación con otras alternativas de corte y doblado de lámina, METÁLICAS BEL-CAR es”

5. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 muy malo y 5 muy bueno) los siguientes atributos de METÁLICAS BEL - CAR:



XII Gráfico: pregunta 5 “Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 muy malo y 5 muy bueno) los siguientes atributos de METÁLICAS BEL-CAR”

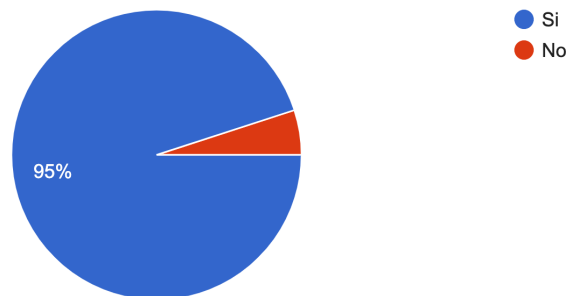
6. Ahora valore del 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:



XIII Gráfico: pregunta 6 “Ahora valore de 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos”

7. ¿Ha recomendado usted METÁLICAS BEL - CAR a otras personas?

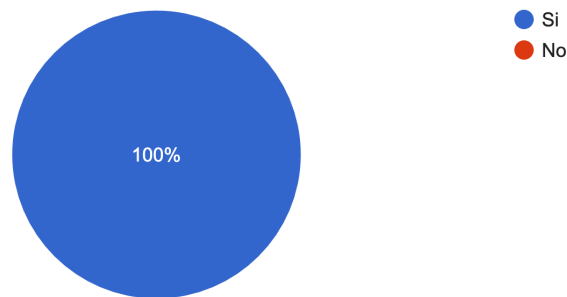
20 respuestas



XIV Gráfico 7: pregunta 7 “Ha recomendado usted METÁLICAS BEL-CAR a otras personas”

8. Si en la pregunta anterior respondió Si, omita esta pregunta ¿Recomendaría usted METÁLICAS BEL - CAR a otras personas?

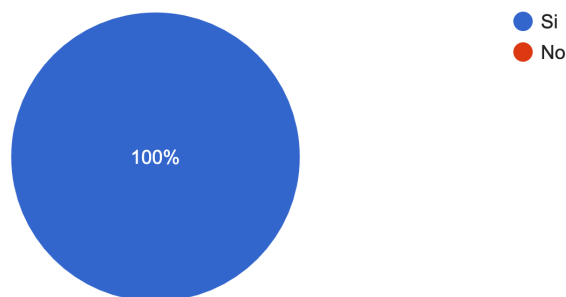
9 respuestas



XV Gráfico: pregunta 8 “Recomendaría usted MÉTALICAS BEL - CAR a otras persona”

9. ¿Utilizará usted el servicio de METÁLICAS BEL - CAR de nuevo?

20 respuestas



XVI Gráfico: pregunta 9 "Utilizará el servicio de METÁLICAS BEL-CAR de nuevo"

10. Según su criterio ¿qué le gustaría decirle a METÁLICAS BEL - CAR sobre el servicio que proporciona?:

20 respuestas

Eficiente
Buen servicio
Aunque es bueno y rapido, debería mejorar el tiempo de entrega del producto
Excelente
Necesitan un encargado de trasladar el producto
Todo bien
Todo esta muy bien
Todo esta bien
La responsabilidad es. Importante para la satisfacion y la fidelidad de la clientela

XVII Gráfico: pregunta 10 "Qué le gustaría decirle a METÁLICAS BEL-CAR sobre el servicio que proporciona"

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para esta encuesta se contó la participación de la totalidad de empleados de la empresa (2 empleados). Dicha encuesta también se envió vía Whatsapp bajo el formato de Google forms para obtener un mayor grado de transparencia, ya que no se sabe a quién pertenecen las

respuestas. La primera pregunta tenía el propósito de conocer que tan colaborativo es el ambiente laboral entre los miembros de la organización, dando a entender que existe un buen ambiente de trabajo sin embargo hay cosas por mejorar. Bajo el concepto de comunicación, los resultados nos muestran que los empleados tienen claros los objetivos, transparencia y funcionamiento de la empresa. Por otro lado, las condiciones de trabajo están muy bien con respecto a normas de seguridad e insumos de trabajo, pero se logra evidenciar que los espacios de trabajo de la empresa son poco eficientes para los trabajadores. Se encontró que dentro de la organización hay un buen liderazgo por parte del Gerente sin embargo, los empleados sienten que sus ideas a veces no son tomadas en cuenta. Por último, encontramos que los empleados se encuentran con todas las herramientas necesarias para realizar su labor, de modo que logra satisfacer y potencializar su rol dentro de la empresa.

OBJETIVOS.

- Generar un entorno donde los empleados sientan que sus ideas son tenidas en cuenta por el gerente.
- Promover actividades que fortalezcan el trabajo en equipo entre los trabajadores.
- Adecuar las instalaciones de METÁLICAS BEL-CAR que garantice un adecuado espacio de trabajo para los empleados.

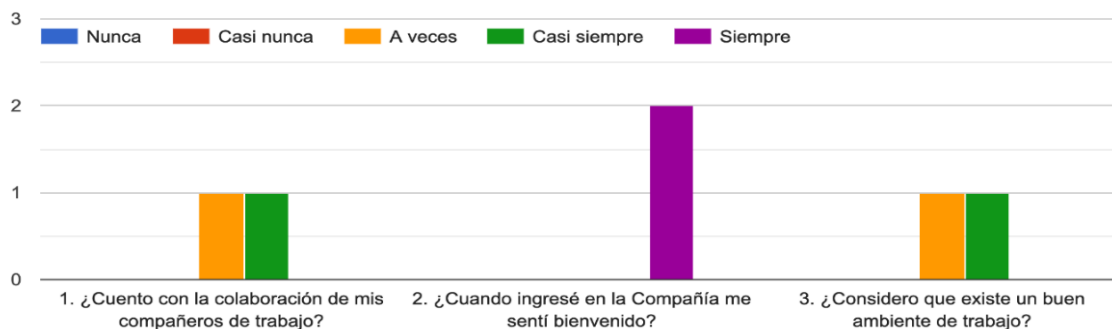
ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

- Con el propósito de obtener una retroalimentación mutua se pretende establecer una reunión mensual donde los empleados y el Gerente puedan verificar el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización y que este espacio sea una oportunidad para conocer las opiniones e ideas pertinentes de los empleados hacia la realización de las tareas. Para dicha reunión proponemos realizarla en un

lugar, fuera de la organización, cómodo y de confianza que permita la facilidad de la comunicación.

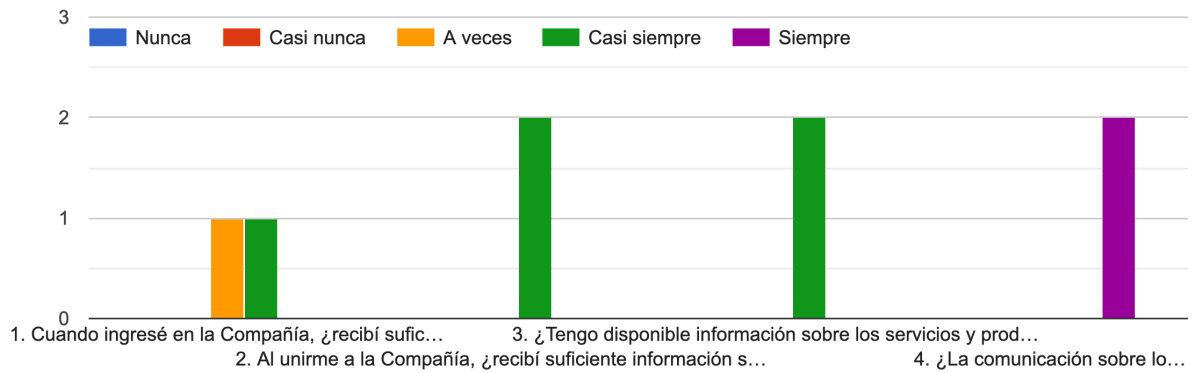
- Realizar una visita (semestral) por parte de un experto en comportamiento organizacional, para la realización de un taller donde a los empleados se les capacite en temas sobre manejo de las relaciones y comunicaciones efectivas.
- Revisar si dentro de lo posible se pueda adecuar espacios, dentro de las instalaciones, en donde los empleados puedan almacenar sus pertenencias, descansar cómodamente e ingerir sus alimentos.

COLABORACIÓN



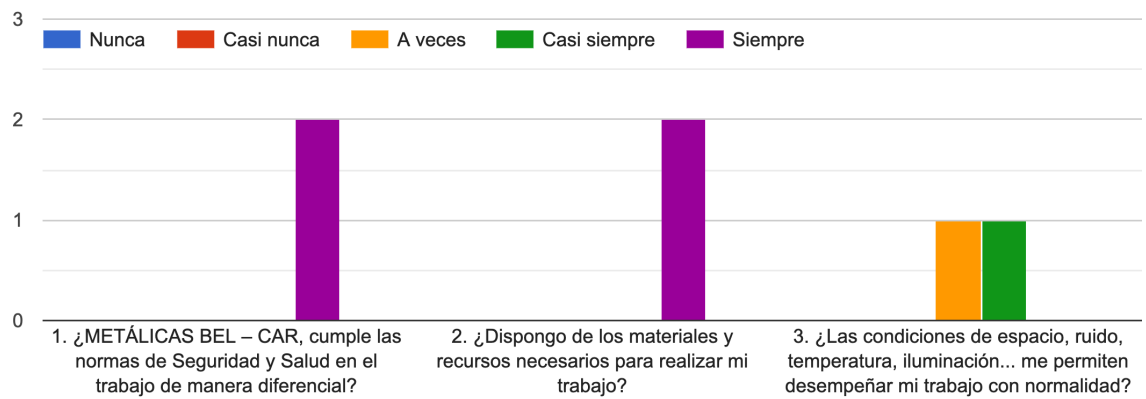
XVIII Gráfico: sección "Colaboración"

COMUNICACIÓN



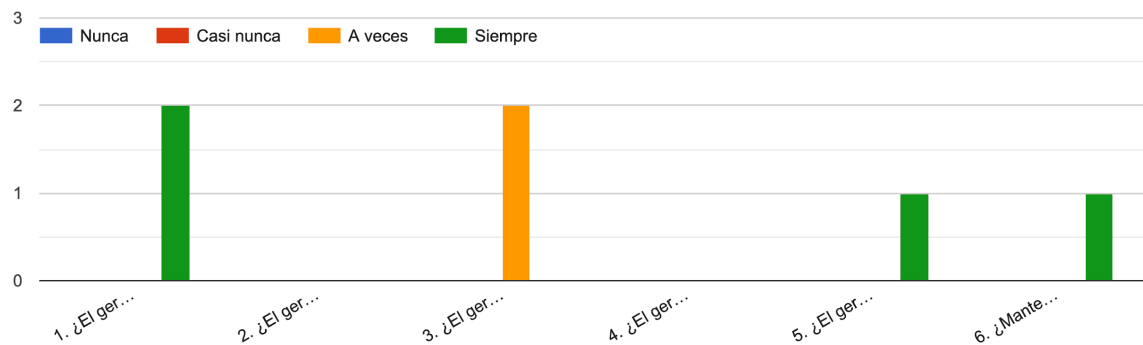
XIX Gráfico: sección "Comunicación"

CONDICIONES DE TRABAJO



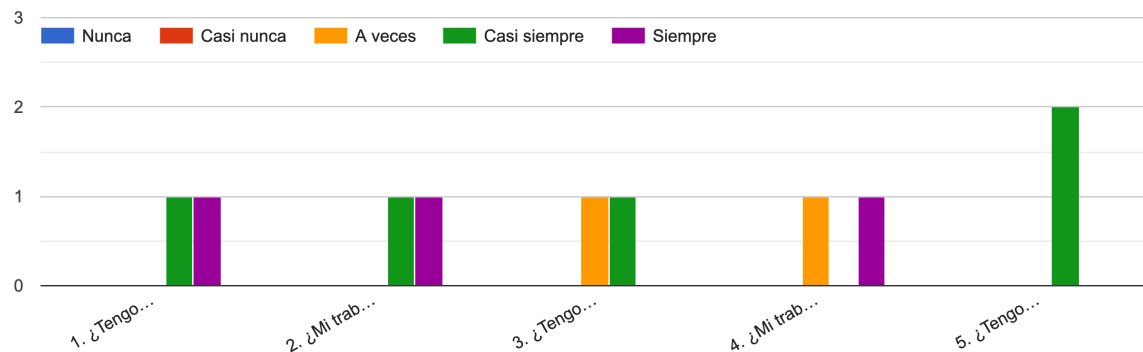
XX Gráfico: sección "Condiciones de trabajo"

LIDERAZGO



XXI Gráfico: sección "Liderazgo"

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO



XXII Gráfico 15: sección "Satisfacción en el puesto de trabajo"

APRENDIZAJES.

Esta investigación nos permitió conocer mejor cómo funciona un modelo de planeación estratégica en un ámbito empresarial. Descubrimos que existen varias metodologías diseñadas por diferentes autores, lo cual hace que el ejercicio sea universal y lo podamos aplicar a distintos escenarios. Cabe resaltar que el orden de ejecución de la estrategia de planeación es indispensable, el hecho de que haya unas etapas establecidas hace que el

proyecto sea desarrollado de manera organizada, óptima y oportuna. El método científico es una forma que nos permite analizar, identificar y experimentar un área del conocimiento para entender a profundidad los procesos que se requieren para el desarrollo del trabajo y así llegar a posibles conclusiones que den solución a la problemática.

En cuanto a los aprendizajes personales y profesionales consideramos que la presente investigación nos permitió comprender cómo lo aprendido durante nuestra formación académica se pudo ver reflejado al momento de analizar aquellas fallas o escenarios donde las empresas tienen una oportunidad de mejora. Desde nuestra perspectiva como estudiantes de Administración de Empresas proponemos unas posibles soluciones al dueño de la empresa entendiendo que los recursos son limitados y por ende la optimización de estos es la base del éxito de un negocio. Mediante este ejercicio investigativo pudimos reforzar y aplicar el conocimiento adquirido a lo largo de los últimos 5 años sobre de temáticas como el buen manejo del servicio al cliente y el fortalecimiento del clima organizacional.

REFERENCIAS

Chiavenato, I., (2009), Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, México DF, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES

David, Fred R., (2003), Conceptos de Administración Estratégica, México DF, México, PEARSON EDUCACIÓN

Robins, S. & Coulter, M. (2016), Management. Pearson. 13 edición

(Citas, Herramientas normas APA, NORMAS APA 2016 - 6ª Edición, Referencias y Bibliografía). Recuperado de: <https://normasapa.com/normas-apa-2019-cuestiones-mas-frecuentes/>

Hernández, Fernández y Baptista (2010), Metodología de la Investigación, México D.F, México, McGraw-Hill.

Goodstein, L. "et al". "Planeación Estratégica Aplicada". Mc Graw Hill. Colombia. 2005. pp. 3-6- 197.

ANEXOS.

ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE.

OBJETIVO: El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de METALICAS BEL – CAR y en la satisfacción de clientes que la componen. Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines educativos.

1. **¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de METALICAS BEL - CAR?**
 - 1 mes
 - 3 meses
 - 6 meses o más
 - Nunca lo ha utilizado
2. **¿Con qué frecuencia utiliza el corte y dobléz de lámina?**
 - 1 vez por semana
 - 2 o más veces por semana
 - 1 vez por quincena
 - 2 o más veces por quincena
3. **Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con METÁLICAS BEL - CAR en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho**
 - 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
4. **En comparación con otras alternativas de corte y dobléz de lámina, METÁLICAS BEL – CAR es:**
 - Muy malo ___ Malo ___ Igual ___ Bueno ___ Muy Bueno ___
5. **Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 muy malo y 5 muy bueno) los siguientes atributos de METALICAS BEL - CAR:**
 - ___ Profesionalidad
 - ___ Calidad del servicio
 - ___ Relación calidad- precio
 - ___ Servicio postventa
 - ___ Bien organizada
 - ___ Orientada a satisfacer al cliente
 - ___ Buena calidad
6. **Ahora valore del 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:**
 - ___ Profesionalidad
 - ___ Calidad del servicio
 - ___ Relación calidad- precio
 - ___ Servicio postventa
 - ___ Bien organizada
 - ___ Orientada a satisfacer al cliente
 - ___ Buena calidad

7. **¿Ha recomendado usted METÁLICAS BEL - CAR a otras personas?**
 - Si ___ No ___
 8. **Si en la pregunta anterior respondió Si, omita esta pregunta ¿Recomendaría usted METÁLICAS BEL - CAR a otras personas?**
 - Si ___ No ___
 9. **¿Utilizará usted el servicio de METALICAS BEL - CAR de nuevo?**
 - Si ___ No ___
 10. **Según su criterio ¿qué le gustaría decirle a METÁLICAS BEL - CAR sobre el servicio que proporciona?:**
-

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO:

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de METALICAS BEL – CAR y en la satisfacción de los profesionales que la componen. Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines educativos.

● COLABORACIÓN

1. **¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de trabajo?**
 - Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___
2. **¿Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido?**
 - Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___
3. **¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?**
 - Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

● COMUNICACIÓN

4. **Cuando ingresé en la Compañía, ¿recibí suficiente información sobre la misma?**
 - Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___
5. **Al unirme a la Compañía, ¿recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo?**
 - Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___
6. **¿Tengo disponible información sobre los servicios y productos que ofrece METÁLICAS BEL – CAR?**
 - Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___
7. **¿La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente?**
 - Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

● CONDICIONES DE TRABAJO

1. **¿METÁLICAS BEL – CAR, cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial?**
 - Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

2. ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

3. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

● **LIDERAZGO**

1. ¿El gerente se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de METALICAS BEL – CAR?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

2. ¿El gerente es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

3. ¿El gerente escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

4. ¿El gerente se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

5. ¿El gerente me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

6. ¿Mantengo una buena relación con el gerente?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

● **SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO**

1. ¿Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

2. ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

3. ¿Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

4. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___

5. ¿Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia?

- Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi Siempre ___ Siempre ___