



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**Lineamientos estratégicos para la mejora de la gestión administrativa de la  
empresa NICAJA S.A., Estelí, año 2022**

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

**Licenciada en Administración de Empresas**

**Autores**

Cindy Elieth Rodríguez Soza

Sayda Norely Velásquez Rugama

María José García Rodríguez

**Tutor**

MSc. Fabio José Gaitán Aguilera

Estelí, 30 de enero 2023



## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada primeramente a Dios el dador de la vida, la sabiduría y las fuerzas.

A nuestros padres de familia, que fueron parte de nuestra educación desde niños brindándonos todo lo necesario para culminar nuestros estudios, sirviendo de apoyo tanto económico como mental.

A nuestros hermanos por haber compartido con nosotros sus conocimientos y darnos apoyo incondicional.

A nuestros hijos y esposos por haber estado ahí durante el proceso dándonos ánimos, siendo paciente durante todos estos años.

Dedicada a ellos, porque gracias a cada granito de arena aportado hoy podemos culminar nuestra carrera universitaria y podemos ser llamadas licenciadas en administración de empresas.

## **AGRADECIMIENTO**

En este camino tan largo que cruzamos para poder llegar hasta esta etapa, debemos agradecimiento primeramente a Dios todo poderoso, que nos dio la fuerza, sabiduría, inteligencia y la paciencia para no desertar.

A nuestros padres que nos han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir con cada meta propuesta, por haber sido soporte económico, mental y espiritual durante este proceso, en el cual estuvieron pendiente de nuestra educación, que, a pesar de las dificultades, nunca desistieron en darnos un futuro mejor. De igual manera reconocemos la ayuda brindada por nuestros hermanos, hijos y esposos, que aportaron en todo lo que estuvo al alcance para ellos.

Agradecemos la oportunidad brindada por UNAN-Managua, FAREM-Estelí, al abrirnos las puertas para cursar nuestra licenciatura, por haber puesto grandes profesionales que forjaron nuestro camino desde el primer semestre.

A nuestro maestro y tutor de investigación, Fabio José Gaitán Aguilera, por habernos acompañado durante este proceso y compartir con nosotros su conocimiento, sabiduría, por la paciencia que nos tuvo y todo el empeño puesto en nuestra investigación.



**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**2023: “Seguiremos avanzando en victorias educativas”**

Estelí, 30 de enero de 2023

**CONSTANCIA**

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Lineamientos estratégicos para la mejora de la gestión administrativa de la empresa NICAJA S.A., Estelí, año 2022**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

Las autoras de este trabajo son las estudiantes: Cindy Elieth Rodríguez Soza, Sayda Norely Velásquez Rugama y María José García Rodríguez; y fue realizado en el II semestre del año 2022, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Administración de Empresas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

---

MSc. Fabio José Gaitán Aguilera  
ORCID No: 0000-0002-6280-1087  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

## RESUMEN

La investigación consistió en el diseño de lineamientos estratégicos, para la mejora de la gestión administrativa en la empresa NICAJA S.A., año 2022. La empresa Cajas de Nicaragua es una Sociedad Anónima, conocida por sus siglas como NICAJA S.A., inicio sus operaciones en el municipio de Estelí, departamento de Estelí en el año 2010, su actividad principal es la elaboración de cajas de puros. La investigación según la naturaleza de los datos y la información es mixta, porque consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cualitativa como cuantitativa, sobre la realidad de la empresa en cuanto a la situación actual de la gestión administrativa; es de corte transversal porque se realizó en el año 2022. Como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta a una muestra de 14 colaboradores; se aplicó una entrevista al gerente de la empresa. Con la aplicación de las diferentes técnicas y herramientas se identificaron algunas debilidades tales como, el no contar con una planeación estratégica que defina sus proyecciones; misión, visión y objetivos organizacionales, no tiene documentada la estructura organizacional, el proceso de integración no está definido en un manual de procedimientos, sin embargo, hacen uso del proceso de selección y contratación. El estilo de dirección ejercido es democrático, se utilizan medidas correctivas, quedando evidenciado el control de entradas, salidas y producción. Por lo tanto, se concluye con la propuesta del plan de acción que podrá integrar los lineamientos estratégicos que contribuyan a corregir y reforzar los aciertos en la gestión administrativa.

**Palabras Claves:** Gestión administrativa, lineamientos estratégicos, proyecciones, planeación estratégica, plan de acción.

## ABSTRACT

The investigation consisted of the design of strategic guidelines, for the improvement of administrative management in the company NICAJA S.A., year 2022. The company Cajas de Nicaragua is a Public Limited Company, known by its acronym as NICAJA S.A., it began its operations in the municipality of Estelí, department of Estelí in the year 2010, its main activity in the elaboration of cigar boxes. Research according to the nature of the data and information approach is mixed, because it consists of collecting, analyzing and integrating both qualitative and quantitative research on the reality of the company in terms of the current situation of administrative management; It is cross-sectional because it was carried out in the year 2022. As a data collection technique, the survey of a sample of 14 collaborators was used; An interview was applied to the manager of the company. With the application of the different techniques and tools, some weaknesses were identified, such as not having a strategic planning that defines their projections; mission, vision and organizational objectives, the organizational structure is not documented, the integration process is not defined in a procedure's manual, however, they make use of the selection and contracting process. The management style exercised is democratic, corrective measures are used, being evidenced the control of inputs, outputs and production. Therefore, it concludes with the proposal of the action plan that may integrate the strategic guidelines that contribute to correct and reinforce the successes in administrative management.

**Keywords:** Administrative management, strategic guidelines, strategic planning projections, action plan.

## INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES .....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
3.1. Caracterización del problema .....	6
3.2. Preguntas problemas.....	7
3.2.1. Pregunta general.....	7
3.2.2. Pregunta específica.....	7
4. JUSTIFICACIÓN.....	8
5. OBJETIVOS.....	10
5.1. Objetivo General .....	10
5.2. Objetivos Específicos .....	10
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	11
6.1. Gestión administrativa.....	11
6.1.1. Origen.....	11
6.1.2. Características de la gestión administrativa .....	12
6.1.3. Importancia de la gestión administrativa .....	13
6.1.4. Objetivos de la gestión administrativa .....	14
6.1.5. Procesos administrativos.....	15
6.2. Proyecciones y lineamientos estratégicos.....	32
6.2.1. Análisis FODA.....	35
6.3. Plan de acción.....	38
6.3.1. ¿Para qué sirve el plan?.....	39
6.3.2. ¿Cómo hacer plan de acción?.....	39
6.3.3. Elementos de un plan de acción .....	42
6.3.4. Estructura del plan de acción .....	43
7. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	44
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS.....	45
9. DISEÑO METODOLÓGICO .....	50
9.1. Tipo de investigación .....	50

9.2. Área de estudio .....	51
9.3. Población y muestra .....	51
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	52
9.4.1. Revisión documental .....	52
9.4.2. Entrevista.....	53
9.4.3. Encuesta .....	53
9.5. Etapas de la investigación .....	53
9.5.1. Etapa I. Investigación Documental .....	53
9.5.2. Etapa II. Elaboración de Instrumentos .....	54
9.5.3. Etapa III. Trabajo de campo .....	54
9.5.4. Etapa VI. Elaboración de Informe final .....	54
10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	55
10.1. Generalidades de la empresa .....	55
10.2. Situación actual de la empresa según el proceso administrativo.....	57
10.2.1. Proceso administrativo .....	57
10.3. Proyecciones y lineamientos estratégicos mediante el análisis FODA .....	92
10.3.1. Análisis interno .....	92
10.3.2. Análisis externo.....	96
10.3.3. Proyecciones y lineamientos .....	102
10.3.4. Análisis para el cruce matriz estratégica .....	106
10.4. Propuesta de plan de acción según los lineamientos estratégicos .....	111
11. CONCLUSIONES.....	131
12. RECOMENDACIONES .....	133
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	135
14. ANEXOS .....	143
Anexo 1. Entrevista a gerente general.....	143
Anexo 2. Encuesta a colaboradores.....	147
Anexo 3. Cronograma de actividades.....	153
Anexo 4. Sistematización de la entrevista.....	157
Anexo 5. Fotografías empresa NICAJA.....	175

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad vs. Sexo .....	55
Gráfico 2. Nivel académico .....	56
Gráfico 3. Proceso de planeación en la empresa .....	59
Gráfico 4. Planes conocidos por el personal.....	62
Gráfico 5. Tipo de planeación implementada.....	63
Gráfico 6. Elementos organizacionales necesarios para el desarrollo de las actividades.....	67
Gráfico 7. Valoración del puesto de trabajo .....	71
Gráfico 8. Proceso de reconocimiento de la empresa y el personal .....	75
Gráfico 9. Capacitaciones para la realización de distintas tareas .....	76
Gráfico 10. Evaluación de dirección de la gerencia. ....	79
Gráfico 11. Elementos del estilo de dirección.....	80
Gráfico 12. Valoración de estilos de dirección.....	82
Gráfico 13. Implementación de elementos de control.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz MAFE .....	37
Tabla 2. Estructura del plan de acción.....	43
Tabla 3. Área laboral - Tiempo de colaborar en la empresa.....	57
Tabla 4. Fortalezas en los elementos del proceso administrativo.....	93
Tabla 5. Debilidades en los elementos del proceso administrativo .....	95
Tabla 6. Factores internos y externos (FODA).....	99
Tabla 7. Matriz de estrategias FODA.....	107
Tabla 8. Plan de acción del proceso de planeación .....	113
Tabla 9. Plan de acción del proceso de organización .....	116
Tabla 10. Plan de acción del proceso de integración.....	119
Tabla 11. Plan de acción del proceso de dirección.....	123
Tabla 12. Plan de acción del proceso de control .....	127

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Organigrama actual.....	68
Figura 2. Proceso de integración realizado por NICAJA S.A.....	78
Figura 3. Propuesta de estructura de organigrama .....	104

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa sobre la cual se realizó esta investigación, es una sociedad anónima cuya actividad principal consiste en la elaboración de cajas de puros, la cual inicio sus operaciones en el municipio de Estelí, departamento de Estelí en el año 2010. Por motivos de privacidad se pidió mantener al margen el nombre real de la empresa, pero ofreciendo la oportunidad de brindar la información necesaria para poder llevar a cabo la investigación, por ende, para hacer referencia a la organización durante todo el proceso investigativo será conocida por las siglas NICAJA, S.A. que significan Nicaragua cajas o empresa de cajas de Nicaragua.

Los lineamientos estratégicos son elementos indispensables en toda organización, ya que orientan a la empresa sobre aquellos factores internos y externos con debilidades, en este caso dirigen a la empresa sobre problemáticas que se han estado presentando en el proceso administrativo, que impiden el desarrollo efectivo dentro de la empresa, sobresaltando la formulación de planes estratégicos, para minimizar las debilidades, amenazas y aprovechar las oportunidades y fortalezas.

Actualmente la empresa necesita de herramientas que le permita mejorar la gestión administrativa y así orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de misión y visión empresarial, por lo cual es necesario desarrollar lineamientos estratégicos y aplicar los elementos que intervienen en el proceso administrativo. Siendo este el motivo que conlleva a la selección del tema de investigación:” Lineamientos estratégicos, para la mejora de la gestión administrativa de la empresa NICAJA S.A, Estelí 2022”.

Este documento está realizado en catorce incisos. El primer inciso, aborda la principal información de la estructura del documento. En el segundo inciso se introducen los antecedentes relacionados con la investigación, el tercer inciso se plantea el problema en que NICAJA no cuenta con lineamientos estratégicos que identifique de manera sistemática los esfuerzos en el establecimiento de políticas, misión, visión y estrategias básicas que le permita el cumplimiento de los objetivos y propósitos básicos en la gestión administrativa.

El cuarto inciso se menciona la relevancia de la investigación mediante la justificación desde su valor teórico, metodológico y práctico. En el quinto inciso se abordan los objetivos generales y

específicos. El objetivo principal de este trabajo investigativo, consistió en diseñar lineamientos estratégicos, para la mejora de la gestión administrativa en la empresa, además de la realización de una propuesta mediante un plan de acción que dé lugar a identificar las mejoras que fortalezcan los procesos administrativos, tomando en cuenta el análisis de los factores externos e internos, que puedan afectar el desempeño.

El inciso seis, se detalla la fundamentación teórica que cuenta con tres ejes fundamentales como son: Gestión administrativa, lineamientos estratégicos y plan de acción. En el inciso siete, se presenta la hipótesis de la investigación, seguido del inciso ocho donde se especifica la matriz de categoría por objetivos, así como sus principales dimensiones como es el proceso administrativo, análisis interno – externo y tipos de planes.

En el inciso nueve se describe el diseño metodológico donde se determinó que según su enfoque filosófico es una investigación mixta y de corte transversal. Asimismo, se describe las técnicas, instrumentos, tamaño de la muestra y sus etapas de la investigación.

En el inciso diez, se tiene el análisis y discusión de resultados, este se realizó a través de cada objetivo planteado dando como resultado la propuesta de plan acción donde se tomó en cuenta el análisis del proceso administrativo, identificación de las proyecciones y lineamientos estratégicos mediante la aplicación de la herramienta FODA, lo cual permitió el planteamiento de estrategias.

En el onceavo y doceavo inciso se tienen las conclusiones y recomendaciones respectivamente, descritas de acuerdo a objetivos específicos. En el inciso trece, se detalla la bibliografía que sustentan el marco teórico y el análisis de los resultados. Finalmente, se tienen los anexos, como soporte de la investigación, mismos que sea de gran utilidad para la empresa y futuros investigadores.

## 2. ANTECEDENTES

“Los lineamientos estratégicos son los elementos de más alto nivel de la planeación estratégica, cuyo propósito es alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización hacia un horizonte y visión compartida” (Chávez, 2020, pág. 1).

Aunque los antecedentes encontrados a nivel nacional e internacional no son explícitamente del giro de las empresas NICAJA S.A, dan una pauta del grado de investigación acerca de los lineamientos estratégicos y las distintas metodologías usadas para ello.

### **A nivel internacional se encontraron tres tesis:**

La primera investigación encontrada es un ensayo que aborda el tema: “Manual para definir los lineamientos estratégicos para una organización” (Alfonso Rodríguez, 2019). Esta investigación se enfocó en el diseño de un modelo para definir lineamientos estratégicos en las organizaciones, para el desarrollo de estrategias que ayuden a los gerentes en los procesos de dirección y control, de igual forma a la organización en los aspectos básicos que deberían de tener definidos y puestos en marcha, para obtener la misión de ella. Es una investigación tipo ensayo con enfoque descriptivo. Su principal conclusión es que el cumplimiento de este manual la compañía mejorará el nivel de competitividad y calidad, brindando a su vez mayor posibilidad de mantenerse y crecer en el mercado.

Cabe señalar que este antecedente aporta elementos significativos a la investigación, porque menciona los factores importantes a tomar en cuenta al momento de crear lineamientos estratégicos.

Una segunda tesis encontrada fue realizada por Solano (2012), y se titula “Plan estratégico para el mejoramiento en la gestión administrativa de la Biblioteca General de la Universidad Central del Ecuador”, es una investigación de tipo descriptiva propositiva donde utiliza la fundamentación teórica, de desarrollo de la planificación estratégica, a través de la cual se utilizan varias herramientas de análisis para identificar la situación actual, así como también para evaluar y formular estrategias que se pueden implementar para procurar la mejora continua de determinada área. La población y universo de estudio de esta investigación fue conformado

por los estudiantes, maestros, administrativos, de la Universidad, para un total de 588 a través de un muestreo estratificado. La investigación concluye que, con el diagnóstico organizacional realizado para la Biblioteca General de la Universidad Central, se determinó que, a nivel externo, existen muchas oportunidades como también amenazas y a nivel interno es donde se identificaron debilidades pues la organización no posee una estructura organizacional clara y objetiva por lo cual la propuesta establecida para el mejoramiento de la gestión administrativa de la biblioteca se ha considerado de gran importancia.

Con este aporte, la aplicación de los lineamientos estratégicos, permitirá lograr un desarrollo sistemático dentro de la organización y nuevas perspectivas en la toma de decisiones, manteniendo las directrices necesarias para encaminar sus esfuerzos hacia un objetivo en común que beneficie a todos.

La tercera tesis encontrada a nivel internacional fue realizada por Ríos Vergara (2014), en su investigación titulada “Plan estratégico informático para la unidad administrativa de la universidad de Cartagena”, menciona que sector administrativo de la educación superior, donde se encuentran las universidades, la gestión funcional del conocimiento debe estar integrada con la documentación de procesos existentes y la administración de la información. Con el alcance de este proyecto servirá para enfocarlo a esta investigación con la metodología de planes y estrategias que conlleven a tomar las mejores decisiones. Es una investigación, tipo aplicada se desarrolló unos tipos de investigación como lo son: Exploratoria y descriptiva. La muestra utilizada fue no probabilística por conveniencia debido a que el tamaño de la población fue demasiado grande. Se concluye que, para el óptimo desempeño de cualquier actividad, lo ideal es establecer desde su inicio un objetivo determinado y un orden que permita canalizar en forma adecuada los recursos y los esfuerzos, invertidos en ello. Esta es la premisa básica que potencialmente llevara al éxito todas las acciones que se emprenda

#### **A nivel nacional se tienen dos tesis:**

La primera tesis consistió en el “Diseño de un plan estratégico de la empresa DIANCA”, fue realizada por Hernández y Lacayo (2015) analiza la formulación, implementación y estrategias que servirán para el desarrollo competitivo, y la elaborar las declaraciones de misión, visión, análisis externo e interno, establecimientos de objetivos a corto y largo plazo, generar, evaluar

y seleccionar la medición y evaluación del desempeño. Es una investigación tipo Descriptivo-mixto (cuantitativa y cualitativo) y el muestreo que se utilizó para esta investigación fue No probabilístico por conveniencia. Los autores concluyeron que la industria está en crecimiento y que es posible lograr una rentabilidad. Además, evaluaron las alternativas estratégicas que lograrían superar las debilidades con las fortalezas y oportunidades, y de igual manera contrarrestar las amenazas. Se determinó que la estrategia más apropiada es la de Penetración de Mercado, es decir, seguir invirtiendo para crecer con el producto actual en el mercado actual.

La segunda tesis encontrada a nivel nacional es una investigación para optar al título de maestría de Administración y Dirección de empresas, titulada Propuesta de Plan estratégico, el cual tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico para la empresa Tía Ena S.A., para el periodo 2020-2022 elaborada por Espinoza Vallecillo (2019). Para ello, se realizó un análisis del entorno que permitió identificar las oportunidades y amenazas para la industria de alimentos especializada en snacks en Nicaragua, dando como resultado un ambiente desfavorable para el desarrollo del sector, debido principalmente a los factores económicos y políticos actuales. Tipo de investigación es descriptiva de corte transversal, muestra y concluye que no es rentable, debido a las condiciones que presenta el sector no favorecen a la industria y competitividad.

Las investigaciones antes mencionadas contribuirán al diseño de lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la gestión administrativa de NICAJA S.A, el aporte y el análisis de la misma permitirá identificar la realidad de la gestión administrativa y de aquellos aspectos en los cuales deben operarse las mejoras. Por lo tanto, está tesis tiene como propósito el diseño de lineamientos estratégicos para la gestión administrativa mediante la propuesta de un plan de acción.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática encontrada en la empresa, durante esta investigación consiste básicamente en la falta de creación de estrategias o lineamientos estratégicos que obstaculizan el crecimiento óptimo de la organización, en cuanto a la planeación, dirección, integración, dirección y control.

Las estrategias organizacionales se han convertido en parte fundamental al momento de la toma de decisiones, teniendo en cuenta el rol que juegan dentro de la misma, durante los últimos años se han realizado investigaciones que permiten visualizar cómo se encuentra la organización con respecto a los objetivos, misión, entorno, entre otros factores y a su vez definir cuál es la forma más adecuada de proceder de acuerdo a las metas planteadas. (Alfonso Rodríguez, 2019, pág. 2).

Por esta razón, se considera de suma importancia que toda empresa cuente con lineamientos estratégicos que direccionen el rumbo de la empresa, y tener claro el propósito de ser, y hasta qué punto quiere desarrollarse.

#### 3.1. Caracterización del problema

La empresa Cajas de Nicaragua es una Sociedad Anónima, conocida por sus siglas como NICAJA, S.A., fue fundada en el año 2010, su actividad principal consiste en elaboración de cajas de puros. Su principal mercado es a nivel local y sus clientes son las empresas dedicadas a la elaboración de puros. Actualmente, cuenta con 15 colaboradores, de ellos cinco son mujeres.

Debido al crecimiento que ha tenido la empresa NICAJA S.A, es fundamental hoy en día contar con lineamientos estratégicos, puesto que son elementos claves para encaminar a la empresa a enfrentar un entorno cada vez más complejo, cambiante e incierto. Además, se convierte en un factor detonante para distinguir entre las empresas exitosas y las que se preocupan por sobrevivir o defenderse de los embates ambientales.

Actualmente las empresas necesitan herramientas que les permitan prepararse para el futuro cambiante, ayudando con ello a mejorar la gestión administrativa y así orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario desarrollar lineamientos, conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso administrativo.

La empresa NICAJA S.A, no cuenta con lineamientos estratégicos que identifique de manera sistemática los esfuerzos en el establecimiento de políticas, misión, visión y estrategias básicas mediante planes detallados que le permita el cumplimiento de los objetivos y propósitos básicos en la gestión administrativa aplicada en la empresa.

Por otra parte, la empresa no tiene objetivos establecidos, además que existe deficiencia para lograr la misión propuesta debido a la carencia de lineamientos ha generado que la gestión administrativa de la empresa sea frágil, generando debilidad en los soportes básicos de toda organización. En este sentido, de continuar trabajando la empresa sin lineamientos estratégicos y planes de acciones, esta disminuirá sus beneficios y puede llevar al fracaso de la misma.

Para que esto no suceda se diseñaron lineamientos estratégicos que contribuyan a la gestión administrativa mediante la propuesta de un plan de acción. Para ello, fue necesario analizar la situación actual del desempeño de la empresa NICAJA S.A de esta manera se contrarresta aspectos perjudiciales y mantener ventaja de los positivos, con la ejecución de estrategias que se ajusten a sus necesidades y generen el crecimiento en la empresa.

### **3.2. Preguntas problemas**

#### **3.2.1. Pregunta general**

¿De qué manera el diseño lineamientos estratégicos aporta a la mejora de la gestión administrativa en la empresa NICAJA S.A., año 2022?

#### **3.2.2. Pregunta específica**

¿Cuál es la situación actual de la empresa según el proceso administrativo, que favorezca la gestión administrativa?

¿Cuáles son las proyecciones y lineamientos estratégicos actuales de la empresa, según el análisis FODA, para cumplir con la misión y visión empresarial?

¿Cuál es el plan de acción que cumple con las proyecciones y lineamientos estratégicos de la empresa?

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene un aporte tanto a nivel teórico, práctico y metodológico y su principal objetivo es el desarrollo de lineamientos estratégicos que ayuden a implementar una planeación estratégica, para la mejora de la gestión administrativa, en la empresa NICAJA S.A.

La investigación tiene un valor teórico porque se presenta lineamientos estratégicos, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los encargados de tomar decisiones en una organización, analizan y procesan información interna y externa de la organización, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a los procesos de la empresa, para prever y decidir sobre el futuro de la misma.

Además, cuenta con un valor metodológico, porque brinda una herramienta de apoyo para mejorar los procesos de planeación estratégica, diseñar lineamientos estratégicos, que es la base de la gestión administrativa para alcanzar los objetivos en los términos propuestos. Por otra parte, se busca diseñar lineamientos estratégicos en la fábrica de cajas NICAJA S.A debido a la falta de fijación de planes, mismos que sirvan como instrumentos a utilizar por otras empresas.

En cuanto al valor práctico, resulta de interés, como estudiantes de administración de empresas, indagar acerca de este tema y estudiar la influencia que existe en la creación de estos lineamientos para el cumplimiento de los objetivos a largo y mediano plazo.

Así mismo, es fundamental analizar el alcance de satisfacción en la misión y visión que tiene la organización, también servirá de guía para determinar la dirección a la que debe orientarse la empresa NICAJA S.A de acuerdo con sus objetivos, capacidades, compromiso, impregnados y establecidos en los procesos correctos que su administración debe de realizar, para obtener mayor utilidad de sus recursos humanos y materiales.

Esta investigación beneficiará a la empresa NICAJA S.A, especialmente al departamento administrativo, de igual forma puede servir de apoyo bibliográficos a las comunidades educativas para la realización de futuras investigaciones relacionadas a este tema y estimular a las MIPYMES sobre la importancia de contar lineamientos dentro de las empresas que los guie a cumplir con los objetivos.

Con los resultados obtenidos de esta investigación, el objetivo principal es diseñar lineamientos estratégicos para la fábrica de cajas NICAJA S.A, a través de estudios teóricos prácticos, con resultados válidos y fiables.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1. Objetivo General

Diseñar lineamientos estratégicos para la mejora de la gestión administrativa en la empresa NICAJA S.A., año 2022.

### 5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa según el proceso administrativo.
- Identificar proyecciones y lineamientos estratégicos mediante el análisis FODA, para el cumplimiento de la misión y visión empresarial.
- Proponer un plan de acción según los lineamientos estratégicos, para la mejora de la gestión administrativa.

## 6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la fundamentación teórica se encontró información científica de autores reconocidos y la redacción propia del autor, acerca de las variables independientes y dependientes de esta investigación.

Los ejes principales que fundamenta la investigación son: Gestión administrativa, lineamientos estratégicos y plan de acción. A continuación, se describe cada uno de ellos.

### 6.1. Gestión administrativa

Es el direccionamiento enfocado en un conjunto de actividades administrativas orientadas al logro de los objetivos organizacionales, para obtener los mejores resultados posibles, maximizando ganancias y reduciendo costos.

Orientador capaz de alinear los mecanismos de planeación y orientarlos directamente en el desarrollo de actividades operativas de manera eficiente en la empresa que permite tener un buen desenvolvimiento en las áreas y de todos sus recursos para tener solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma (Serna Contreras , 2020, pág. 17).

La Gestión Administrativa es mencionada, analizada, estudiada desde diversas perspectivas; por tal motivo, conceptualizar en qué se basa es trabajo que requiere toda objetividad; para ello, son diversos los autores que han dirigido especificaciones o elementos conceptuales, (Ramírez Casco, Ramírez Garrido, & Calderón Morán, 2017, pág. 5).

Según Ramírez et al. (2017), menciona:

La gestión administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos (pág. 8).

#### 6.1.1. Origen

El tiempo prehistórico dio lugar a los procesos de gestión administrativa desde la perspectiva de actividades propias para los sustentos; sin embargo, los líderes de las tribus distribuían los

trabajos de acuerdo a características; tales como, la edad o sexo. Es así como en esta época “la administración no sería otra cosa que la unión de esfuerzos de personas para lograr un fin específico” (Duque, 2018, pág. 9).

El trabajo administrativo dio paso a la realización de actividades con cierto orden es así que en las antiguas civilizaciones en el siglo X a C, surgió la necesidad de crear un sistema de dirección y administración dirigido a la población, donde se elaboró acuerdos, normas constitucionales para mejorar o facilitar la dirección de la población con el inicio de la organización gubernamental, que plasmó el inicio de la civilización donde se originó la religión, ciencia, política, escritura y las clases sociales culturales entre otros.

### 6.1.2. Características de la gestión administrativa

Para Münch y García (2009), mencionan que son siete las características de la administración: universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica, flexibilidad, interdisciplinabilidad y valor instrumental.

- **Universalidad:** Por ser la administración una ciencia que aporta a la coordinación metódica de recursos, esta se puede desplegar en cualquier lugar donde interactúen grupos de personas que se relacionen para alcanzar ciertos propósitos.
- **Especificidad:** El ejercicio de la administración se complementa con otras disciplinas. No obstante, las características que se están nombrando en el presente escrito, que son propias de la administración, no se comparten con otras especialidades (con algunas posiblemente, pero no en su totalidad). Por lo tanto, estas características distinguen a la administración de otras profesiones, que en determinado momento puedan percibirse equivalentes. La administración tiene un fin determinado y específico, por ende, diferente al de cualquier otra disciplina.
- **Unidad temporal:** La administración consta de etapas, fases y elementos que, en teoría, se desarrollarían de manera individual y sucesiva. Sin embargo, por lo general, estos se presentan de manera simultánea, es decir que, mientras el administrador está planificando, también se encarga de dirigir, de organizar y de controlar. Esta

característica de la administración, es un ejemplo claro de interdependencia y dinamismo, pues todas las etapas, fases y elementos, siempre deben de interactuar con reciprocidad para que el producto final, es decir, el rendimiento de la organización, sea perfeccionado.

- **Unidad jerárquica:** Debido a la reciprocidad entre etapas, fases y elementos, que se debe fomentar en el quehacer administrativo para conseguir una perfecta coordinación, es necesario evitar contradicciones de autoridad. Esta característica administrativa indica que la estructura organizacional debe contar con niveles de autoridad, de tareas y de responsabilidad escalonada, siendo la parte alta la máxima autoridad y la parte baja, el conjunto de colaboradores que solo deben cumplir con su labor sin ejercer autoridad sobre otros empleados.
- **Flexibilidad:** Cada entidad u organismo social tiene sus peculiaridades, es decir, objetivos, principios e intereses diferentes, por lo que la administración debe ser flexible para que se adapte a cada organismo.
- **Interdiscipliniedad:** Hace referencia a la relación que tiene con otras ciencias, es decir, que en su ejercicio necesita y/o puede complementarse con otras disciplinas. La manera en que se complementan no es aislada, sino que, como un sistema, deben interactuar y comunicarse entre sí, de esta manera se genera sinergia.
- **Valor instrumental:** La administración se puede aplicar en cualquier organismo social, por lo que es capaz de ayudar a alcanzar cualquier objetivo trazado (pág. 6).

### 6.1.3. Importancia de la gestión administrativa

La importancia de la gestión administrativa consiste en preparar a la organización y dispondría para actuar, pero de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas.

Respecto a la gestión administrativa Chiavenato (1995), menciona las siguientes variables:

- La tarea o actividad desarrollada por la organización en cuestión. Ponen énfasis en esta variable las teorías que consideran a la administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas.
- La estructura, que se refiere tanto a la estructura organizacional como a los recursos físicos con que cuenta la organización. Esta variable es enfatizada por aquellas teorías que consideran a la Administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar los componentes de la organización.
- Las personas, recursos humanos y talentos que integran la misma. Esta variable es relevante para las teorías que consideran la Administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones.
- El ambiente, lugar donde se desarrolla la organización. Acentúan la importancia de esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a las demandas y situaciones que ocurren en su contexto externo.
- La tecnología o métodos y técnicas utilizadas. Dan especial énfasis a esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia encargada de la aplicación exitosa de la tecnología en la actividad organizacional.
- La competitividad, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente (págs. 11-12).

#### **6.1.4. Objetivos de la gestión administrativa**

Quiroa (2020), propone los siguientes objetivos:

- Mejorar el seguimiento y el control de la organización asegurando una mejor evaluación de lo que se está haciendo.
- Que el trabajo se realice de manera más sencilla y eficaz, facilitando el logro de los objetivos.

- Ofrecer mejores bienes y servicios al mercado mediante la utilización de nuevas tecnologías que mejoren las tareas y los procesos (párr.11).

### 6.1.5. Procesos administrativos

“Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control desarrolladas para el logro de objetivos común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectivas” (Guzmán Valdivia, 2019, pág. 8).

#### 6.1.5.1. Planificación

Es un acto intencional de ejercer influencia formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización; también puede ser considerado como el proceso mediante el cual, los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo y diseñan la “carga de navegación de acuerdo con la misión y la visión de la organización. Debe atender a un conocimiento muy claro y riguroso del medio interno y externo de la organización. Para Ackoff (1979) planificar es “concebir un futuro deseado y los medios reales para conseguirlos”.

#### Elementos de la planeación:

Los elementos de la planeación administrativa son los datos e información sobre la empresa que harán posible el desarrollo de un plan de acción. Los principales elementos según Uriarte (2022), son:

- **La misión.** Es la finalidad para la que fue creada la organización.
- **La visión.** Es la situación a largo plazo en la que se quiere ubicar a la organización.
- **Los valores.** Es el conjunto de principios por los que se rige la institución.
- **Los objetivos.** Son los fines más específicos que la visión, aunque también pueden ser a largo plazo.
- **Las estrategias.** Son las acciones y métodos que permiten canalizar esfuerzos y recursos para cumplir los objetivos.
- **Las políticas.** Son las normativas y decisiones que orientar el trabajo de cada área de la organización.

- **Los recursos.** Son todos los recursos que conforman a la organización, tanto humanos como materiales e infraestructura.
- **El presupuesto y gastos.** Es el capital con el que cuenta la empresa y los gastos (tanto fijos como eventuales) (párr. 23).

Para profundizar en los elementos principales en la planeación se destacan los siguientes aspectos:

- **Misión**

Es el propósito de la organización, la razón de ser de la entidad, quienes somos, que hacemos y para que lo hacemos. Es la enunciación de los propósitos y valores de una organización que la distingue de la demás en cuanto a sus operaciones, productos mercados y talento humano que soporta el accionar de la empresa hacia el beneficio.

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, por lo tanto, da sentido y guía a sus actividades, la misión debe contener y manifestar características que le permiten permanecer en el tiempo (Díaz Gómez, 2021, pág. 14).

- **Visión**

Es la ruta que se desea seguir a un plazo amplio, como se desea estar en cierto tiempo y hasta donde se anhela llegar en el futuro, dicha visión se puede ir redescubriendo a lo largo del tiempo a medida que la empresa va alcanzando sus objetivos.

Piñero (2007) considera, que “la visión de la empresa se basa más en la forma subjetiva de quienes deciden y sienten, que en los resultados de cualquier análisis” (pág. 137).

El propósito del establecimiento de la visión es expresar los sueños y aspiraciones de las personas que conforman un equipo o empresa. Está orientada al futuro, por lo común incluyen palabras como llegar a ser, convertirse o transformarse.

- **Objetivos**

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de un organismo social, es la meta a la cual se pretende llegar, a través de determinadas acciones. “Es la manifestación de un propósito, una finalidad, y está dirigida a alcanzar un resultado una meta o un logro. Los objetivos representan el, para que, de una acción” (Hurtado de Barrera , 2005, pág. 25).

- **Importancia de la planeación**

La planeación es el patrón para que inicie correctamente sus funciones las empresas. Para Luna (2014), menciona que la planeación es importante por los siguientes aspectos:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la construcción del mismo.
- Se aplican en las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas
- Prepara a la empresa con fortalezas para hacer frente a sus problemas.
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- Programa el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece las bases para que se dé el control.
- Establece las bases para que se realice la organización y se lleve a cabo la dirección correctamente (pág. 59).

- **Principios de la planeación:**

Los principios más importantes de la planeación administrativa mencionados por Uriarte (2022), son:

- **Unidad.** Es el deber de toda empresa para que la planeación resulte adecuada. Cada área debe guiar sus estrategias según el plan general.

- **Racionalidad.** Es la habilidad de planificar en base a criterios lógicos y reales, que representen planes de acción posibles.
- **Precisión.** Es el nivel de fidelidad que adquiere la planeación general para que cada área de la empresa guíe sus esfuerzos de la manera esperada.
- **Compromiso.** Es la aceptación y ejecución de la planeación que debe seguir cada área de la organización.
- **Flexibilidad.** Es la capacidad de adaptarse a los cambios, lo que hace posible la permanencia de la empresa en el tiempo (párr. 5).

- **Tipos de planes**

Para el equipo de Concepto de (2022), la planeación administrativa de la empresa puede ser de diferentes tipos:

- **Estratégica.** Es una planeación a largo plazo que llevan adelante los directivos de la organización. En ella se analiza cómo los factores externos e internos impactan en los objetivos establecidos: campañas publicitarias, los medios, incursión en el mercado, etc.
- **Táctica.** Son los planes que se diseñan para hacer frente a una crisis y por eso se vinculan con decisiones a corto plazo que respondan al plan estratégico.
- **Interactiva.** En esta planeación se diseñan soluciones para problemas que podrían surgir a futuro, identificando los recursos necesarios para llevarla adelante.
- **Normativa.** Consiste en un conjunto de reglas que regulan el funcionamiento de la organización puertas adentro. En este plan se incluyen jornadas laborales, horario de descanso, vacaciones y uniforme para el personal.
- **Operativa.** En este plan se aborda la forma en que se organizarán los recursos, se asignan los proyectos para cada área, los pasos a seguir y los plazos para cada uno (párr. 4)

### 6.1.5.2. Organización

“Organizar es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, tecnológicos y humanos, en la relación de los fines de la empresa” (Guzmán Valdivia, 2019, pág. 2).

Es la agrupación de un grupo de personas que se unen para alcanzar ciertos objetivos, y asignar tareas a cada grupo en específico.

- **Importancia de la organización**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. (Argüello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 23)

- **Proceso de organización**

El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. El proceso de organización comprende cuatro etapas principales según autores corporativos de Conduce Tu Empresas (2018):

Etapas N°1: Análisis de los Objetivos y del Trabajo.

Etapa N°2: División del Trabajo.

Etapa N°3: Definición de Responsabilidades y Autoridad.

Etapa N°4: Diseño de la Estructura Organizacional (párr.18).

### **Análisis de los objetivos y del trabajo**

Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, en esta etapa debe analizarse ¿qué?, ¿cómo?, ¿Cuándo? y ¿Para qué? se intenta lograr.

Los empresarios casi siempre emplean la gestión de desempeño para tener un seguimiento de los objetivos y analizar la efectividad en general de los logros de la empresa.

### **División del trabajo**

La división del trabajo es la etapa por el que una tarea se divide en partes o unidades, en cada una se atribuye a una persona o grupo de personas, cada unidad realiza una parte del trabajo total, que es necesaria para alcanzar los objetivos. Dentro de las empresas las unidades de trabajo se les llaman genéricamente departamentos.

La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares.

### **Definición de responsabilidades y Autoridad**

Una vez identificadas las unidades de trabajo suelen definirse las responsabilidades, que son las obligaciones o deberes de las personas para realizar las tareas o actividades. El conjunto de tareas de las que una persona se responsabiliza se llama cargo. Por lo general, un departamento es un conjunto de cargos.

Después de dividir el trabajo es necesario atribuir autoridad a las personas o unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal que los jefes o gerentes tienen de dirigir o gobernar el comportamiento de los integrantes de su equipo, llamados subordinados, colaboradores o funcionarios, dependiendo del tipo de organización.

La atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: jerarquía y amplitud de control.

### **Diseño de la Estructura Organizacional**

La estructura organizacional señala quiénes realizan las funciones y tareas que les competen en la empresa y cómo esas personas se relacionan entre sí.

La estructura organizacional considera los distintos puestos en el interior de la compañía, los cargos y las obligaciones de sus integrantes, así como la cadena de mando existente.

Para realizar un diseño de la estructura organizacional se debe tener en cuenta:

- **La estrategia organizacional:** Analiza y visualiza que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a las necesidades del mercado o los cambios que atraviese la empresa.
- **El modelo de estructura organizacional:** Cada vez es más común ver que las empresas apuestan por un modelo de estructura organizacional diferentes al convencional. Tenemos un video de este tema el cual lo dejaremos el enlace en la descripción.
- **Los perfiles de puesto:** Valida que los perfiles de puesto respondan a las nuevas necesidades de la estructura organizacional y que la definición de las responsabilidades, las funciones y las competencias estén definidas en consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional.
- **El recurso humano:** Se deben tomar en cuenta los factores como el crecimiento o la reubicación de personal que puede traer consigo el diseño de una nueva estructura organizacional, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos y a la vez asegurar que estos cuenten con una adecuada carga.
- **La comunicación:** La estructura organizacional debe estar diseñada de forma tal que todos los colaboradores que requieran coordinación con otros departamentos o proceso

puedan coordinar esfuerzos por medio de las líneas de comunicación. (Conducetuempresa, 2018).

### **Etapas de la organización**

Según Daft (2019), el proceso del diseño organizacional considera ciertas etapas para el eficaz desempeño de la organización, estas son:

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación de los bienes o servicios que satisfacen estas necesidades.
- Diseño de los procesos para la producción de los bienes y servicios sus resultados e indicadores.
- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando el ámbito de competencia.
- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos.
- Definición de los canales y medios de comunicación.
- Determinación de las instancias de coordinación interna. Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional (pág. 8).

Esto llevará al éxito que la organización desea si lo hace de manera constante porque un descuido bastaría para que los posibles competidores se anticipen a hacer este proceso. La ejecución de este proceso compromete con la organización a estar en constante actividad y supervisión para estar activos ante los competidores.

- **Organigrama**

Cano Plata (2017), menciona:

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa, corresponde a un esfuerzo por presentar un panorama general, en el cual se ubican los diversos departamentos o divisiones de la Organización y los diferentes niveles jerárquicos y funcionales, la delimitación del área de autoridad, funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa (pág. 60).

Además, la importancia del organigrama es invaluable como medio de expresión de ideas, de divulgación y como herramienta de análisis en el estudio de organización y métodos. También porque de la estrategia empresarial se deriva la estructura organizacional, esto como complemento al primer momento del proceso administrativo.

El organigrama constituye el reflejo de la expresión de la responsabilidad y las relaciones entre quienes integran la organización. Estas relaciones pueden ser jerárquicas, funcionales y de coordinación. De las diferentes combinaciones de estas relaciones dependen los tipos de estructura.

- **Tipos de organigramas**

Los tipos de organigrama según Cano Plata (2017), son los siguientes

**Por Extensión:**

- **General:** Representa solo las unidades principales y las relaciones más simples de la organización.
- **Analítico:** Es aquel que muestra todas las unidades administrativas y todas las relaciones existentes entre ellas. Su uso es de carácter técnico y su concepción es más detallista y completa.

**Por su contenido:**

- **Estructural:** Representa la estructura organizacional a partir de sus unidades principales, hasta sus relaciones más simples, sin entrar en detalle, sirve para informar al personal y al público la forma como está constituida su estructura.
- **Funcional:** Incluye en cada uno de los rectángulos que representa divisiones de la organización un breve resumen de las funciones, deberes y actitudes de la misma. Es decir, expresa tanto la estructura organizacional, como las funciones que tienen señaladas cada una de sus partes.

- **Personal:** Llamado también puestos de trabajo, menciona nombres, títulos, números de subordinados entre otros aspectos.

**Por su diseño:**

- **Vertical:** La autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba. Las líneas horizontales representan los niveles jerárquicos. Son de común utilización por su fácil comprensión.
- **Horizontal:** La autoridad fluye de izquierda a derecha y la responsabilidad de derecha a izquierda. Las líneas verticales representan los niveles jerárquicos.
- **Mixtos:** este organigrama se utiliza combinando el horizontal con el vertical, para ampliar las posibilidades de graficar. Es recomendable emplear en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- **Circular o Concéntrico:** Los niveles jerárquicos se representan por círculos concéntricos. La autoridad fluye del centro a la periferia y la responsabilidad de la periferia al centro. Este tipo de organigrama tiende a evitar en lo posible las relaciones psicológicas que pueden derivar de la representación jerárquica vertical (págs. 60-61).

### 6.1.5.3. Integración

Se trata de la integración del nuevo personal a la empresa, del proceso que se utiliza para lograr esta actividad, pero de igual manera se refiere a la integración de los colaboradores ya establecidos a distintas actividades realizadas, a la evaluación del desempeño y el desarrollo de los individuos.

La integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 284).

- **Principios de integración**

Herrera (2019), menciona los siguientes principios de integración que aportan al proceso administrativo:

- El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si exista cierta adaptación de la función al hombre, pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que el hombre se adapte a la función.
- Provisión de elementos necesarios. La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización de su trabajo, debe dotarse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.
- La importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma (párr.11-13).

### **Etapas de integración**

- **Reclutamiento**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización

Para Chiavenato (2007), existen tres tipos de reclutamiento:

A. Reclutamiento interno: El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos, transferidos o transferidos con promoción.

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

B. Reclutamiento externo: El reclutamiento externo funciona con candidatos que proviene de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo se puede hacer por medio de:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Reclutamiento en línea a través de internet.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

C. Reclutamiento mixto: La mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos (pág. 133).

- **Selección de personal**

Según Chiavenato (2007) “La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento” (pág. 144).

“La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato I. , 2007, pág. 144).

- **Capacitación**

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo Aguilar, 2004, pág. 25).

#### 6.1.5.4. Dirección

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización; mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. Proceso administrativo que se encarga de dirigir a la organización hasta el logro de los objetivos.

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

- **Importancia de dirección**

Para Múnc Galindo (2010), la dirección y su importancia es:

La dirección es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

La importancia de la dirección es:

- Ejecución de las actividades.
- Toma de decisiones.
- Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas.
- Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo (pág. 105).

- **Principios de dirección**

Cano Plata (2017), menciona los siguientes principios de dirección a tomar en cuenta:

- **Armonía de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.
- **La impersonalidad del mando.** El ejercicio del mando debe evidenciar que la responsabilidad de dirigir a otros es producto de la necesidad de moderar los esfuerzos de sus colaboradores y no como resultado exclusivo de su personalidad. En la dirección no se deben involucrar situaciones personales. No abusar del mando.
- **Principio de la vía jerárquica.** Se refiere al seguimiento del conducto regular en la transmisión de órdenes. Hacerlo de otra forma, genera duplicidad en el mando.
- **Principio de la resolución de conflictos.** Un conflicto es el enfrentamiento de intereses opuestos. Cuando en la empresa aparece un conflicto o dilema, es necesario orientarlo hacia la conciliación de las partes, ya que de no atender (solucionarse) provocaría intentos fallidos en una eficaz dirección.
- **Principio de aprovechamiento del conflicto.** El conflicto puede convertirse en un instrumento positivo y aprovechable cuando obliga e induce a la mente al encuentro de la mejor solución, que será aquella que concilie los intereses encontrados (pág. 75).
- **Elementos que caracteriza la dirección**

Según el contexto de los elementos que constituyen la dirección organizacional, Cano (2017), se enfoca en forma global, pero concreta aquellos que la fundamentan: **motivación, comunicación y liderazgo.**

- **Motivación:** Es inducir a la gente a continuar del modo deseado. Se presentan muchas opiniones alrededor de la magnitud de la responsabilidad de los directivos para la motivación de los subordinados.

Tradicionalmente se parte del supuesto que los directivos deben lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que les haya sido delegada. Así, un jefe de sección está limitado por la política de la empresa en cuando a salarios, ascensos y en forma general con relación a las disposiciones legales.

Lo anterior conduce a deducir que en todos los niveles organizacionales el jefe tiene limitaciones a su capacidad para motivar a sus subordinados y que las limitaciones se hacen mayores a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

- **Comunicación:** Es fundamental que la información que se genere y fluye al interior de la organización, igualmente que la información que se recibe desde el entorno (información de retorno), se sistematice y envíe a todos los comprometidos a través de los canales apropiados y de mayor avance tecnológico.

La distorsión de la información puede crear, en a la organización desbalances ente su misión y objetivos y la actividad realizada, además puede generar un clima organizacional viciado e incontrolable.

La comunicación puede entenderse como el proceso de interacción social por medio del cual se trata de producir cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas; valiéndose para tal propósito de acciones, símbolos, códigos, palabras, imágenes, entre otros aspectos. “La comunicación es la trasferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra” (Cano Plata, La Administración y el Proceso Administrativo, 2017, pág. 89).

- **Liderazgo:** La dirección organizacional, implica el compromiso la entrega y personalidad de quien dirige, este rol de responsabilidad contempla medios y necesidades para armonizar las tareas del proceso administrativo, con los recursos y personas con las que tiene.

Por consiguiente, sería inoperante el plan estratégico, la estructura organizacional, los medios de control, si no se ejerce un liderazgo organizacional por parte de estos directivos, orientado a la estimulación y motivación de las personas y al conocimiento de la empresa hacia su entorno.

### 6.1.5.5. Control

Proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia.

La función general del control es la mediación y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores de administración consideran que estas funciones no pueden separarse (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496).

### Importancia del control

Según Münch y García (2012), el control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establezcan medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa (pág. 121).

### Principios de control

Münch (2010), menciona los siguientes:

- **Equilibrio.** Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la

responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y que la autoridad se ejerza.

- **Indicadores o estándares.** Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores, ya que estos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.
- **Oportunidad.** El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito: Para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. Es indispensable que los controles existan en tiempo y forma.
- **Desviaciones.** Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.
- **Costeabilidad.** Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperados.
- **Excepción.** El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas. Es necesario que en una empresa se utilice la estadística como un medio de control por excepción.
- **Función controlada.** El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que el control pierde efectividad (pág. 130).

## Etapas de control

- **Establecimiento de Estándares:** Representan el estado de ejecución deseado, de hecho, nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- **Medición de Resultados:** Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- **Retroalimentación:** Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- **Control:** Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia. (Navarrete Lozano, 2019) (párr.11-15).

## Tipos de control

Navarrete (2019), menciona que existen diferentes tipos de control, entre los principales se encuentran:

- **Control Preliminar:** Es el realizado antes de que el proceso operacional comience. Esto incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
- **Control Concurrente:** Se aplica durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.
- **Control de Retroalimentación:** Se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones (párr. 18).

## 6.2. Proyecciones y lineamientos estratégicos

Las proyecciones y lineamientos estratégicos juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones, debido a que orientan, unifican y preparan a las áreas funcionales y a la empresa en general, sobre del futuro de la misma.

Al respecto, Suárez, Trajano y Pérez (2017), mencionan que la proyección estratégica constituye una herramienta fundamental, ya que permite orientar la actividad de ciencia y técnica a partir de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de esta área, las oportunidades y amenazas del entorno y las capacidades internas de la organización.

La proyección estratégica constituye uno de los pilares fundamentales del desarrollo de cualquier empresa, debido a que contribuye al proceso de fortalecimiento. Es un proceso importante porque:

- Produce, amplía, transforma, aclara lo ya conocido.
- Modifica modelos, estrategias, políticas, procedimientos, tecnologías.
- Incrementa la eficiencia.
- Introduce nuevas tecnologías en la práctica.
- Mantiene viva la búsqueda de respuestas a múltiples problemas.
- Es vía/instrumento de formación de recursos humanos. (Suárez Fernández, Tarajano Roselló, & Pérez Guerrero, 2017).

Las proyecciones y lineamientos estratégicos son elementos fundamentales para la planeación estratégica, debido a que en ellos se define los principales objetivos, la misión y la visión organizacional, además de hacer un análisis de entorno interno y externo de la empresa, por lo cual las organizaciones crean conciencia sobre la situación actual de la compañía y que dirección se desea tomar. Esto mejora en gran manera la gestión administrativa, facilitando la tarea de los gerentes al momento de tomar decisiones y de implementar estrategias organizacionales.

Según Ansoff citado en la tesis Gutiérrez Pérez (2019).

Los lineamientos estratégicos se ocupan de focalizar y dar prioridades alinear esfuerzos y orientar los recursos de la organización en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Esta actividad se relaciona entonces con el establecimiento de objetivos y metas de la organización, sus capacidades y su relación con el ambiente en que se desenvuelve (pág. 14).

- **Importancia de los lineamientos**

Rocancio (2022), menciona que es de vital importancia las líneas estratégicas, porque permiten agrupar objetivos o combinaciones verticales de objetivos. Por otra parte, consisten básicamente en grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre una organización u empresa y, por lo tanto, guían en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica.

Además, es muy importante tener en cuenta que una línea estratégica puede contener objetivos estratégicos de distintas perspectivas, es decir, no necesariamente las líneas estratégicas deben corresponder a una perspectiva en particular, al contrario, lo ideal, es que una línea estratégica contenga distintos objetivos alineados con distintas perspectivas de modo que un objetivo, por ejemplo, de procesos, se conecte con otro ascendiendo hacia la perspectiva del cliente o empresa.

El fin último de estas líneas es dividir la estrategia en procesos que aporten un valor concreto. Al respecto, también será fundamental tener claro que ninguna línea estratégica debe tener mayor peso o importancia que otra.

- **Función de los lineamientos**

La función de un lineamiento su razón principal es describir las etapas, fases, pautas y formatos necesarios para desarrollar una actividad o cumplir con uno o varios objetivos. Los lineamientos se deberán desarrollar en base al campo de acción sobre el cual tendrán injerencia.

Así mismo, deberán mostrar los límites de aplicación (inicio y término de actividades), responsabilidades y funciones involucradas. Para que un lineamiento cumpla su función debe formularse adecuadamente, por ello se citan algunas recomendaciones a seguir para su redacción:

- Considerar un tema principal (lineamiento general), que podrá desglosarse en subtemas y a su vez en apartados (lineamiento específico), cuantas veces se requiriera.

- Desglosar todos los aspectos relacionados al tema. No debe quedar ninguna duda acerca de "qué", "cómo", "quién", "cuándo", "dónde" y "en qué casos se pueden hacer las cosas".
- Redactarse de forma clara y precisa.
- Estar acorde con los objetivos y actividades de la unidad administrativa que lo emita.
- Cada párrafo debe ser lo más explícito posible, evitando crear ambigüedades (PROFECO, 2009, pág. 21).

### 6.2.1. Análisis FODA

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que es su conjunto realizan un diagnóstico de la situación interna de la empresa, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general estratégica de una organización determinada (Rivero Hernández, 2007, pág. 3).

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operaciones reales de una organización, a partir del análisis de estas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concentración de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una forma viable de alcanzar sus objetivos.

- **Fortalezas**

Están constituidas por los aspectos o elementos internos en los cuales la empresa, se encuentra fortalecida, en superioridad y con ventaja ante las demás, las fortalezas ayudan a crear estrategias organizacionales y sacar el mayor provecho a los recursos humanos y materiales.

“Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos que están bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presente y claro, con posibilidades atractivas en el futuro” (Ramírez Rojas, 2009, pág. 2).

- **Oportunidades**

Son factores externos a la empresa que representan una visión positiva para el desarrollo de la empresa de las cuales se puede obtener provecho y combatir las debilidades, son circunstancias de entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y pueden ser utilizados ventajosamente para superar o alcanzar los objetivos. (David, 2008).

Toda circunstancia o tendencia externa que podría repercutir positivamente en la función y operaciones de la organización.

- **Debilidades**

“Una debilidad en una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil” (Ponce Talacon, 2006, pág. 2).

La inexistencia o fragilidad en un asunto determinado de la empresa, que crea problemáticas para desarrollar actividades de manera correcta y obtener los mejores resultados para el desarrollo organizacional, impidiendo el alcance de los objetivos y de la misión.

- **Amenazas**

Son factores externos de la empresa que representan un peligro o algo negativo que no están bajo el control de la misma, así que no pueden evitarse, generan gran desconcierto y un ambiente de incertidumbre, estos factores pueden ser políticos, sociales, medio ambientales y económicos.

“Tendencias o sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales. que podrían dañar en forma significativa a una empresa en el futuro” (David, 2008, pág. 88).

### **Esquema de la elaboración del análisis**

Según Ponce Talancón (2006), una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una

matriz conocida como MAFE, que es el cruce de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, la cual se deriva de la anterior, desarrollando cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategia DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización (pág. 121).

**Tabla 1. Matriz MAFE**

<b>Matriz MAFE</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>

Fuente: Obtenido de Ponce (2006)

## Metodología del ambiente interno y externo

La metodología para el análisis interno y externo se tomará en cuenta los datos que se obtengan en la matriz FODA.

Según Spencer (2018), señala que:

Los factores internos y externos de una empresa son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma. Un concepto de negocio que se ve perfecto sobre el papel puede resultar imperfecto en el mundo real (pág. 1).

De acuerdo con Corvo (2020), en cuanto a los factores internos y externos indica que:

Conocer los factores internos y externos que afectan a una organización le da a la empresa la inteligencia que necesita para poder resolver sus prioridades de forma eficiente, así como para hacer planes estratégicos que le sean útiles y convenientes que puedan ser aplicados en el futuro (pág. 1).

Los factores externos son las reglas del juego al que toda empresa debe acogerse y que, por término general, son para todos igual y no se puede ejercer ningún control sobre ello, vienen impuestos. Mientras que los factores internos son inherentes a la propia empresa, la dirección de la misma los puede variar y adaptar a las distintas condiciones.

Los factores internos y externos de una empresa son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma.

### 6.3. Plan de acción

Un plan de acción es una estrategia compuesta por diferentes actividades con el propósito de mitigar la asociación a controles y eventos en el ciclo de vida del riesgo. En este plan se define cuál será el objetivo, en cuánto tiempo se realizará, qué recursos se necesitarán implementar y las personas responsables de ejecutarlo.

Se refiere a la operativización de las estrategias, de tal manera que se puedan lograr los objetivos estratégicos enunciados. Es decir, aquí se proponen acciones, tareas y actividades a realizar (Cano Plata, 2017, pág. 48).

### 6.3.1. ¿Para qué sirve el plan?

La formulación de un Plan de Acción nos permite priorizar las iniciativas más relevantes del espacio de participación en articulación con los colaboradores de la empresa, para cumplir con los objetivos planteados, ayuda a darle seriedad al trabajo, estableciendo plazos y responsabilidades.

El propósito final del Plan de Acción es trabajar en forma coordinada, las actuaciones que corresponden a cada uno de los miembros para avanzar y lograr los objetivos que se plantean en el marco de una eficiente gestión para el sector (Silva, 2022).

### 6.3.2. ¿Cómo hacer plan de acción?

Para realizar un plan de acción según Silva (2022), presenta los siguientes pasos:

- Define claramente tus objetivos

Primero, es necesario considerar los principales objetivos de la empresa, que deben ser claros y tangibles, ya que sirven como base para el plan de acción. En este paso, cree o extraiga de la planificación estratégica todos los elementos que orientarán las acciones de los involucrados, incluyendo:

- Misión: propósito que creó la empresa. Por ejemplo: garantizar la mejor experiencia al cliente.
- Visión: inspiración que la organización pretende lograr, como “conquistar la mitad del mercado minorista de la región en 5 años”.
- Valores: principios que orientan el comportamiento, como “tener siempre una buena relación con los consumidores”.
- Haz que tus metas sean medibles (párr. 35-36).

Las metas consisten en el desarrollo de objetivos. Es fundamental que cumplan determinados requisitos para poder dirigir con precisión las tareas del plan de acción. Para hacer esto, asegúrate de que contengan los factores del sistema SMART:

- Específica (specific): es directo y no genera interpretaciones ambiguas.

- Mensurable (measurable): se puede medir, permitiendo saber si se alcanzó.
- Accesible (attainable): no es demasiado difícil ni fácil, lo que mantiene al equipo motivado.
- Pertinente (relevant): es importante para la organización lograrlo.
- Temporal (time-bound): tiene un plazo para ser completado.
- Enumere todas las tareas a realizar

En este paso, debes estructurar un checklist de los actos que se realizarán en el plan de acción. Realizar una reunión con el equipo de cada sector y discutir las tareas. Luego, crea una lista que contenga la actividad, con tu responsable.

Es importante tener un equilibrio de funciones. Un funcionario no puede estar sobrecargado de servicios y otro funcionario no puede estar inactivo durante mucho tiempo. Cada uno tendrá un papel claro, de acuerdo con sus virtudes individuales.

- Establezca plazos

Todos los objetivos y tareas deben tener plazos predeterminados, ya que este es un paso importante hacia el cumplimiento del plan de acción. Recuerde que cada actividad debe tener el tiempo adecuado para completarse.

Los plazos deben ser compatibles entre sí, es decir, en el ciclo de producción deben encajar, sin dejar que un funcionario de la etapa posterior permanezca inactivo mientras espera el cumplimiento de una actividad anterior.

- Delege tareas

Estudie las tareas y clasifíquelas todas por su nivel de complejidad. Así, es más fácil delegar sin sobrecargar a ningún colaborador. Por lo tanto, divida las actividades más complejas en tareas más pequeñas, de modo que haya entregas en menos tiempo que se puedan monitorear regularmente. De esta forma, el funcionario tendrá más claridad sobre su trabajo.

- Cree una representación visual del plan de acción

En este punto, debes desarrollar un cronograma visualmente claro de todas las acciones, plazos, metas, etc., para que los involucrados puedan detectar sus obligaciones y responsabilidades.

Por ejemplo, puedes estructurar presentaciones con informes que contengan el ciclo de producción, los objetivos que ya se han alcanzado y los resultados que ya se han logrado.

Muestra la programación en un lugar que todos puedan ver. De esta forma, el equipo no se pierde en el proceso de producción y se siente motivado al ver que su trabajo tiene un impacto positivo en los resultados.

- Prediga situaciones de riesgo y estructura planes de contingencia

No todo sale siempre según lo planeado. Existen innumerables factores que perjudican tu negocio, como cambios en el mercado, crisis económicas, desastres naturales, accidentes laborales, entre otros eventos fuera de tu control.

Para resolver estos problemas, anticipe tantas situaciones de riesgo como sea posible y, de antemano, elabore planes de acción para solucionarlos. Cuando se encuentre con estos eventos, sabrá exactamente qué hacer para mantener activo el plan.

- Supervise el progreso de las acciones

Por último, supervise la ejecución completa del plan de acción, asegurándose de que las tareas se completen a tiempo y en el orden correcto. Además, crea un cronograma de envío de informes y reuniones periódicas (quincenales o semanales), para que los responsables de cada sector puedan presentar sus resultados.

Con los datos en la mano, registrar todo lo que no salga según lo planeado, detectar cualquier obstáculo en el trabajo de los funcionarios, identificar sus causas y presentar soluciones a los problemas.

Realice todos los pasos necesarios para corregirlos y verifique si los cambios están garantizando el avance del plan.

Aquí, también puedes pensar en medidas que mejoren los procesos y aceleren el logro de objetivos. En este caso, será necesario revisar el plan de acción, ya que tus objetivos se alcanzarán antes de lo esperado.

Siguiendo los pasos anteriores, podrás crear un plan de acción que resuelva los inconvenientes y permita el sano desarrollo de tu empresa, de la forma más ágil y segura posible.

### **6.3.3. Elementos de un plan de acción**

De acuerdo con Zarate (2021), un plan de acción se compone de diversos elementos para su buen funcionamiento. Entre ellos menciona los siguientes:

- **Perfil de la empresa**

Un plan de acción debe indicar cómo es la empresa y a qué se dedica. En este apartado puede incluirse información como: objetivos, valores, misión, visión, tamaño de la empresa, industria o sector, historia de la empresa, logros a lo largo de los años y posicionamiento en el mercado.

La parte de misión y visión darán una idea precisa de las aspiraciones de la empresa, así que también justifican el plan de acción.

- **Valor para la comunidad**

Este elemento del plan de acción debe indicar todo aquello que la empresa aporta a su entorno. Por ejemplo, si apoya a alguna comunidad o grupo de personas vulnerables, si crea oportunidades de trabajo para las personas locales o el impacto que generan las operaciones del negocio en su ubicación (generación de empleo, atracción de turismo o inversiones internacionales, etc.).

- **Beneficios esperados**

Si una empresa va a realizar un plan de acción es porque está en búsqueda de uno o más beneficios. Estos pueden variar entre el mejoramiento de la reputación de la compañía, fortalecer sus relaciones comerciales, convertirse en una empresa sostenible, obtener beneficios económicos, entre otros.

Sea cual sea el beneficio que la empresa busca, este debe ser indicado dentro del plan de acción. De esta manera no se perderá de vista la razón por la que se emprenderán nuevas acciones o estrategias (párr. 7-11).

#### 6.3.4. Estructura del plan de acción

Para Cano Plata (2017), en esta estructura de plan de acción se pueden encontrar las variables básicas que todo plan debería de tener, sus indicadores u objetivos, las tareas que han de realizarse, las actividades que, destinadas para cada tarea, con sus acciones específicas y lo que tampoco puede faltar las fechas de inicio y fin.

**Tabla 2. Estructura del plan de acción**

Objetivo	Estrategia	Actividades	Fecha	Resultado esperado	Responsable	Control de gestión

Fuente: Cano Plata (2017)

## 7. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Un adecuado diseño de lineamientos estratégicos contribuirá a la mejora de la gestión administrativa para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa NICAJA. S.A

**Variable independiente:** Lineamientos estratégicos.

**Variable dependiente:** Gestión administrativa.

## 8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS

Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategorías	Ejes de análisis	Indicadores	Fuentes de información	Técnica de recolección de información
<b>Analizar la situación actual de la empresa según el proceso administrativo.</b>	Proceso administrativo	Orientador capaz de alinear los mecanismos de planeación y orientarlos directamente en el desarrollo de actividades operativas de manera eficiente en la empresa. Permite tener un buen desenvolvimiento en las áreas y de todos sus recursos para tener solvencia y	Etapas del proceso Administrativo	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos de la planeación: Misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, recursos y presupuesto</li> <li>Tipos de planes empleados: estratégico, Táctico, interactiva, normativa y operativa</li> </ul>	Primario  Secundario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Encuesta</li> </ul>
				Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etapas de organización: división del</li> </ul>		

Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategorías	Ejes de análisis	Indicadores	Fuentes de información	Técnica de recolección de información
		capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma (Serna Contreras , 2020, pág. 17).			trabajo y coordinación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> <li>• Tipo de organigrama</li> </ul>		
				Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapas de la integración: Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación</li> </ul>		
				Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de la dirección: Toma de decisiones, Motivación, Comunicación, Supervisión.</li> </ul>		
				Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapas de</li> <li>• Establecimiento de estándares</li> </ul>		

Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategorías	Ejes de análisis	Indicadores	Fuentes de información	Técnica de recolección de información
					Medición Corrección Retroalimentación		
<b>Identificar proyecciones y lineamientos estratégicos mediante el análisis FODA, para el cumplimiento de la misión y visión empresarial.</b>	Proyecciones y lineamientos estratégicos	Según Ansoff citado en la tesis. Los lineamientos estratégicos se ocupan de focalizar y dar prioridades alinear esfuerzos y orientar los recursos de la organización en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Esta actividad se relaciona entonces con el	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis interno</li> <li>Análisis externo</li> </ul>	Fortalezas y Debilidades  Oportunidades y amenazas	Primaria  Secundario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Encuesta</li> </ul>

Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategorías	Ejes de análisis	Indicadores	Fuentes de información	Técnica de recolección de información
		establecimiento de objetivos y metas de la organización, sus capacidades y su relación con el ambiente en que se desenvuelve (Gutiérrez Pérez, 2019, pág. 14).					
<b>Proponer un plan de acción según los lineamientos estratégicos, para la mejora de la gestión administrativa.</b>	Plan de acción	Se refiere a la operativización de las estrategias, de tal manera que se puedan lograr los objetivos estratégicos enunciados. Es decir, aquí se proponen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de planes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura</li> </ul>	Elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> <li>Estrategias</li> <li>Acciones</li> <li>Tiempo</li> <li>responsable</li> <li>resultado esperado</li> </ul>	Primario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> </ul>

Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategorías	Ejes de análisis	Indicadores	Fuentes de información	Técnica de recolección de información
		acciones, tareas y actividades a realizar. (Cano Plata, 2017, pág. 48).			<ul style="list-style-type: none"> <li>control de gestión</li> </ul>		

## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico de este trabajo investigativo se describió como se realiza la propuesta de intervención para cada una de las etapas de la investigación, el marco estratégico constituido por lo método, técnicas e instrumentos que se emplearan en la ejecución de esta investigación.

### 9.1. Tipo de investigación

**Según la función o propósito** esta investigación es aplicada debido a que no realiza investigación teórica simplemente, sino que también se encarga de estudiar una problemática real de una empresa funcional, para Vargas (2009): “entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina” (pág. 6).

**Por la naturaleza de los datos y la información** la presente investigación es de tipo mixta, Hernández Sampieri, Baptista Lucio, y Fernández Collado (2014): “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cualitativa ni a la investigación cuantitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (pág. 544).

En un mismo estudio se recolecta información de datos cualitativos y cuantitativos en donde, se puede centrar más en uno o darles la misma importancia, para así responder a un planteamiento de problema. Además, tiene un enfoque mixto porque ambos enfoques se entrelazan en la mayoría de sus etapas, ya que se recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos.

**Según la profundidad del objeto de estudio** la investigación es de tipo descriptiva según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010) que mencionan en su libro Metodología de la investigación que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 80).

Así mismo, la presente investigación busco reunir y analizar información realizando la descripción de la empresa, las proyecciones y lineamientos estratégicos para la gestión administrativa.

**Según el periodo temporal** en que se realiza este estudio fue transversal debido a que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, Baptista Lucio, & Fernández Collado, 2014, pág. 154), para ello, se abarcó el análisis de proceso administrativo y lineamientos estratégicos para la propuesta de un plan de acción, todo esto mediante información dada por la empresa NICAJA S.A que fue obtenida a través de una entrevista realizada a la empresa.

## 9.2. Área de estudio

**Área de conocimiento:** Ciencias económicas.

### Línea de investigación

- CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.

Sub línea de investigación

- CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

**Área geográfica:** empresa NICAJA S.A. ubicada de donde fue Profamilia 3 cuabras al este, barrio Boanerges López.

## 9.3. Población y muestra

El **universo** total de la investigación está constituido por los 14 colaboradores de la empresa fabricante de cajas de puros NICAJA S.A de la ciudad de Estelí.

Debido a que el universo consta de pocas personas colaboradoras de dicha empresa se tomó a los mismas 14 colaboradores para la **población**. De igual manera se utilizó el mismo número de personas para **muestra**, debido a que son menos de 30 individuos.

Cabe mencionar que en esta investigación se aplicó un censo porque la población de estudio es pequeña y se aplicó los instrumentos a todos los colaboradores, que cumplan los criterios de selección.

Según Westreicher (2020), “el censo es el recuento de datos estadísticos sobre toda una población específica. De ese modo, se pueden conocer sus características con precisión” (párr. 1).

#### **Criterios de selección:**

- Ser colaborador de NICAJA S.A.
- Disponibilidad de brindar información.
- Tener experiencia.

#### **9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación son mecanismos e instrumentos que aportaron para reunir y medir información de forma organizada, cada una de estas técnicas utilizadas en el proceso de investigación permitieron recopilar información, a continuación, se describen:

“**Fuentes de recolección primario** que son todos aquellos datos que provienen directamente de la población o muestra, mientras que las **fuentes de recolección secundarios** son aquellas que parten de datos preelaborados” (Torres, 2015, pág. 3).

##### **9.4.1. Revisión documental**

“Esta técnica consiste en examinar los datos presentes en documentos ya existentes, como base datos, actas, informes, registros de asistencia, etc. Es necesario tener en cuenta que la información recopilada pueda dar información inexacta o incompleta” (Martínez Godínez, 2013, pág. 8).

Se requería revisar documentación anterior de la existencia de antiguos planes estratégicos documentación para valorar el cumplimiento de dichos planes, pero lamentablemente no se encontró ningún documento, solamente se obtuvo documentación de acerca de pedidos,

contratos, planillas y proformas, aunque estos no son los documentos esperados, nos da una idea del método de trabajo utilizado en la empresa.

#### **9.4.2. Entrevista**

“La entrevista es, en esencia, una conversación bien planificada. En ella, el investigador plantea una serie de preguntas o temas de debates a una o varias personas, con el fin de obtener información específica” (Martínez Godínez, 2013, pág. 6).

Este instrumento de recopilación de información estuvo dirigido al gerente general de NICAJA S, A, mediante un cuestionario de preguntas, todo con el objetivo de obtener información detallada, para poder dar salida a los objetivos planteados en la investigación. Para el procesamiento de la información adquirida se utilizó el paquete de office: Microsoft Word. (Ver anexo No.1)

#### **9.4.3. Encuesta**

Según Yuni y Urbano (2014) “Es la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar” (pág. 65).

La encuesta utilizada se conforma por una serie de preguntas cerradas y abiertas que se aplicaron a los 14 colaboradores de la empresa NICAJA S.A. se realizaron en línea a través de formularios de Google. (Ver anexo No.2)

### **9.5. Etapas de la investigación**

En las etapas de investigación se estarán describiendo los procesos realizados durante la investigación desde los antecedentes hasta el fin de la investigación.

#### **9.5.1. Etapa I. Investigación Documental**

La primera etapa se realizó durante el periodo del 02 de abril del año 2022 hasta el 28 de mayo del mismo año, donde se recopiló información de libros, tesis encontradas en páginas webs y bibliotecas en línea con temas relacionados a la planeación estratégica. Esta etapa estuvo enfocada en la selección del tema, elaborar el planteamiento del problema, objetivos

generales y específicos, antecedentes, justificación, marco teórico y supuestos. Además, de recopilar información de la empresa NICAJA S.A.

### **9.5.2. Etapa II. Elaboración de Instrumentos**

La segunda etapa fue el diseño metodológico donde se describió el tipo de investigación, se eligió la población y la muestra, además, se propusieron instrumentos de recolección de datos, en base a las variables definidas en los objetivos de esta investigación, de los cuales se eligieron tres tipos de instrumentos, 1. Entrevistas 2. Encuesta 3. Revisión documental.

### **9.5.3. Etapa III. Trabajo de campo**

Luego de la elaboración de la entrevista y encuesta, se procedió a aplicarlas al personal para quienes fueron diseñadas. Este trabajo fue de mucha importancia en la investigación porque mediante este se obtuvo la información suficiente y competente que facilitó la formulación de resultados.

### **9.5.4. Etapa VI. Elaboración de Informe final**

Una vez finalizado el trabajo campo después de aplicar los instrumentos, se realizó el reporte de estos con el propósito de analizar la información obtenida. Los resultados de la encuesta fueron procesados en SPSS versión libre, obteniéndose las tablas de contingencia para la realización de sus gráficos elaborados en el programa de Excel avanzado 2010. En cuanto a la entrevista esta fue sistematizada en el programa de Word. Seguidamente se elaboró la redacción de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación y se finalizó con la presentación del documento conforme a la estructura orientada por la universidad.

## 10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se abordó la interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos, la información permitió el análisis y triangulación de datos, cumpliendo con la salida de los objetivos propuestos.

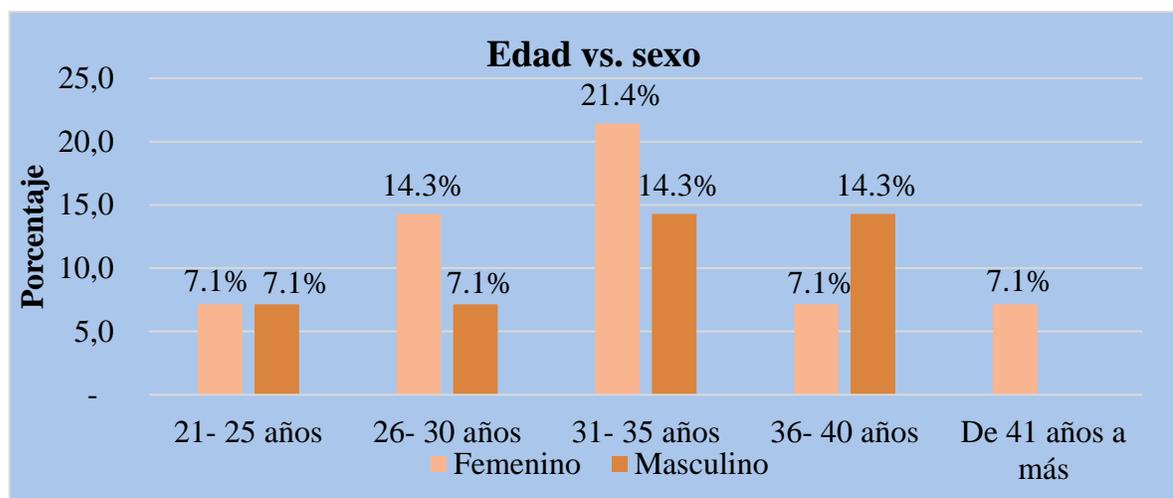
A continuación, antes de iniciar los resultados del objetivo 1, se presenta las generalidades de la empresa

### 10.1. Generalidades de la empresa

La empresa Cajas de Nicaragua es una Sociedad Anónima, conocida por sus siglas como NICAJA S.A., fue fundada en el año 2010, su actividad principal consiste en elaboración de cajas de puros.

Según entrevista a - Gerente Administrativa de NICAJA S.A., la empresa cuenta con un total de 14 colaboradores los cuales se encuentran laborando en las diferentes áreas que tiene la empresa y que se encuentra ubicada en el barrio Boanerges López de la ciudad de Estelí en el norte de Nicaragua, la cual fue fundada en 2010; es decir, con 12 años de antigüedad y cuenta con un total de 14 colaboradores.

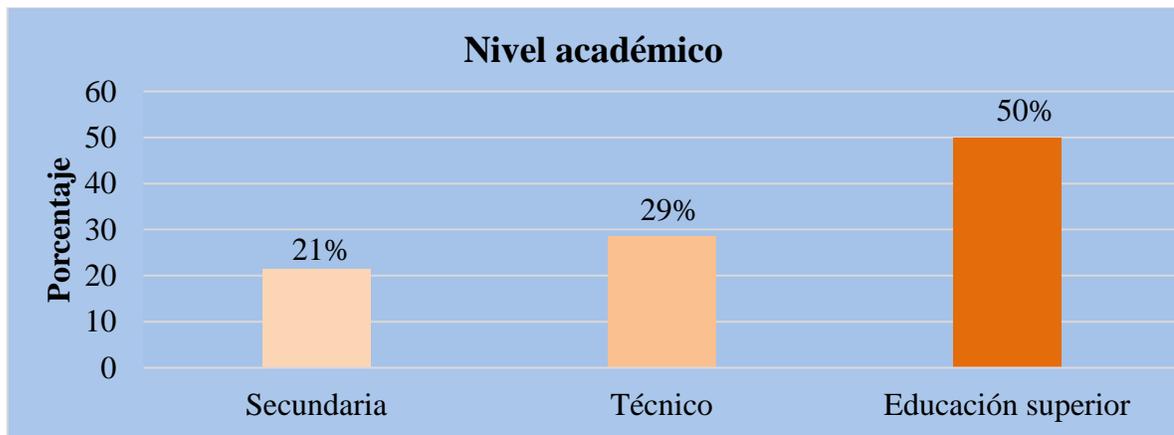
**Gráfico 1. Edad vs. Sexo**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico No.1 muestra que, de los 14 colaboradores encuestados, el 57% (8) de ellos son de sexo femenino y un 43% (6) restante corresponden al sexo masculino. Así mismo, un 93% se encuentran comprendidos en edad desde los 21- 40 años y un 7% de más de 41 años, mismos que no pasan de los 55 años, lo cual se considera una ventaja para NICAJA S.A contar con un personal con el entusiasmo, energías y fuerzas de un personal joven que pueden adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno de la empresa.

### Gráfico 2. Nivel académico



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico No. 2, refleja que el 21% (equivalente a 3 personas) cuenta con estudios de secundaria, un 29% (4 personas) con estudios técnicos y un 50% (7 personas) con estudios de educación superior.

Esto refleja que en su mayoría los colaboradores tienen un nivel básico y de educación superior de estudios, siendo su escolaridad un factor importante para el desempeño de ciertas actividades laborales en cuanto a realizar sus actividades en las diferentes áreas que desempeñan, esto tiene una ventaja positiva para la mejora continua en el proceso administrativo y de producción.

**Tabla 3. Área laboral - Tiempo de colaborar en la empresa**

<b>Tabla cruzada Área laboral*Tiempo de laborar en la empresa</b>							
<b>Recuento</b>							
		Tiempo de laborar en la empresa- años				10	Total
		1	2	3	4		
<b>Área laboral</b>	Administración	0	1	0	0	1	2
	Bodega	0	1	1	0	0	2
	Contabilidad	0	1	0	0	0	1
	Control de calidad	0	0	0	1	0	1
	Producción	2	2	0	3	0	7
	RRHH	0	0	1	0	0	1
<b>Total</b>		2	5	2	4	1	14

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La tabla No. 3 muestra que NICAJA S.A, cuenta con 13 colaboradores (93%) con un tiempo de 1 a 4 años de laborar en la empresa y solamente 1 colaborador (7%) con 10 años de antigüedad la cual ejerce el cargo de administrador. Por otra parte, un 50% (7 personas) están dedicadas directamente en el área de producción y el otro 50% (7 personas) realizan actividades administrativas, financiera y de control de calidad.

## **10.2. Situación actual de la empresa según el proceso administrativo**

Con este objetivo lo que se pretende es identificar a través del análisis del proceso administrativo, la situación actual de la empresa en cuanto a: planeación, organización, integración, dirección y control.

### **10.2.1. Proceso administrativo**

Toda empresa en su gestión administrativa debe poner en práctica su proceso administrativo, el cual es de vital importancia para la toma de decisiones oportunas en pro del cumplimiento de sus objetivos y de lineamientos estratégicos.

Como menciona Cano (2017), la administración es un proceso mediante el cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de los objetivos pre determinados. Se logra la calidad cuando la organización es eficiente respecto al uso racional y planeado de los recursos internos y externos, y eficaz cuando tienen la misión a través del cumplimiento de sus objetivos sociales, técnicos tecnológicos, científicos, políticos, religiosos, culturales, etc.

Por otra parte, refiere que el proceso administrativo son todos los momentos de la gestión administrativa: orientadas a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos.

Mediante la entrevista y encuesta realizadas tanto al gerente como a los colaboradores de NICAJA S.A, se obtuvo la siguiente información:

#### **10.2.1.1. Planeación**

La planeación se basa especialmente en la elaboración de estrategias, un proceso fundamental para que las organizaciones cumplan con los objetivos, la misión, y la visión empresarial, para ello se debe de conocer e investigar la situación en la que se encuentra hoy en día la institución, y los aspectos básicos de que se debe de llevar una planeación.

#### **Elementos de planeación**

En relación con los elementos de la planeación se analizó la siguiente información:

- **Estrategias**

J. Velásquez “la empresa no posee un plan estratégico estructurado, pero es importante porque mediante este permite desarrollar y cumplir metas establecidas, sin embargo, no se ha desarrollado un plan que sea acorde a la necesidad de la empresa” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

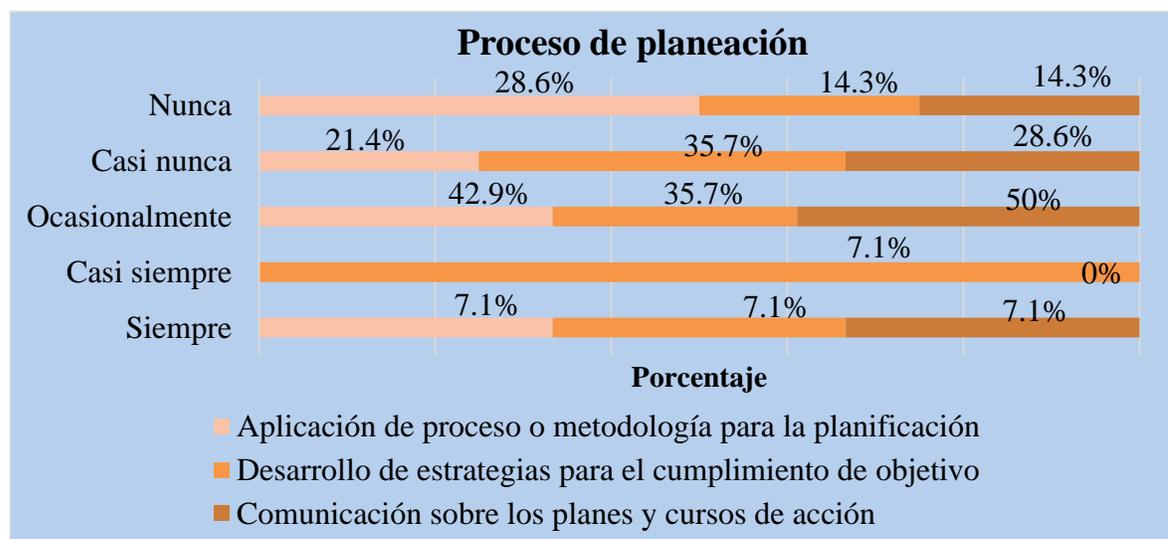
Además, en la entrevista queda evidenciado que la empresa no cuenta con un plan estratégico establecido; es decir, trabajan de acuerdo al momento o la situación que se está presentando

día a día, de igual manera no cuentan los elementos fundamentales que describe la planeación.

La importancia de la planeación, es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 108).

Por consiguiente, no se valora la importancia que se la planeación requiere, para aprovechar las fortalezas y oportunidades, a si también contrarrestar las debilidades y amenazas. De igual manera, en la encuesta realizada a los colaboradores se tiene información que sustenta que el proceso de planeación es mínimo.

**Gráfico 3. Proceso de planeación en la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo al gráfico N°3, se observa que un 28.6% de los encuestados dijeron que nunca se realiza un proceso o metodología de planeación estratégica, un 21.4 % de ellos dijo que casi nunca lo que genera una suma del 50% en estado de negatividad. Mientras que un 42.9% menciona que ocasionalmente y solamente un 7.1% respondió que siempre.

Lo que concuerda con la entrevista, de que no existe un proceso de planeación estratégica, y que la planeación que realiza es más que todo operativa.

En relación al involucramiento del personal para el desarrollo de estrategias, este mismo gráfico No.3, refleja que existe poca o nula participación de los colaboradores (85.7% consideran nunca, casi nunca y ocasionalmente) en el desarrollo de estrategias o en la realización de los planes que aborda la empresa, solamente un 14.2% son involucrados siempre o casi siempre.

Al respecto J. Velásquez manifiesta que:

“La persona que toma las decisiones finales es el dueño y mi persona, pero me pongo de acuerdo con mis trabajadores de confianza, que son los responsables de cada área para decidir las estrategias y acciones que vamos a realizar” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

De igual manera, respecto a la pregunta que, si la gerente comunica sobre los planes y acciones, los colaboradores en el gráfico N°3 mencionan que un 42.9% reflejan que nunca o casi nunca, un 50% indican que ocasionalmente se les comunica, solo un 7.1% refleja que siempre.

Al vincular esta información con la brindada por J. Velásquez que manifestó “las reuniones se realizan especialmente con el responsable de cada área” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

Al analizar este resultado, se evidencia que muchos de los colaboradores no son invitados a este proceso, pero, si cuenta con una representación de ellos. Sin embargo, todos tienen el conocimiento sobre las funciones que deben desempeñar, en este sentido, la participación de los colaboradores en el proceso de planificación es de vital importancia debido a que son el recurso más valioso con el cual cuenta la empresa y, sin ellos no se puede lograr sus objetivos, además permite contar con información necesaria para la toma de decisiones oportunas.

En este sentido, el tomar en cuenta a todo el personal esencial para definir estrategias, mejora principalmente la comunicación entre todos los involucrados, favorece y propicia el análisis, reflexión, discusión, y toma de decisiones en la participación de todos (Bernal & Toro, 2012).

A sí que, la participación y la unidad de un equipo de trabajo a la hora de planificar, genera estrategias adecuadas y eficientes, que resulten beneficiadas todas las áreas funcionales la empresa.

Además, esto permite que se tenga conocimientos de las acciones que se deben de realizar en cada área o cada colaborador, de igual manera se hace sentir al empleado, estimado y tomado en cuenta.

- **Tipos de planes empleados:**

### **Misión y visión**

En la entrevista realizada a J. Velásquez mencionó que cuentan con misión considerada también la visión de la empresa, que están vinculadas a producir a mejores precios, al respecto indica: “Producir la mayor cantidad de cajas de puro a un menor precio que la competencia” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

Esto indica que la empresa si bien conoce su objetivo, aún no se tiene definido de forma correcta su misión y visión; por consiguiente, se tiene que retomar los elementos necesarios para la construcción y declaración de las mismas.

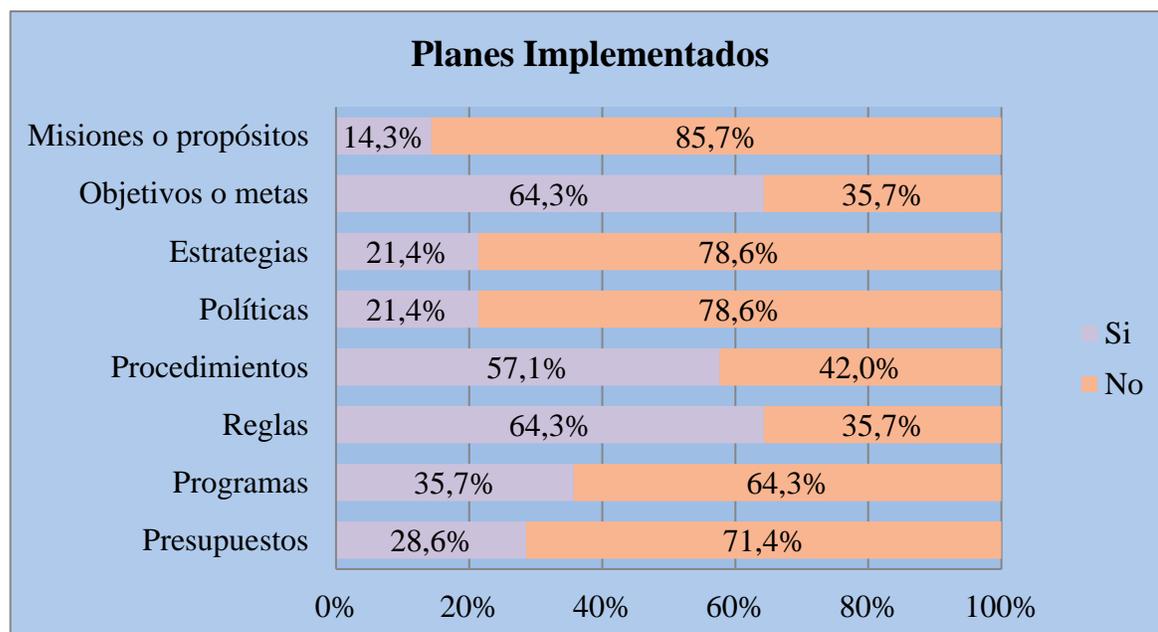
“La visión, misión y los valores de una empresa son su ADN o identidad corporativa, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad como marca” (Florido, 2021) (párr. 1).

Según Florido (2021) la misión describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa (párr. 10). La visión, es una declaración de aspiraciones a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado (párr. 15).

Así mismo, al hacer un análisis tanto de la misión como de la visión les permite que cumplan con su razón de ser y hasta donde quieren llegar y hasta el momento en la forma que se han planteado su misión y visión lo han logrado; esto permite que todos los miembros de la

empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización.

**Gráfico 4. Planes conocidos por el personal**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo con el gráfico No.4, los Ítems sobre los planes conocidos por los colaboradores de forma positiva y en orden ascendente se tiene: que el 85.7% de los colaboradores no conocen sobre la misión y propósito de la empresa, el 64.3% tienen conocimiento de objetivos y metas, el 78.6% desconoce sobre planes estratégicos.

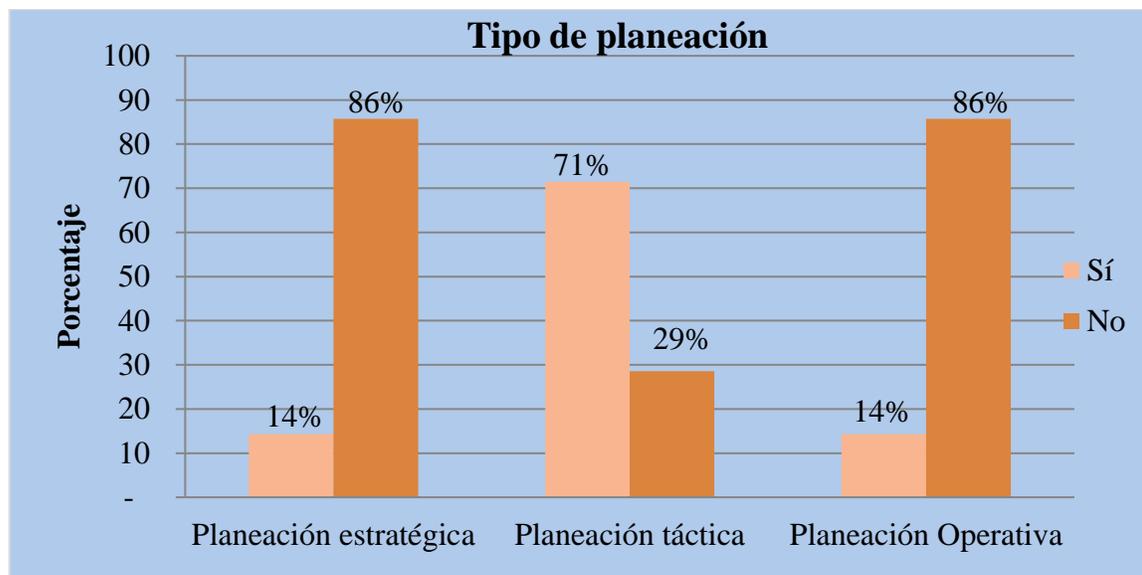
De igual manera, se tiene el desconocimiento de un 78.6% las políticas, los procedimientos son conocidos por el 57.1%, un 64.3% ignoran los programas, y en un 71.4% los presupuestos.

Alvarado (2001) , explica que: “la planeación estratégica es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción” (pág. 284).

En relación con los planes empleados en la entrevista realizada a J. Velásquez describe que el proceso que se utiliza en la empresa NICAJA S.A consiste en: “elaborar un plan de trabajo con las prioridades solicitadas por el cliente con fechas específicas de entrega” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

Esto quiere decir que la empresa en realidad está trabajando de acuerdo a una planeación operativa, donde fija sus metas de producción para satisfacer las necesidades de los clientes, en cuanto al tiempo de entrega de los pedidos. De acuerdo (Concepto.de, 2022) “en el plan operativo se aborda la forma en que se organizan los recursos, y se asignan los proyectos para cada área, los pasos a seguir y los plazos para cada uno” (párr. 6).

**Gráfico 5. Tipo de planeación implementada**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico No.5, describe los tipos de planeación implementados en la empresa, donde queda evidenciado que un 86% valora que no se cuenta con una planeación estratégica, por otro lado, un 14% considera que se realiza una planeación estratégica, un 71% táctica y solamente un 14% menciona que se implementa la planeación operativa.

En el proceso de planeación J. Velásquez menciona que:

“La persona que toma las decisiones finales es el propietario de la empresa en conjunto con su persona, pero me pongo de acuerdo con los trabajadores de confianza, que son los responsables de cada área para decidir las estrategias y acciones que vamos a realizar” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

Al vincular la información brindada por la gerente y los colaboradores se ve reflejado que los encuestados visualizan, que el tipo de planeación mayormente aplicada por la empresa es la táctica. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que los planes tácticos las empresas los diseñan para hacer frente a una crisis y por eso se vinculan con decisiones a corto plazo que respondan al plan estratégico. Mientras que el plan operativo se aborda la forma en que se organizan los recursos, y se asignan los proyectos para cada área, los pasos a seguir y los plazos para cada uno. Esto, indica que aplican la planeación operativa y táctica según sea el caso.

- **Problemas identificados en la planeación**

Los problemas para realizar una adecuada planeación son frecuentes en las empresas debido a factores internos y algunas veces externos. A través de la entrevista se pudo conocer la problemática que existe en NICAJA S.A para poder desarrollar el proceso de planeación, que ha impedido la realización de dichos planes.

J. Velásquez mencionó que los problemas presentados en el proceso de planeación son “No tenemos tiempo suficiente para ponernos a definir estrategias y tampoco con todos los conocimientos para realizar una planeación como se debería. A mí me toca andar metida en todos los aspectos de la organización” (comunicación personal, 20 de octubre de 2022).

Por lo que se deduce, que no cuentan con un tiempo estipulado para reunirse a desarrollar estrategias, que las reuniones que se realizan son breves y no exclusivas para estrategias, tampoco se cuentan con los conocimientos adecuados para desarrollar un plan estratégico.

Los colaboradores en orden ascendente mencionan que los problemas que se tienen el proceso de la planeación son los siguientes:

- Falta de organización.
- Falta de capacitación.

- Falta de comunicación.
- Falta de control.
- Falta de información.
- Falta de involucramiento de las personas en las acciones que se hacen
- Falta de planeación.
- Falta de trabajo en equipo.
- No manejo esa información.
- No participo en procesos de planeación.
- Sólo se planifica en el área de producción.

Al analizar la información sobre la planeación y sus elementos se identifica que la empresa no cuenta con una planeación estratégica donde se definan la misión, visión, objetivos, políticas, recursos y presupuestos de la misma de acuerdo a los criterios que debe esta contener, mismas que debe estar escrita y declarada ante sus colaboradores.

De igual manera se realiza una planeación táctica, las misma se basa de acuerdo a la demanda en los pedidos del producto (caja de puro) o bien a situaciones de crisis que se presentan en algunos momentos en la empresa. Así mismo, al hacer un análisis tanto de la misión como de la visión de NICAJA S.A, se puede deducir que no cumplen con su razón de ser y hasta donde quieren llegar; esto permite que todos los miembros de la empresa actúen en función de la producción. Es importante señalar que la empresa debe establecer su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que les permita tomar decisiones; logrando así, coherencia y organización.

En este caso, es fundamental por ello que NICAJA S.A, realice su planeación con el equipo de trabajo; por lo tanto, se debe utilizar una herramienta administrativa como la planificación la que permite fortalecer todas las áreas del mismo y, con ello tomar decisiones de forma acertada y esté preparada para enfrentarse a cambios en su entorno.

De igual manera, NICAJA S.A., debe valorar la situación presente de los logros alcanzados a la fecha y revisar las acciones para un futuro deseado, donde la función administrativa les

permita la fijación de misión, objetivos, metas y a la determinación de estrategias, así como, los medios y recursos para lograrlos en un determinado tiempo y espacio.

También, recordar que hoy en día “la planificación no es simplemente desarrollar actividades; sino, la planificación debe ser estratégica e interactiva; debido a que su proceso, permite orientar el trabajo integral de una organización en base al análisis y estudio sistemático” (Ramírez Casco, Ramírez Garrido, & Calderón Morán, 2017, págs. 3-13).

Además, queda evidenciado que los diversos problemas que presenta NICAJA, obedecen a la carencia del involucramiento y comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, mismos que no están debidamente establecidos, sin embargo, se debe de reconocer de forma positiva el uso de los procedimientos y reglas de la empresa.

#### **10.2.1.2. Organización**

Cabe mencionar que la organización de la empresa, consiste en coordinar todos esos activos y personas para alcanzar los objetivos propuestos.

En este caso la empresa debe de contar con un personal que cuente con habilidades técnicas y humanas para la motivación e integración en las diferentes acciones que se requiera.

- **Elementos organizacionales**

Dentro de los elementos organizacionales se analizó la etapa de división del trabajo y coordinación:

- **Diseño de la Estructura Organizacional.**

La organización provee la estructura adecuada para trabajar correctamente con la participación acertada de todos. Debe facilitar la coordinación de todas las actividades de manera que resulte fácil su manejo para los trabajadores de la empresa. Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y en un segundo término, la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes. (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 24).

Con respecto si la empresa cuenta con un diseño de la estructura organizacional, J. Velásquez mencionó que: “si hay una estructura organizacional, no la tenemos digitalizada, pero creo que si está bien estructurada de acuerdo a las funciones y puestos de trabajo” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

**Gráfico 6. Elementos organizacionales necesarios para el desarrollo de las actividades**



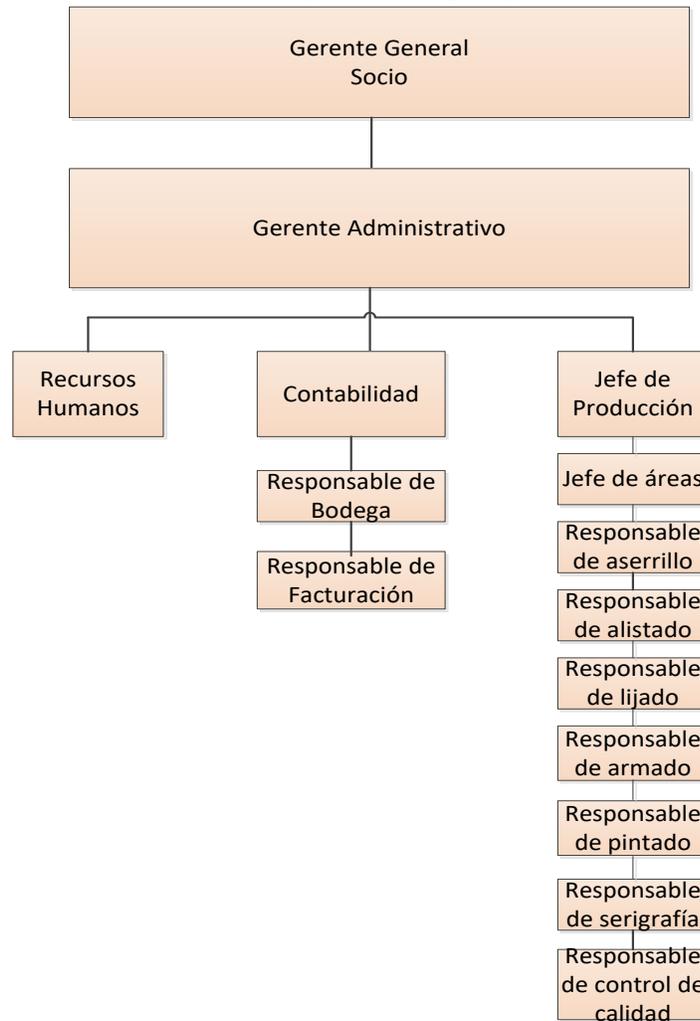
Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico No.6, muestra que un 86% valora que la empresa no tiene una estructura interna adecuada y solamente un 14% considera que sí. Esto se corrobora con lo que expresó la gerente que no lo tiene digitalizado, sin embargo, brindó un organigrama por escrito con una estructura interna del funcionamiento de la empresa el cual se detalla en el organigrama.

### Organigrama

Al contar con un manual de funciones y un organigrama con una estructura adecuada y funcional evitará la duplicidad de funciones y, por ende, mejorará la productividad de la empresa. A continuación, se presenta el organigrama actual con que cuenta la empresa:

**Figura 1. Organigrama actual**



Fuente: Elaboración a partir de datos proporcionados por Velázquez (2022)

Cabe mencionar que en el organigrama vertical muestra la jerarquía del personal de una empresa, este sirve como una herramienta para detectar la duplicidad de roles y tareas o una departamentalización inadecuada que afecte la productividad de la empresa.

Así mismo, al analizar la jerarquía organizacional que se presentó se identificó que este no detalla los requerimientos que debe cumplir un organigrama, por lo que este es un modelo informal planificado, mismo que es considerado cuando no se cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Por tanto, este aún no presenta la estructura adecuada de acuerdo al tipo de organización.

Por su contenido es un organigrama funcional de tipo vertical en el que la empresa incluye funciones asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Sin embargo, se debe de mejorar su propuesta, debido a que en el área de producción lo que describe es la parte del flujograma de proceso y lo que cada colaborador realiza.

- **División del Trabajo**

Cano (2017), afirma que “la estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades de la empresa, de tal manera que contribuya en fomentar efectiva y eficientemente los objetivos de la empresa” (pág. 56).

Con respecto si la empresa cuenta con un manual de organización y funciones J. Velásquez expresó que “no se cuenta con un manual definido, pero si nos encargamos de que cada trabajador sepa bien cuales son la funciones que debe de desarrollar” (comunicación personal, 20 de octubre de 2022).

El gráfico N° 6 muestra que solamente un 100% afirma que conoce claramente su puesto de trabajo y las funciones que esta demanda, sin embargo, se tiene un 14% que señaló que cuentan con un manual de función y un 21.4% que tiene manual de procedimientos. Por otra parte, un 86% expresó que no tienen manual de organización de funciones y un 78.6% que no cuentan con un manual de procedimientos para la realización de sus tareas.

Queda evidenciado que la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones, así como de procedimientos y, solamente conocen sus funciones de acuerdo a su puesto de trabajo. Esto implica que al no contar con estos manuales administrativos los colaboradores carecen de conocimiento sobre sus funciones y procedimientos, debido a que estos manuales son una declaración formal que indican las prácticas autorizadas, coordinación interna y la sistematización del conocimiento organizacional.

Duarte (2018), los manuales administrativos representan una guía práctica muy útil para lograr una eficiente administración ya que sirve como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.

- **Definición de Responsabilidades y Autoridad**

En relación con el conocimiento de los colaboradores sobre su cargo y desempeño de sus funciones J. Velásquez “Si, se trata de que todos estén claros de sus deberes y responsabilidades durante el periodo de prueba que son 30 días aproximadamente, consolidamos si está capacitado o no” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

El gráfico N° 6 refleja que un 85.7% no conoce niveles de responsabilidad y autoridad, y solamente un 14.3% expresó que sí.

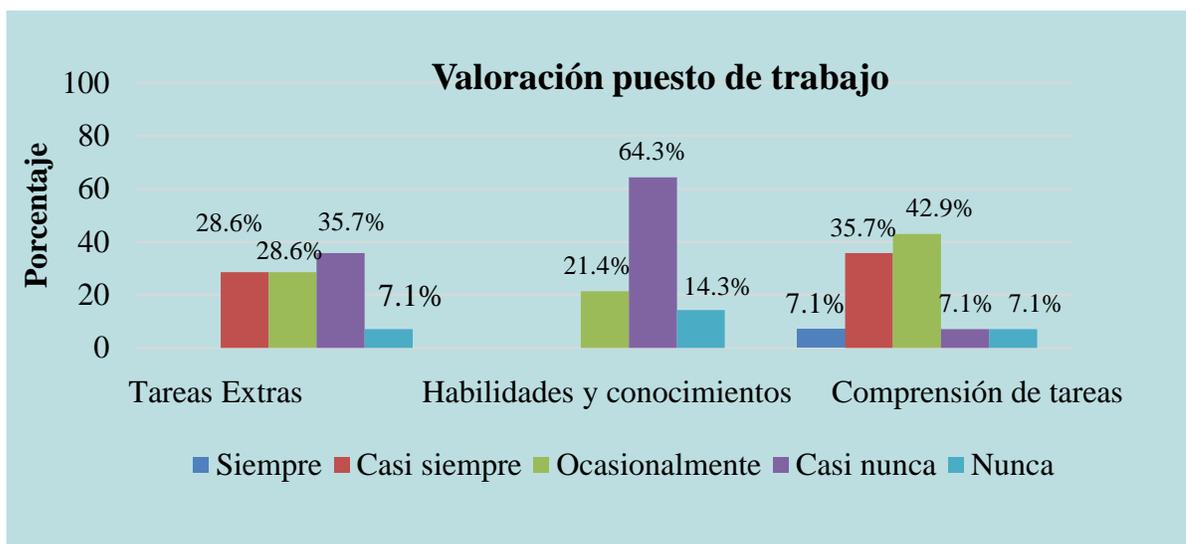
Bueno et al., (2018), “debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad en la misma línea, pero de abajo hacia arriba” (pág. 84).

De igual manera, para que se pueda cumplir con el nivel de autoridad ejercido por la Gerente, se deben cumplir con las responsabilidades de los colaboradores. En este sentido, la gerente tiene claro su nivel de autoridad y responsabilidad, no así los colaboradores.

Al no contar con un conocimiento claro de los niveles de autoridad y responsabilidad, esto puede provocar inconvenientes en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Por tanto, es importante la difusión de las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad, mismas que deben ponerse por escrito para ser declaradas.

En relación con los puestos de trabajo y especialización o conocimientos que se requiere en la empresa J. Velásquez “si, la mayoría de los trabajadores cuentan con los conocimientos requeridos, y en la elaboración de las cajas, los trabajadores pasan un periodo de aprendizaje si no traen experiencia” (comunicación personal, 20 de octubre de 2022)

### Gráfico 7. Valoración del puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a la valoración de los puestos de trabajo, un 28.6% opina que casi siempre se tienen tareas extras que no pertenecen a su cargo, un 28.6% ocasionalmente, un 35.7% casi nunca y un 7.1% nunca.

De igual manera, se tiene que ocasionalmente un 21.4% requiere del dominio de nuevas habilidades y conocimientos necesarios para ejercer sus funciones. Asimismo, un 64.3% casi nunca y un 14.3% nunca requieren de nuevas habilidades y conocimientos para realizar sus funciones.

Como se puede observar en el gráfico No. 7, un 42.9% de los colaboradores considera que ocasionalmente tienen problemas para la comprensión de sus tareas, un 35.7% expresa que casi siempre y un 7.1% siempre. Es decir, los colaboradores expresan la necesidad de fortalecer sus conocimientos para comprender mejor sus tareas, los que son de vital importancia para el desempeño de sus funciones.

Iranzo (2017), “la valoración del puesto de trabajo hace referencia a la clasificación u ordenación de una organización de acuerdo con un sistema previamente establecido. La valoración de puestos de trabajo es un proceso de gestión de Recursos Humanos, por el que, utilizando una metodología de valoración determinada, la organización establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo” (pág. 21).

En el gráfico No.7, se identifica claramente la necesidad de mejorar en estas áreas, lo cual permitirá a sus colaboradores realizar sus actividades de acuerdo a su puesto laboral. Con respecto a la valoración de puestos de trabajo, esta brinda información para la asignación de la carga laboral. Además, para intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección, de lo contrario su mediación estará cargada de juicios de valor.

Por otra parte, permite realizar una evaluación objetiva de sus colaboradores y, ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva de su desempeño, así como la asignación de actividades de acuerdo a sus habilidades y perfil que cada área de trabajo demande. Si la empresa cuenta con la descripción de puestos definidos, esto ayuda en la formación de los colaboradores actuales como futuros, siendo la base para la futura selección donde se establezca los requisitos del puesto y se determine sus necesidades.

- **Problemas identificados en el área de organización**

J. Velásquez expresó que los problemas presentados desde el punto organizacional es que “hace falta más comunicación entre las áreas que laboran. Muchos de los trabajadores solo les preocupan terminar su día de trabajo” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

Por su parte, los colaboradores expresan que los problemas presentados en la empresa obedecen en orden de prioridad a:

- Falta de organización en las funciones de las áreas.
- Déficit en la estructura interna de la empresa.
- Falta de comunicación.
- Falta de liderazgo.
- Se carece de estrategias.
- Falta de planeación.
- Las metas sólo son definidas por la gerencia.

El análisis del elemento de organización como parte del proceso administrativo, se determinó que el organigrama de una organización representa los puestos de trabajo que esta necesita para llevar a cabo sus procesos de trabajo, misión, visión y valores. Por lo tanto, NICAJA S.A, requiere de una estructura organizativa para llevar a cabo el cumplimiento de sus metas.

También, esta tiene como beneficio ayudar a dividir las tareas especificando el trabajo para cada función y delegar la autoridad y responsabilidad para cada una de las áreas.

Por último, las áreas definidas de trabajo no están adecuadamente delimitadas, es decir, que la gerencia realiza la mayoría de las funciones dentro de la empresa y no delega a sus subordinados. A la vez la división del trabajo necesita una mayor especialización al dedicarse cada operario en sus funciones específicas. Cada miembro se debe especializar en una misma labor, lo cual no necesita un conocimiento técnico para ejercer su trabajo.

### **10.2.1.3. Integración**

La integración es el grado de integrar al personal este consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.

Como señala Koontz, Weihrich y Cannice (2012):

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia (pág. 284).

#### **Etapas de integración**

- **Proceso de contratación de personal**

Para la realización de la contratación del personal se debe de tomar en cuenta el reclutamiento y selección del personal.

Bueno et al. (2018), señaló que” el reclutamiento es parte de la integración de personal a las organizaciones, se realiza mediante un conjunto de técnicas con la finalidad de atraer candidatos calificados y capacitados para cubrir las vacantes que se requieren” (pág. 103).

En cuanto a la selección de personal Bueno et al. (2018), mencionó:

Es un proceso mediante el cual la organización elige dentro de una lista de candidatos reclutados. La persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar un puesto disponible. Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es

necesario completar sus datos para integrar al expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías, llenado de las formas, filiación dactilografía, etc. (págs. 113-118).

En relación a si la empresa tiene definidas normas, procedimientos o políticas para la contratación del personal, J. Velásquez mencionó:

“No están tan definidas, solamente solicitamos el curriculum y la experiencia laboral que tienen. Pero esto solo se les pide a las áreas de administración, Recursos Humanos, Contabilidad y Bodega. Para los trabajadores de campo de las áreas de producción solicitamos solamente certificados de salud, récord de policía, y fotocopia de cedula” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

Lo cual coincide con los colaboradores donde el 100%, afirma haber presentado hoja de vida al momento de entrar a colaborar con la empresa.

En el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal J. Velásquez señaló “Después que se han recolectado los curriculum son revisados por recursos humanos, y los que son seleccionados, se llaman a entrevista con mi persona, para después elegir a la persona que más cumple con los requisitos del puesto” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

Dentro de la planeación estratégica de una empresa se puede incluir el reclutamiento y selección del personal, ya que es un proceso mediante el cual se está induciendo al talento humano dentro de la organización, para que estos ocupen o desempeñen los puestos de trabajos disponibles, por este motivo es de gran importancia que haya una serie de normas o pasos, para la contratación de los nuevos ingresos, en los cuales estén descritos los criterios y estándares de dicha contratación.

Por lo cual se concuerda con las normas que sigue NICAJA S.A de solicitar curriculum vitae, para las áreas administrativas, debido a la necesidad de los que se postulan posean experiencias, conocimientos empíricos y científicos, para que ejerzan sus funciones eficientemente.

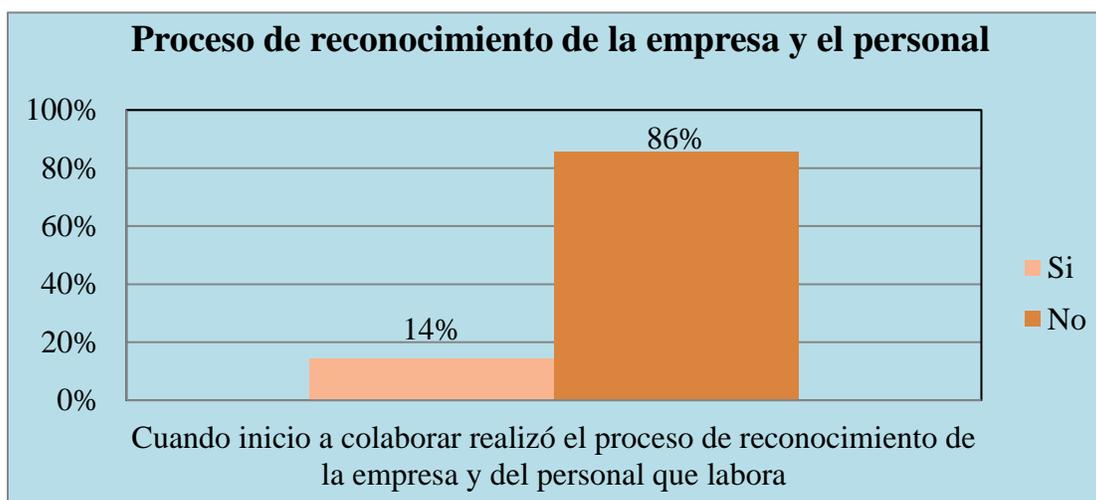
En este sentido, tanto los colaboradores como la gerente concuerdan que se tiene un proceso de selección el cual es revisado por recursos humanos de la empresa. Además, con la aplicación de un buen proceso de selección de personal esto permitirá a ambas partes, tratar distintos aspectos de interés, por tal razón el departamento de recursos humanos debe

organizar y preparar los cuestionarios que sea adecuado para el perfil de la empresa y que el entrevistador sea idóneo, preparado y calificado.

### Inducción:

El proceso de inducción se debe articular adecuadamente con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice con las funciones de su cargo, la identificación de la organización como sistema dinámico de interacciones internas y externas, lograr de igual forma direccionar al colaborador con los objetivos empresariales.

**Gráfico 8. Proceso de reconocimiento de la empresa y el personal**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se observa en el gráfico No.8, solamente un 14% menciona que al iniciar a trabajar realizó el proceso de reconocimiento de la empresa y del personal. Por lo tanto, queda evidenciado que la empresa no realiza de forma adecuada el proceso de inducción, debido a que un 86% menciona que no se cumple.

Además, la inducción debe ser un proceso formal porque este permitirá a los colaboradores de NICAJA S.A, familiarizarse con la empresa, puestos y sus unidades de trabajo de cada área.

- **Capacitación:**

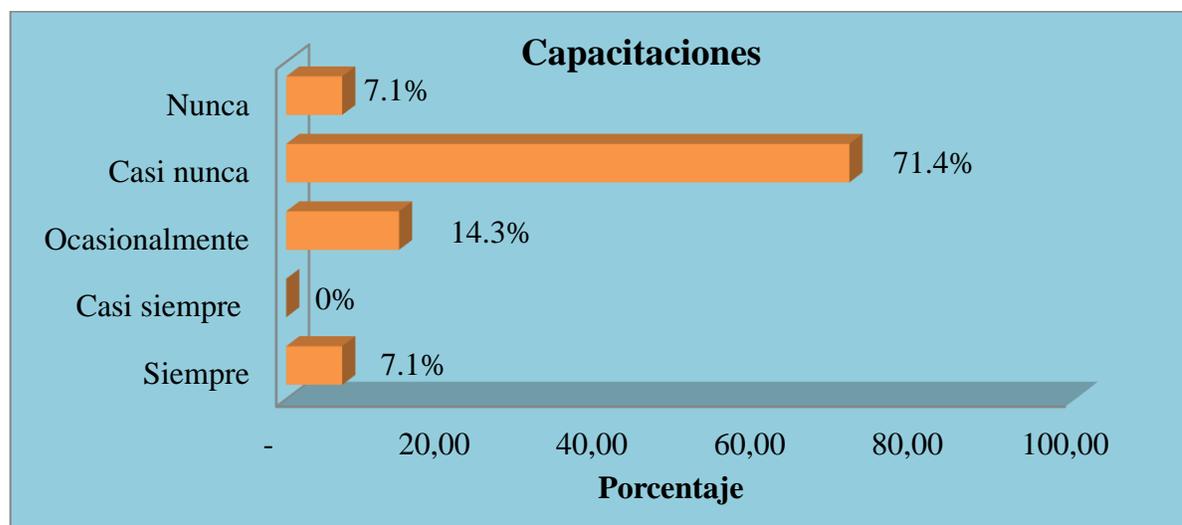
El proceso de inducción se debe articular adecuadamente con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional. Por esta razón es necesario que el nuevo integrante del equipo reciba una adecuada capacitación, para poder asumir las funciones del cargo, que favorezca la integración rápida y efectiva.

J. Velásquez señala:

“Más que todo, la capacitación del nuevo personal es dirigida al personal que trabaja en las áreas de producción de cajas, en las áreas administrativas se le explica durante unos días a la persona sobre sus tareas y responsabilidades, la forma en que se trabaja en la empresa” (comunicación personal, 5 de octubre de 2022).

Cabe destacar que la capacitación permite a los colaboradores desempeñar su trabajo actual, pueden prolongarse a toda su vida laboral y colaborar en el desarrollo para cumplir futuras responsabilidades.

**Gráfico 9. Capacitaciones para la realización de distintas tareas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se puede observar en el gráfico No.9, un 71.4% de los colaboradores expresan que casi nunca se les capacita, un 7.15 nunca, 14.3% ocasionalmente y 7.1% expresa que siempre se les capacita.

En este caso se tiene un 78.55% de los colaboradores que valora deficiente el proceso de la capacitación para el desempeño de sus funciones. Por lo tanto, la empresa debe de contar con un programa de capacitación, esto permitirá ampliar los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.

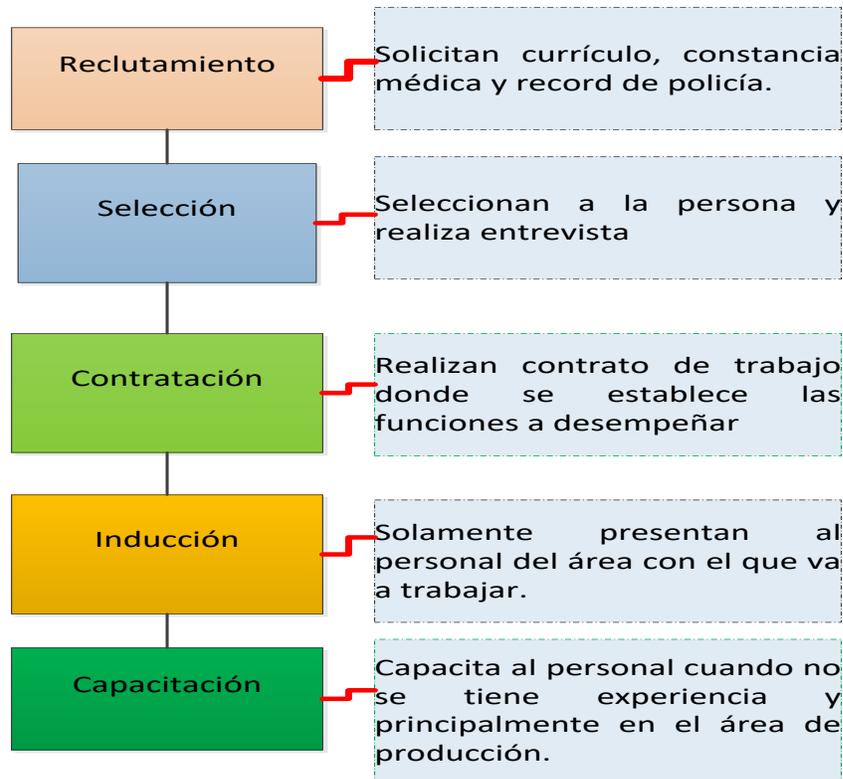
La capacitación de personal, es una actividad que forma parte importante de toda organización. Es una actividad que solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas, generalmente su objetivo es impartir el conocimiento necesario para realizar un trabajo, y para mejorar los conocimientos previos que un empleado posea sobre la forma de realizar su labor ( Zazueta Luque, López López, & Cervantes Rosas, 2017, pág. 77).

Por consiguiente, la implementación o la realización de capacitaciones al nuevo y antiguo personal en la empresa NICAJA S.A se considera de mucha importancia, debido a todos los beneficios que esto traería a la empresa.

Capacitar al personal no es un gasto, sino más bien una inversión que toda empresa debería de realizar, ya que el objetivo principal de esta es, incrementar la eficiencia y la productividad de sus colaboradores, la formación continua y la actualización de nuevos conocimientos y habilidades de los empleados, genera motivación, compromiso y competitividad dentro de la industria.

A continuación, se presenta un resumen del proceso de integración realizado por la empresa:

**Figura 2. Proceso de integración realizado por NICAJA S.A**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La integración del personal es la primera interacción entre el reclutado y la institución, este proceso ayuda a identificar y reconocer a la empresa, sus objetivos y metas, a si también, el reconocimiento del puesto de trabajo y las funciones que estas implican.

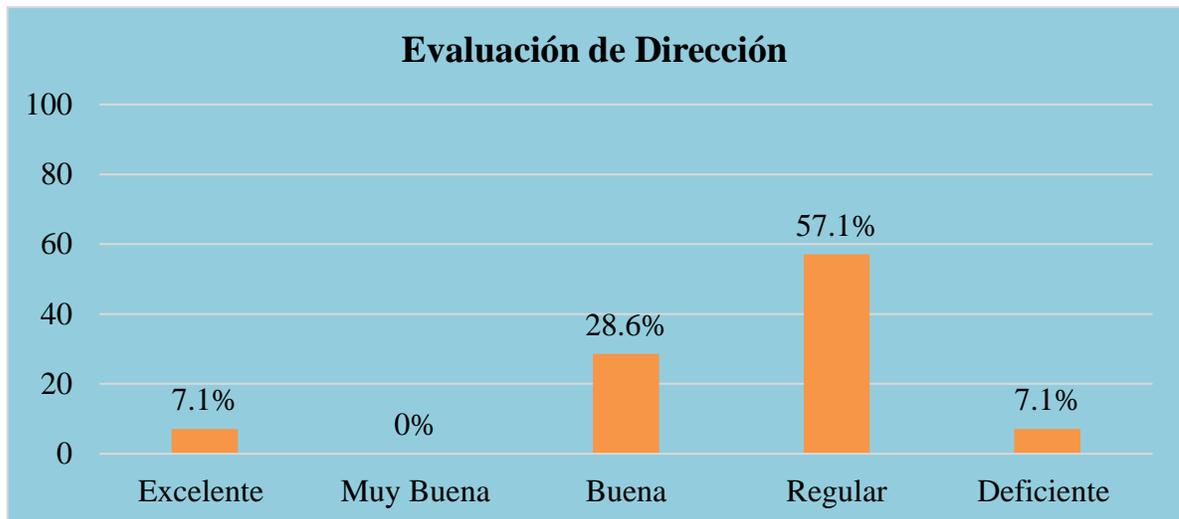
Por ello, es importante que exista un adecuado proceso de integración, desde el reclutamiento hasta la inducción del personal, donde sea seleccionado el postulante que haya llenado los requisitos para el puesto.

#### **10.2.1.4. Dirección**

La responsabilidad más importante dentro de una empresa la tiene la dirección general, ya que es el que se encarga de la toma de las decisiones para encaminar a la empresa a sus objetivos y metas, es la encargada de dirigir y motivar a todas las áreas de la empresa.

En relación con la dirección, es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

**Gráfico 10. Evaluación de dirección de la gerencia.**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

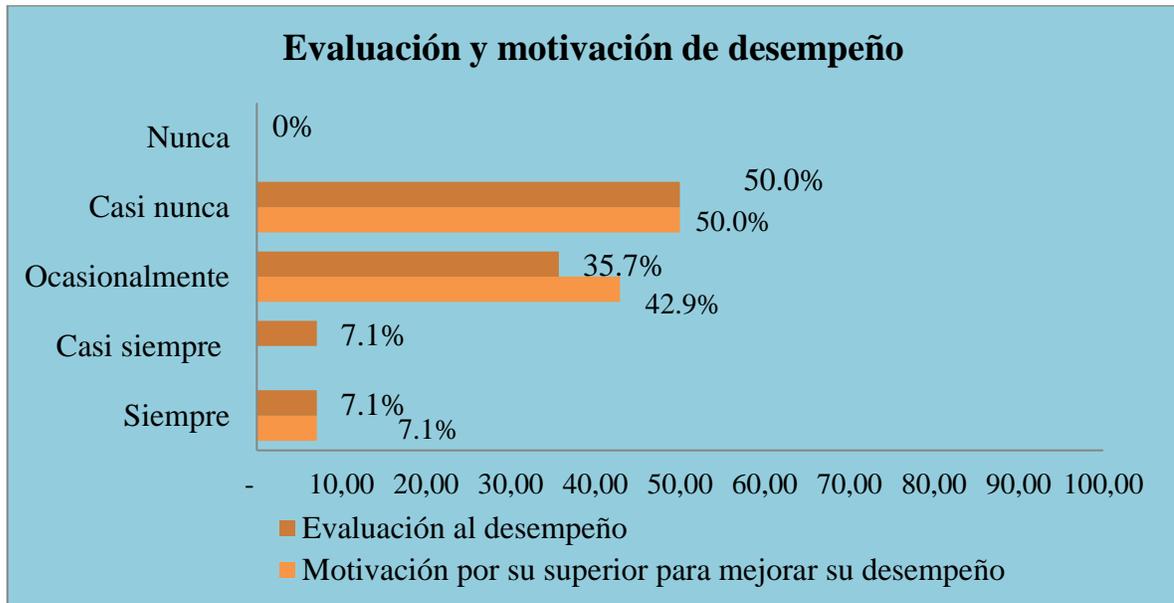
Como se observa en el gráfico No.10, un 57.1% de los colaboradores expresan que la dirección ejercida actualmente es regular y un 7.1% la valora deficiente. Aunque se tiene un 28.6% que considera que el estilo de dirección es buena y solamente un 7.1% lo valora de excelente.

De acuerdo a estos resultados, el estilo de dirección debe ser revisado, con el fin de mejorar el liderazgo y las relaciones laborales entre los colaboradores y la gerencia. Esto permitirá trabajar de forma efectiva y productiva para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la empresa de acuerdo a una buena orientación y supervisión de la misma, así mismo, mejorar las relaciones laborales. Por esta razón, para su análisis se abordaron elementos de la dirección como: gestión del talento humano y elementos de los estilos de dirección.

- **Gestión de talento humano**

Para ello, se realizó el análisis de los elementos de gestión del talento humano implementadas en la empresa tales como: desempeño del cargo y motivación.

**Gráfico 11. Elementos del estilo de dirección**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Desempeño de cargo:**

Para evaluar el desempeño de cargo de los colaboradores J. Velásquez, mencionó: “mediante la observación, la entrega de sus tareas a cada jefe de área, conoce quienes están haciendo bien su trabajo, si está mejorando o simplemente no le pone interés” (comunicación personal 05 de octubre 2022).

Sin embargo, en el gráfico No.11, un 50% de los colaboradores mencionan que casi nunca se les evalúa, un 35.75 expresa que este proceso de evaluación se da ocasionalmente y, un 7.1% respectivamente asegura que se da siempre y casi siempre.

Es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo de planta o temporal) al cargo se debe explicar al colaborador en qué consiste el proceso de Gestión del Desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido. De igual manera

es responsabilidad de los directores y coordinadores de área realizar las diferentes fases del proceso, tanto para los colaboradores nuevos como antiguos, dentro de los tiempos determinados por indicación de la dirección del departamento encargado de la administración del recurso humano (Alveiro Montoya, 2009, pág. 5).

Por lo cual, la evaluación del desempeño laboral es importante porque este hace referencia al proceso con el cual se mide el rendimiento individual de los colaboradores y el desempeño general de toda la fuerza laboral de la empresa.

También, dentro de una empresa u organización los colaboradores esperan obtener una retroalimentación con relación directa a su trabajo, además los encargados de los puestos directivos deben de evaluar constantemente para conocer el rendimiento individual y general de los empleados, por lo que NICAJA S.A, debe de mejorar este proceso de manera que se establezca en los criterios que utilizaran para evaluar el desempeño individual y colectivo de los colaboradores.

### **Motivación:**

Toda empresa debe motivar a sus colaboradores, debido a que este es un factor clave para conseguir que sean más productivos y adquieran un mayor compromiso con la empresa. Es decir, se trata de un elemento que todas las empresas deben tener en cuenta a la hora de establecer una relación con sus colaboradores, la cual guíe las actuaciones determinadas para su fomento y desarrollo.

J. Velásquez comentó:

“Para nosotros la mano de obra en una parte fundamental de la empresa, por eso creemos necesario impulsarlos a que trabajen de la mejor manera posible, claro a aquellos trabajadores que lo merezcan, los que cumplan con sus funciones y con las metas propuestas, les damos bonos de efectivo, también aquellos quienes demuestren interés por aprender, les aemos cambios de puestos a uno mejor” (comunicación personal 05 de octubre 2022).

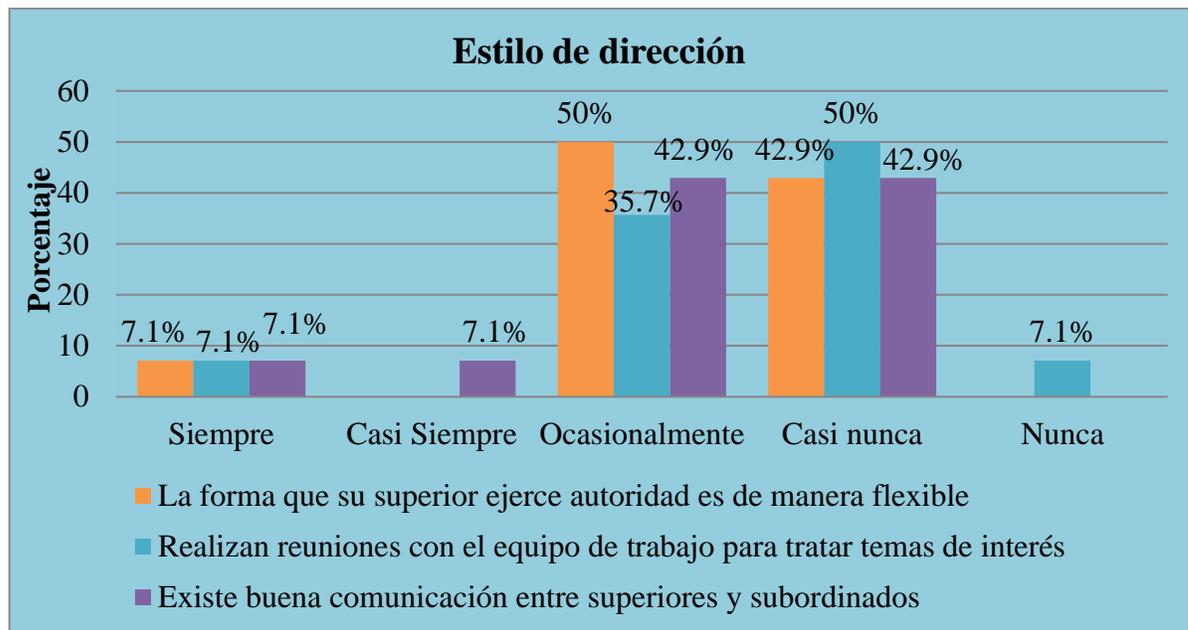
Por otra parte, en el gráfico No.11, los colaboradores indican en un 50% que casi nunca se les motiva, un 42.9% es ocasionalmente y un 7.1% siempre se les motiva. Es decir, existe un alto porcentaje de colaboradores que se siente insatisfechos por la falta de motivación, lo que puede afectar el rendimiento de sus actividades. También, al estar motivados se aumenta el nivel de compromiso.

Además, los empleados motivados no necesitan que se les diga cómo hacer las cosas: desempeñan adecuadamente sus actividades, generan iniciativas, son innovadores y emprendedores.

La motivación laboral abarca diferentes aspectos de la ciencia del comportamiento, como la psicología y la sociología. Se puede aplicar a empleados cualquiera sea su nivel jerárquico y organización. Permite conocer acerca de qué pondera un empleado sobre su trabajo y qué busca en él, un directivo dedicado debe conocer y aplicar diversas técnicas de motivación que le permita mejorar la calidad de vida laboral. Cuando todos los empleados tienen un nivel aceptable de motivación, dan más de sí mismos y se esfuerzan por conseguir sus objetivos, lo cual se traducirá en un mejor rendimiento organizacional y en mayores beneficios para los grupos de interés. (Padovan, 2020, pág. 5).

- **Estilos de dirección**

**Gráfico 12. Valoración de estilos de dirección.**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En este sentido, tanto la gerente como los colaboradores destacan los siguientes aspectos:

### **Reuniones de equipo de trabajo:**

J. Velásquez, mencionó que,

“Todos los lunes de cada semana, se da una planificación de parte de la gerencia a los jefes de áreas, sobre las metas propuestas para cumplir con los pedidos. Además, hacemos uso de circulares cuando se quiere una información y que sea conocida por todo el personal y, obviamente todo el personal puede comunicarse con su superior cuando tenga alguna inconformidad’ (comunicación personal 05 de octubre 2022).

Al respecto un 50% de los colaboradores opinan que casi nunca se reúnen para tratar temas de interés para la empresa, seguido de un 35.75% y un 7.1% que expresa que nunca realizan reuniones constantes. Sin embargo, existe un 7.1% que opina que se realizan reuniones para abordar temas de interés de la empresa.

Por tal razón, la empresa debe programar reuniones con todo el personal y con cada área de la empresa y no solo con los responsables de área.

### **Comunicación:**

J. Velásquez menciona “como líder mi trabajo es que hagan en tiempo y forma su trabajo, por lo que le hago saber al trabajador que hay que cumplir con las metas y que en equipo podamos todos cumplir. De esta manera hacemos sentir al trabajador parte de la empresa; además, de lo antes mencionado, se les otorga bonos y asensos” (comunicación personal 05 de octubre 2022).

También, explicó J. Velásquez “aparte de las reuniones semanales que tenemos se realizan si es necesario reuniones extras acerca de otros temas con cada superior, para que ellos después, pasen la información a sus trabajadores” (comunicación personal 05 de octubre 2022).

De la misma manera, cuando se preguntó sobre si se da una buena comunicación entre superiores y subordinados, un 42.9% de los colaboradores expresan que casi nunca y ocasionalmente respectivamente se da una buena comunicación.

Queda evidenciado, que se debe de ejercer un plan de reuniones donde todo el personal esté involucrado y no solo el responsable de las áreas. Es fundamental que la información se

genere y fluya al interior de la empresa, es decir, que se utilice los canales apropiados y de mayor avance tecnológico.

Es fundamental que la información que se genere y fluye al interior de la organización, igualmente que la información que se recibe desde el entorno (información de retorno), se sistematice y envíe a todos los comprometidos a través de los canales apropiados y de mayor avance tecnológico (Cano Plata, 2017, pág. 87).

Por otra parte, no existe flexibilidad en la forma de ejercer liderazgo, debido a que existe un 42.9% que menciona que casi nunca es flexible y un 50% que opina que este se da ocasionalmente. El tipo de liderazgo que se tiene es formal, pero que no es reconocido por los colaboradores. Además, el estilo de dirección debe ser eficiente de manera que encamine a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

**A continuación, se detallan los problemas presentados actualmente en la empresa NICAJA S.A.:**

Según J. Velásquez (2022) “no existen problemas de dirección, debido a que es una empresa pequeña y está bien organizada, por lo tanto, la comunicación fluye rápidamente” (comunicación personal 05 de octubre 2022).

Sin embargo, los colaboradores mencionan los siguientes problemas los cuales están descritos en orden de mayor importancia:

- Deficiencia en la gerencia.
- Falta de comunicación entre todas las áreas.
- Falta de control.
- Falta de liderazgo.
- Falta de manuales y estrategias.
- Falta de presencia de la gerente.
- La jefa solo manda, pero no supervisa.
- No hay buena estructuración de las funciones.
- No hay un buen manejo de responsabilidad.
- No se tiene buena coordinación.

La dirección juega un papel muy importante en toda organización por eso se cree necesario que NICAJA S.A mejore algunos aspectos como la comunicación con sus áreas funcionales, estimular y motivar a sus colaboradores, ya que los resultados de la encuesta muestran que se necesita trabajar estos aspectos.

#### **10.2.1.5. Control**

En relación con el elemento de control, este indica la mediación y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496).

De la misma manera, se puede decir que el control es el proceso que sirve para verificar que las políticas, protocolos y objetivos de una empresa, se estén cumpliendo de acuerdo a las normas y reglas establecidas, regula que los procedimientos se realicen de la forma correcta.

Por ende, se considera de suma importancia que toda organización cuente con un manual de control interno, donde especifique los métodos, procedimientos a las cuales los colaboradores deben de aplacarse. Además de ayudar a determinar posibles desviaciones.

Con respecto a este elemento de control se tiene las siguientes valoraciones de la gerente:

“No tenemos manual por escrito, pero contamos con métodos de trabajo que siempre sean puesto en marcha y nos funciona perfectamente” J. Velásquez (comunicación personal 05 de octubre 2022).

Según los resultados de la entrevista, la empresa NICAJA no cuenta con manual de control interno, pero si utiliza métodos de control, que siempre ha funcionado, por lo cual se puede interpretar que no se está haciendo uso del control preliminar donde se establecen, principios, métodos y procedimiento de trabajo.

También, J. Velásquez, comentó “se controla las llegadas y salidas correctas de los trabajadores, tratar de que no existan muchos conflictos, y sancionar a las personas que no están haciendo lo debido en su tiempo laboral” (comunicación personal 05 de octubre 2022).

Con esta respuesta se interpreta que, aunque no cuentan con un manual de control interno, se hace uso del control concurrente refiriéndose a las entradas y salidas del personal.

Vinculando estos datos con la teoría Koontz y Weihrich (2012), lo denominan “control en tiempo real” (pág. 530). Se lleva a cabo mientras se desarrolla la actividad para verificar el cumplimiento de cada proceso y cada norma. De igual manera se encuentra implícito el control de retroalimentación al momento de corregir a los trabajadores, que incumplen las normas de la empresa.

- **Evaluación del control interno**

Al respecto J. Velásquez señala: “revisan los horarios de entradas, salidas, las ausencias y que cada trabajador este en el puesto de trabajo que corresponde, para ello se asignan las tareas y que se cumpla con los objetivos propuestos” (comunicación personal 05 de octubre de 2022).

Al no existir un control interno establecido, se podría decir que no se puede evaluar este aspecto. Pero, en el análisis de la entrevista se observa, que existe una evaluación interna del personal que labora en la empresa, esta consiste principalmente en que los colaboradores desempeñen bien las tareas asignadas, los horarios establecidos, ausencias sin justificación y que cumplan con los procedimientos establecidos.

Los criterios utilizados para evaluar a los trabajadores son los siguientes según J. Velásquez menciono:

“Que cumplan con sus funciones, con las metas y objetivos, Interés de avanzar, la inteligencia que tienen algunos de aprender rápidamente” (comunicación personal 05 de octubre de 2022).

Estos criterios antes mencionados obedecen a que los colaboradores estén comprometidos con la razón social de la empresa, sean responsables, desarrollen bien sus funciones y que formen parte del logro de los objetivos organizacionales.

Además, del interés que demuestran por avanzar y crecer profesionalmente, poniendo en práctica cada conocimiento adquirido durante el tiempo de labor dentro de las distintas áreas de la empresa.

- **Medidas correctivas**

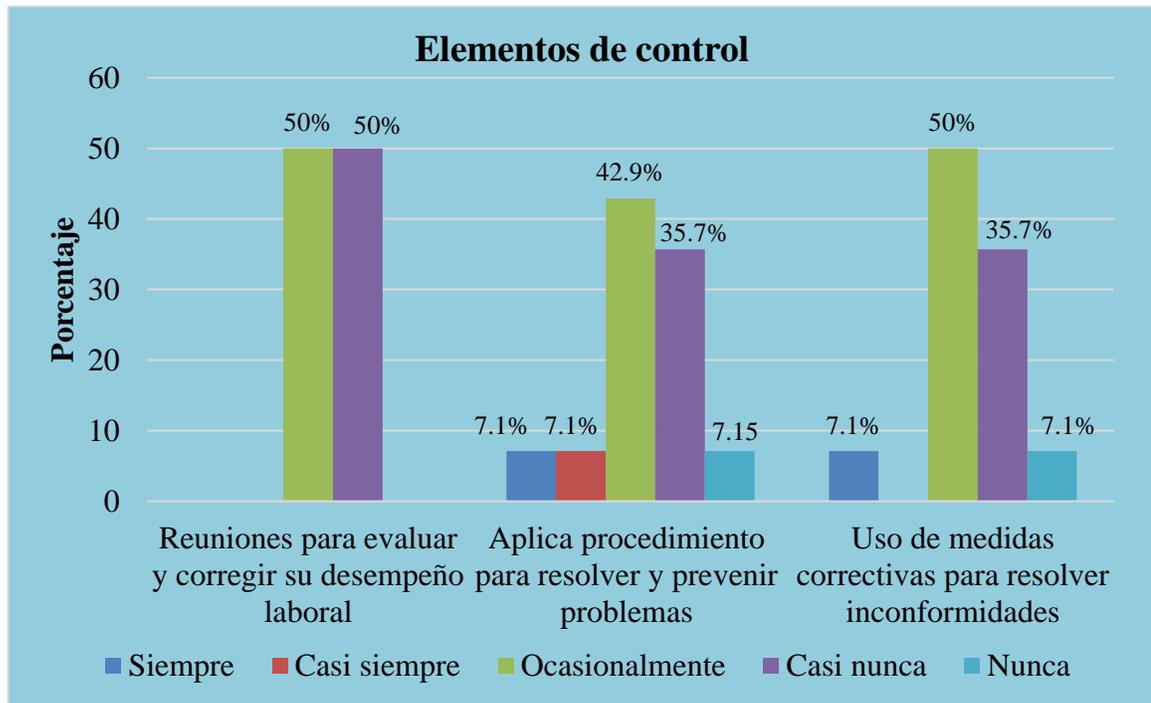
J. Velásquez comenta las medidas correctivas utilizadas en la empresa:

“Cuando existen conflictos ya se personales o de trabajo en la empresa, se trata de dialogar, primeramente, para valorar si el problema puede solucionarse, pero si hay conflictos que siguen permanentemente, entonces se sigue un protocolo de enviar memorandos a los implicados y, en algunos casos hasta el despido inmediato” (comunicación personal 05 de octubre de 2022)

Cabe mencionar que el ser humano es considerado el recurso más importante de una organización, pensante e inteligente, también es el recurso más complicado de administrar, por lo que es necesario aplicar medidas de corrección a las malas actitudes y a fallas presentadas en la realización de sus tareas.

A continuación, se tiene la valoración de los colaboradores sobre la implementación de elementos de control.

**Gráfico 13. Implementación de elementos de control**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto al desempeño laboral este consiste en el rendimiento que un trabajador genera al momento que desarrolla una labor o tarea, de esta manera se considera si esta persona está capacitada o no para desempeñar esa función.

El desempeño laboral ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés en los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo y evaluarlo, si no también mejorarlos. En este aspecto, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010, pág. 495).

En el desempeño Velásquez explicó “este se da mediante la observación, la entrega de sus tareas y cada jefe de área conocen quienes están haciendo bien su trabajo, si está mejorando o simplemente no le pone interés” (comunicación personal 05 de octubre de 2022).

Además, reafirmó que la observación de parte de los superiores o responsables de cada área es la forma en que NICAJA S.A, evalúa el desempeño laboral de sus colaboradores. De esta

manera vigila el cumplimiento de sus actividades, la conducta de cada colaborador y la eficiencia con la que realiza sus obligaciones.

En el gráfico No. 13, se encontró que un 50% de los colaboradores encuestados concuerdan con que no se realizan reuniones para evaluar y corregir su desempeño laboral y el otro 50% dijo que ocasionalmente.

Sin embargo, según los datos de la entrevista se conoció que, a través de la observación, es que los responsables de cada área evalúan dicho desempeño, por lo tanto, se interpreta que un 50% que dijo que, si se realizan reuniones, se trata de colaboradores por los cuales fue necesario incurrir a una charla o reunión acerca del desempeño laboral visto por su superior.

Los datos del gráfico No. 13, indica que, un 42.9% de los encuestados dijeron que ocasionalmente se aplican procedimientos para resolver y prever problemas de la empresa, un 35.7% dijeron que casi nunca, lo que revela que no existe un procedimiento que sirva para prever problemas, pero si utilizan, controles de retroalimentación para resolverlos.

De igual forma este gráfico reflejan que, un 50% de los colaboradores valoran que en la empresa si se utilizan medidas correctivas ocasionalmente, para resolver inconformidades en la realización de actividades. Esto corrobora la respuesta de la gerente, del uso del dialogo para corregir problemáticas, así como la aplicación de memorandos e incluso despidos inmediatos.

En el Código del Trabajo de Nicaragua Ley No. 336 en el Arto 48 dice que el empleador puede dar por terminado un contrato laboral cuando un trabajador incumpla los siguientes aspectos:

- Falta grave de probidad,
- Falta grave contra la vida e integridad física del empleador o de los compañeros,
- Cualquier violación de obligaciones que le imponga el contrato individual o reglamento interno (Código del trabajo, págs. 40-48).

- **Problemáticas encontradas en el proceso de control**

Para concluir con el proceso de control, es necesario y de suma importancia valorar la problemática existente en distintas áreas y procedimientos con respecto al antes mencionado proceso.

J. Velásquez “considero que problemas existen en todas las áreas, pero es algo normal, ya que son pequeños y controlables, quizá las llegadas tardes, las personas que hablan demasiado, pero en general todo bien, los únicos problemas que no se pueden controlar es el clima o la falta de energía que no nos deja avanzar” (comunicación personal 05 de octubre de 2022)

Por lo cual, según la gerencia, la problemática existente en el proceso de control, son exclusivos de comportamientos y actitudes de ciertos trabajadores, que incumplen con las normas establecidas y conocidas verbalmente por los trabajadores.

Una llegada tarde de un trabajo o la ausencia del mismo, puede generar distintas problemáticas:

- Retraso de actividades, tareas o procedimientos.
- Desorganización.
- Conflictos laborales.
- Inconformidad por parte del empleador y/o compañeros de trabajo.

Pero, a través de la encuesta, los colaboradores dan a conocer que es necesario hacer énfasis en los siguientes aspectos de control:

- Inestabilidad y deserción laboral.
- Falta de comunicación entre superior y subordinado.
- Fallas en el liderazgo
- Falta de control en los procesos productivos.

Por lo tanto, se determinó que, es necesario que los responsables de las áreas refuercen el liderazgo para mejorar el control de su equipo de trabajo y disminuir la inestabilidad laboral. De igual manera, utilizar más la comunicación directa con cada empleado.

### **Aspectos relevantes a destacar en el proceso administrativo.**

**Según el proceso de planeación** la empresa NICAJA S.A no cuenta con planes estratégicos, no tienen definida la misión, visión y objetivos organizacionales, el único plan utilizado es el operativo y algunas veces el táctico. De igual forma no cuentan con normas, reglamentos, programas, políticas y pocas veces se realizan programas de capacitación que normalmente son dirigidos al nuevo personal.

**Según el proceso de organización** cuentan con una estructura organizacional, dividida por niveles de jerarquía y funciones, no cuentan con manual de funciones por lo que se están presentando problemas de división de trabajo, según las encuestas se presentan problemas de comunicación.

**Según el proceso de integración** existen procedimientos establecidos para la integración del nuevo personal donde se observa bien los elementos esenciales (reclutamiento, selección e inducción). Sin embargo, no se está presentando el elemento de capacitación para el personal antiguo de la empresa.

**Según el proceso de dirección** el estilo de dirección es regular, mismo que debe ser revisada con el fin de mejorar su liderazgo y las relaciones entre colaboradores y gerencia. Además, el proceso de evaluación es débil, por lo que es importante la retroalimentación con los colaboradores y mejorar su desempeño para el cual debe de establecer criterios de evaluación. En cuanto a la motivación se requiere identificar más elementos motivadores para los colaboradores y, con respecto a la comunicación esta debe de utilizar canales apropiados y de mayor avance tecnológico.

**Según el proceso de control** la empresa cuenta con un control de entradas y salidas, pero no así con un manual de control interno elaborado. Aunque la empresa realiza evaluación de las tareas que desempeñan en cuanto a: los horarios establecidos, ausencias sin justificación y cumplimiento con los procedimientos establecidos. Así mismo, la empresa realiza medidas correctivas para resolver y corregir problemas.

### **10.3. Proyecciones y lineamientos estratégicos mediante el análisis FODA, para el cumplimiento de la misión y visión empresarial.**

Para dar salida al objetivo 2, sobre proyecciones y lineamientos previamente se realizó el análisis de los elementos del proceso administrativo en el objetivo 1. Sin embargo, hay que destacar que para realizar proyecciones es importante que NICAJA S.A, cuente con lineamientos estratégicos.

#### **10.3.1. Análisis interno**

El análisis interno se encarga del estudio de los factores que están dentro de la organización como los recursos, habilidades, conocimientos, de los cuales se puede lograr un correcto aprovechamiento para el logro de objetivos, de igual forma consiste en el análisis de factores internos que perjudican a la empresa.

- **Fortalezas**

Las fortalezas son elementos tangibles e intangibles que se encuentran dentro de la organización considerados los puntos sobresalientes y fuertes para la empresa, los cuales se pueden utilizar para contrarrestar las debilidades.

J. Velásquez comenta las fortalezas de NICAJA “Creo que contamos personal capacitado dentro de la empresa, (...) también motivamos al personal, tenemos buena comunicación” (Comunicación personal, 08 de octubre 2022).

Un personal capacitado dentro de las organizaciones es de gran importancia, ya que permite que los empleados puedan desarrollar eficientemente las distintas tareas asignadas a su puesto de trabajo, generando que los procesos de planeación, organización, dirección y control, se han efectuados fácilmente. “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo Aguilar, 2004, pág. 25).

De igual manera, se pudo encontrar la comunicación y motivación, como otra fortaleza existente en NICAJA, por lo cual se deduce que los colaboradores se encuentran en acción,

trabajando con ánimo, comprometidos a conseguir los objetivos empresariales, y realizando sus tareas no solo por obligación, sino también con aprecio y responsabilidad.

No es lo mismo contar con empleados que con colaboradores, un empleado simplemente asiste a su centro de labores, con el único objetivo de cobrar su salario, por el contrario, un colaborador se encuentra comprometido con la empresa y con su cargo, dispuesto a ayudar con cada acción o tarea que se necesite realizar.

“Todo el personal está comprometido por que tenemos un personal de muchos años trabajando con nosotros y se le nota el interés en colaborar y ser responsable y los que no cumplen sencillamente no trabaja más con nosotros” (J. Velásquez, comunicación personal, 08 de octubre 2022).

Un factor importante de motivación es estima, y mantener una constante comunicación con ellos crea un ambiente de inclusión, dándoles a entender que su opinión es importante para su superior, que es tomado en cuenta y que no es un empleado más, si no, un integrante del equipo.

La necesidad de estima se trata de la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo o auto confianza, en una organización se deben promover los reconocimientos orales y públicos. (Padovan, 2020, pág. 15).

Adicionalmente a las indicadas anteriormente por la gerente, se presenta las fortalezas identificadas en los elementos del proceso administrativo realizado en el análisis del primer objetivo según encuesta y entrevista realizada.

**Tabla 4. Fortalezas en los elementos del proceso administrativo**

<b>Fortalezas en los elementos del proceso administrativo de la empresa NICAJA S.A. identificadas en el diagnóstico realizado en el primer objetivo.</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Planeación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación operativa.</li> <li>• Conocimientos de objetivos y metas</li> </ul>

<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con estructura organizacional.</li> <li>• Colaboradores con conocimiento y habilidades para realizar sus funciones.</li> </ul>
<b>Integración de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de selección y contratación de personal.</li> <li>• Trabajadores motivados.</li> </ul>
<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración del desempeño mediante la observación.</li> <li>• Uso adecuado de los recursos de la empresa.</li> <li>• Trabajadores comprometidos con la misión.</li> </ul>
<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de entradas y salidas.</li> <li>• Control de producción.</li> <li>• Uso de medidas correctivas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- **Debilidades**

“Una debilidad en una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente en una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil” (Ponce Talacon, 2006, pág. 2).

“Las debilidades que hemos estado teniendo en los últimos meses es la pérdida de personal que está emigrando a los EE UU y eran muy buenos trabajadores. La falta de una planta eléctrica para trabajar cuando no hay luz” (J. Velásquez, comunicación personal, 08 de octubre 2022).

La falta de una planta eléctrica es un factor interno considerado como una debilidad, el cual ocasiona que las actividades de la empresa no puedan desarrollarse con normalidad, es un factor externo del cual no se puede tener control, el no contar con un sistema de energía auxiliar lo convierte en una debilidad.

Por otro lado, la pérdida del personal antiguo y capacitado debido a la alta migración de nicaragüenses a EE. UU, si es un factor externo que amenaza a la organización con perder a sus trabajadores y estar en constante rotación de personal, además de forzar a la inducción

de nuevos empleados que no cuentan con experiencia, por lo tanto, genera pérdida de tiempo para capacitar al nuevo ingreso.

De igual manera, se presenta las debilidades identificadas en los elementos del proceso administrativo realizado en el análisis del primer objetivo según encuesta y entrevista realizada.

**Tabla 5. Debilidades en los elementos del proceso administrativo**

<b>Debilidades en los elementos del proceso administrativo de la empresa NICAJA S.A. identificadas en el diagnóstico realizado en el primer objetivo.</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Planeación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con planes estratégicos.</li> <li>• Falta de involucramiento en desarrollo de estrategias.</li> <li>• Poca comunicación sobre planes, acciones y toma de decisiones.</li> <li>• Desconocimiento de tipos de planes.</li> </ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional débil.</li> <li>• Falta de manual de organización y funciones.</li> </ul>
<b>Integración de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de normas y políticas para la contratación.</li> <li>• No existe proceso de reconocimiento de la empresa.</li> <li>• Falta de capacitación en el área administrativa.</li> </ul>
<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil liderazgo,</li> <li>• Falta alianza con proveedores.</li> <li>• Poca comunicación entre las áreas.</li> </ul>
<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de manual de control interno.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 10.3.2. Análisis externo

Barrios Rosas (2011) señala que:

El análisis externo, es el conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización y que no pertenecen al sistema. Este entorno a su vez está dividido en dos secciones que permiten analizar variables directas o indirectas conocidas como Microambiente y Macroambiente; el óptimo funcionamiento de todas las empresas depende de la manera que se analicen y aprovechen estos aspectos para la supervivencia o crecimiento de toda organización (párr. 6).

#### Oportunidad

“Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios” (Monferrer Tirado, 2013, pág. 39).

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables para la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

J. Velásquez, menciona que:

“Una oportunidad grande que tenemos es la posibilidad de hacer contratos con otras fábricas tabacaleras que deseen cajas para su empaque, nuestra debilidad es que no tenemos buenos proveedores de materia prima y siempre están subiendo los costos, también nos afecta el hecho de que están creando más fábricas de cajas y algunas tabacaleras están creando sus propias fabricas” (comunicación personal, 08 de octubre 2022).

En este caso se tiene una combinación de oportunidad con una debilidad, sin embargo, estas se refieren a los procesos de producción y no vinculados al proceso administrativo.

Al respecto, J. Velásquez, mencionó “contratamos personal que no trae experiencia, somos menos estrictos y los capacitamos” (comunicación personal, 08 de octubre 2022).

La empresa está tomando medidas para afrontar la pérdida de personal y garantizar un producto de calidad a sus clientes. De igual manera, debe tomar en cuenta los factores

tecnológicos y las alianzas con otras instituciones del Estado que brinde apoyo para el fortalecimiento del proceso administrativo.

De manera que NICAJA S.A puede decir, que cuenta con las siguientes oportunidades:

- Alianzas con instituciones para la contratación en la elaboración del plan estratégico, normas, políticas, manuales de funciones y procedimientos.
- Incremento en la cantidad de profesionales con competencias específicas en distintas áreas del conocimiento.
- Existencia de empresas privadas e instituciones del Estado que brindan capacitación al personal en temas especializado.
- Aplicación de las TIC, que mejoren los procesos administrativos y productivos.
- Contratos con otras fábricas tabacaleras.
- Apoyo a la micro Empresa.
- Encontrar nuevos proveedores de materia prima.
- Salarios mínimos bajos, según las leyes de Nicaragua.
- **Amenazas**

Es un factor externo social, político o económico que afecta negativamente el desarrollo de una empresa, de los cuales no se tiene el control, pero si se pueden crear estrategias para disminuir o eliminar su impacto.

“Tendencias o sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos y legales que podrían dañar en forma significativa a una empresa en el futuro” (David, 2008, pág. 12).

Actualmente toda organización ya sea grande, mediana o pequeña empresa, cuenta con distintos factores externos que amenazan su crecimiento y estabilidad, estos componentes pueden ser, políticos, sociales, económicos; de igual manera pueden verse amenazados por falta de proveedores y la alta competencia en el mercado.

Para NICAJA S.A sus principales amenazas son las siguientes:

J. Velásquez “nuestra amenaza es que no tenemos buenos proveedores de materia prima y siempre están subiendo los costos, también nos afecta el hecho de que están creando más fábricas de cajas y algunas tabacaleras están creando sus propias fabricas” (comunicación personal 05 de octubre 2022).

Un elemento muy importante para el éxito de toda empresa que se dedica a la transformación de materia prima son sus abastecedores o proveedores, por esta razón es de gran importancia tener buenos tratos de abastecimientos, en los cuales sean beneficiadas ambas partes para que exista una buena relación, sin embargo, esta amenaza ha estado afectando a la empresa, debido a que los proveedores actuales con los que cuenta, no están cumpliendo con las entregas acordadas de materia prima.

De igual manera los costos de la materia prima constantemente están subiendo de precio, lo que significa que la empresa deberá de subir el precio de venta.

En la entrevista también se mencionó, sobre la amenaza que implica la competencia, debido a que en la ciudad están invirtiendo nuevos empresarios en la creación fabricas dedicadas a la elaboración cajas para puros. También hace mención sobre el desarrollo de muchas tabacaleras, las cuales están invirtiendo dinero en la construcción de nuevos establecimientos para elaborar sus propias cajas de empaques.

El desarrollo de proveedores son todas aquellas actividades que benefician tanto a la empresa compradora como a proveedores, para fortalecer sus capacidades a través de relaciones de confianza y promover un desarrollo conjunto, haciendo un aporte mutuo, agregándole valor a la cadena de abastecimiento y mejorando el rendimiento. (Castro Castell, Yepes Lugo, & Ojeda Pérez, 2016, pág. 66).

Hablando de factores sociales J. Velásquez comento: “(...) la pérdida de personal que está emigrando a los EE UU y eran muy buenos trabajadores” (comunicación personal 05 de octubre 2022). El fenómeno social llamado migración ha estado afectando en los últimos años la estabilidad laboral de sus trabajadores, lo que implica nuevos ingresos y rotación del personal, por los cuales se debe de invertir tiempo para la adaptación a los cargos y funciones que se deben de desarrollar, igualmente en un proceso de capacitación.

Aunque en la entrevista no se obtuvo información acerca de las amenazas económicas y políticas, podemos afirmar que el surgimiento leyes estrictas de control de precios, o incremento de impuestos, pueden ocasionar grandes problemas y pérdidas monetarias.

Además, se puede incluir en las amenazas la recesión de la economía a nivel mundial y los fenómenos naturales que afectan a nuestro país cada año.

Por lo tanto, NICAJA S.A cuenta con los siguientes factores externos que amenazan su funcionalidad:

- Altos costos en la materia prima.
- Cambios en la política de gobiernos nacionales y extranjeros.
- Emigración de mano de obra calificada en la elaboración de cajas de puros.
- Surgimiento de empresas fabricantes de cajas de puros.
- Pandemias (COVID).
- Cambio climático.
- Aumentos de impuestos.
- Disminución de clientes.

A continuación, se presenta un análisis de los factores internos y externos en el proceso administrativo:

**Tabla 6. Factores internos y externos (FODA)**

Factores internos		Factores externos	
Fortalezas		Oportunidades	
F1. Aplicación de planeación táctica y operativa.		O1. Alianzas con instituciones para la contratación en la elaboración del plan estratégico, normas, políticas, manuales de funciones y procedimientos.	
F2. Conocimiento de reglas, procedimientos, objetivos y metas.		O2. Incremento en la cantidad de profesionales con competencias específicas en distintas áreas del conocimiento.	
F3. Cuenta con una estructura organizacional.			
F4. Colaboradores conocen sus funciones de trabajo.			

Factores internos	Factores externos
<p>F5. El personal cuenta con conocimiento y habilidades requeridas para realizar sus funciones.</p> <p>F6. Realizan el procedimiento para la selección y contratación del personal.</p> <p>F7. Personal capacitado en el proceso productivo.</p> <p>F8. Personal motivado</p> <p>F9. Evaluación a los colaboradores a través de la observación.</p> <p>F10. Uso adecuado de los recursos de la empresa para obtener el mejor provecho.</p> <p>F11. Trabajadores comprometidos y fieles con la misión de la empresa.</p> <p>F12. Cumplimiento con las metas de producción y se garantiza los pedidos del cliente.</p> <p>F13. Realizan control de entradas y salidas y resuelven conflictos entre el personal.</p> <p>F14. Cuentan con medidas correctivas.</p>	<p>O3. Existencia de empresas privadas e instituciones del Estado que brindan capacitación al personal en temas especializado.</p> <p>O4. Aplicación de las TIC, que mejoren los procesos administrativos y productivos.</p> <p>O5. Contratos con otras fábricas tabacaleras.</p> <p>O6. Apoyo a la micro Empresa.</p> <p>O7. Encontrar nuevos proveedores de materia prima.</p> <p>O8. Salarios mínimos bajos, según las leyes de Nicaragua.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1. No cuenta con una metodología para el proceso de planeación estratégica.</p> <p>D2. El personal no es involucrado en el desarrollo de estrategias.</p> <p>D3. No se le comunica a todo el personal sobre el desarrollo de planes, acciones y toma de decisiones.</p>	<p>A1 Altos costos en la materia prima.</p> <p>A2. Cambios en la política de gobiernos nacionales y extranjeros.</p> <p>A3. Emigración de mano de obra calificada en la elaboración de cajas de puros.</p> <p>A4. Surgimiento de empresas fabricantes de cajas de puros.</p> <p>A5. Pandemias (COVID)</p>

Factores internos	Factores externos
<p>D4. Desconocimiento de presupuesto, programas, políticas y estrategias por parte del personal.</p> <p>D5. No tienen definida la misión, visión y objetivos organizacionales.</p> <p>D6. No cuenta con una estructura organizacional adecuada.</p> <p>D7. Se carece de un manual de organización, funciones y procedimientos.</p> <p>D8. Falta de comunicación entre las áreas para tratar temas de interés.</p> <p>D9. No se tiene definido normas y políticas para la contratación del personal.</p> <p>D10. No se realiza el proceso de reconocimiento de la empresa y el personal.</p> <p>D11. Falta de capacitación para las áreas administrativas.</p> <p>D12. No se cuenta con un plan de capacitación para el personal ya contratado.</p> <p>D13. Débil liderazgo por parte de la dirección.</p> <p>D14. Poca alianza con los proveedores.</p> <p>D15. No cuentan con un manual de control interno.</p> <p>D16. Poco conocimiento en los avances tecnológicos.</p> <p>D17. Pérdida de personal capacitado.</p>	<p>A6. Cambio climático.</p> <p>A7. Aumentos de impuestos.</p> <p>A8. Disminución de clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 10.3.3. Proyecciones y lineamientos

- **Proyección**

“La proyección estratégica constituye una herramienta fundamental, debido a que permite orientar las aspiraciones de las empresas, las oportunidades y amenazas del entorno y las capacidades internas” (Suárez Fernández, Tarajano Roselló, & Pérez Guerrero, 2017) .

A partir de los datos obtenidos en la entrevista y encuesta la empresa actualmente no cuenta con una misión y visión declarada, por lo tanto, se realiza una propuesta que contenga los elementos para su elaboración.

#### **Propuesta de misión, visión y estructura de organigrama:**

- **Misión**

La misión de una empresa se refiere a la forma en que está constituida a su esencia y a su relación con el contexto social. De esta forma podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad dentro de la que opera (Fernández Valiñas, 2007, pág. 19)

La misión indica claramente cuáles son las actividades de la empresa el sector industrial en el que se desarrolla los grupos de mercado a los que se dirige y el beneficio social que ofrece, de igual forma responde a las interrogantes:

¿Quiénes somos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Para quienes trabajamos?

¿Para qué lo hacemos?

#### **Propuesta de misión:**

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de cajas de maderas de excelente calidad para el empaque de puros, a través de mano de obra calificada, enfocados en satisfacer las preferencias y los requerimientos de los clientes a precios competitivos, para posicionarnos en el mercado.

## **Visión**

“La visión de la empresa nos indica cual es la meta que ella persigue a largo plazo incluye la forma en que se piensa a sí misma en la actualidad y en el futuro” (Fernández Valiñas, 2007, pág. 21).

La visión de la empresa indica de manera clara cuáles son las pretensiones de la misma en el futuro.

¿Cuál es la imagen deseada?

¿Cómo será en el futuro?

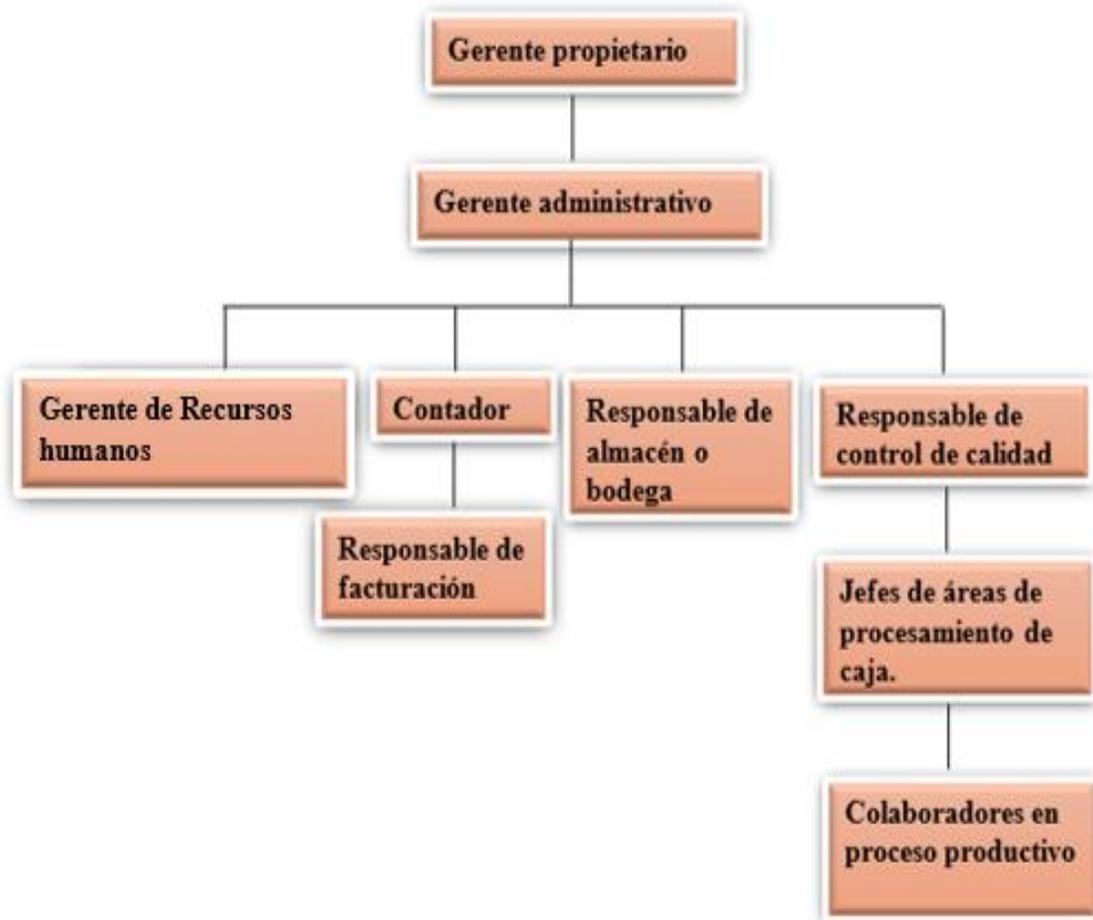
¿Cómo produciremos resultados?

## **Propuesta de visión:**

Ser una empresa líder en el mercado en la fabricación y comercialización de cajas de madera para el empaque de puros, comprometidos en proporcionar un producto de calidad que satisfagan las necesidades del mercado a través de la mejora e innovación continua de nuestros procesos, para lograr una expansión a nivel internacional.

- Organigrama propuesto

Figura.3. Propuesta de estructura de organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En relación con el organigrama que actualmente tienen en la empresa, en esta propuesta debido a que es un organigrama funcional, se sustituyó los términos área y se agregó directamente el cargo a como están los otros puestos del organigrama, también se independizó al supervisor de bodega y se posicionó jerárquicamente al responsable de control de calidad por encima jerárquicamente al resto de las áreas de procesamiento, siendo este mismo el jefe de producción.

- **Lineamientos**

Según, Suárez et al., (2017), “los lineamientos constituyen una herramienta fundamental, esta permite orientar las actividades a partir de las aspiraciones, oportunidades y amenazas del entorno y, de las capacidades internas de la organización” (pág. 2).

Se puede decir que los lineamientos estratégicos son los elementos del más alto nivel de la estrategia organizacional, cuyo propósito es alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización hacia un horizonte y visión compartida.

Su importancia de contar con estos elementos, es que estos se constituyen en instrumentos de gestión que permiten: inspirar, motivar y comprometer a los colaboradores en el logro de objetivos de la empresa. Para ello, se realizó un análisis interno y externo mediante la aplicación de la herramienta de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Para J. Velásquez los lineamientos estratégicos “deberían de estar basados en la captación de nuevo personal, capacitación y la definición de misión visión y objetivos” (comunicación personal, 08 de octubre 2022).

**A partir del planteamiento de la matriz FODA se determinaron los siguientes lineamientos estratégicos:**

**Lineamiento 1.** Fortalecimiento del proceso de planeación de NICAJA SA, debe basarse en los principios de visión, misión, objetivos y la realización de la planeación estratégica a fin del establecimiento de las bases para un desarrollo organizacional que asegure la continuidad de la empresa a largo plazo, tomando en cuenta el involucramiento y participación de sus colaboradores.

**Lineamiento 2.** Establecimiento de una estructura organizacional, que cuente con su respectivo manual de función, donde se defina claramente la división de trabajo y las tareas.

**Lineamiento 3.** Desarrollo del proceso de integración, este debe estar escrito y declarado mediante un manual que contenga los procedimientos de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal.

**Lineamiento 4.** El direccionamiento de la empresa, debe comprender la influencia interpersonal del administrador y sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos; mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

**Lineamiento 5.** Fortalecimiento del proceso de control, que permita tomar medidas y corrección sobre el desempeño de actividades y metas de trabajo donde se garantice el cumplimiento de planes para alcanzar los objetivos de la empresa.

#### **10.3.4. Análisis para el cruce matriz estratégica**

En la siguiente tabla No.7, se detallan las estrategias que definen las oportunidades amenazas, fortalezas y debilidades en la empresa NICAJA S.A, con el objetivo de complementar el cruce de cada una de ellas.

La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular.

Según Ponce Talancón (2006) comenta:

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz conocida como MAFE, que es el cruce de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, desarrollando cuatro tipos de estrategias (pág.8).

Tabla 7. Matriz de estrategias FODA

<p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<p style="text-align: center;"><i>FO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F1, F2, F8, O3</b> Capacitar al personal administrativo de la empresa acerca de la planeación estratégica. (Lineamiento 1)</li> <li>• <b>F1, F2, F8, O1</b> Colaborar en conjunto con personas externas con experiencia, en la realización de plan estratégico para próximo quinquenio. (Lineamiento 1)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>FA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F2, F12, A8</b> Realizar planes para cumplir con metas de producción, que genere la imagen de una empresa responsable ante los posibles clientes. (Lineamiento 1)</li> <li>• <b>F3, F4, F5, A3</b> Realizar procesos de capacitación con equipos formados por personal con experiencia de la misma empresa. (Lineamiento 3)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F4, O1, O3</b></li> </ul> <p>Realizar un manual de funciones, donde los colaboradores se trabaje con los colaboradores y agentes externos con experiencia en manuales de funciones. (Lineamiento 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F6, O4</b></li> </ul> <p>Realizar el proceso de recolección de hojas de vida a través de correos electrónicos. (Lineamiento 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F9, F12, O4</b></li> </ul> <p>Digitalizar la producción de cada trabajador para valorar el desempeño y entregar pedidos a tiempo. (Lineamiento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F10, F13, F14, O4.</b></li> </ul> <p>Llevar un sistema computarizado sobre control de inventario, y control de asistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F3, F4, F5, A1</b></li> </ul> <p>Aprovechar el conocimiento de los colaboradores ubicándolos en sus áreas de fuertes, para reducir costos de fabricación. (Lineamiento 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F8, A4</b></li> </ul> <p>Realizar métodos motivacionales para los trabajadores, con el fin de obtener mayor desempeño laboral. (Lineamiento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F14, A5</b></li> </ul> <p>Crear un manual de normas y políticas, para reducir riesgos por agentes externos (propagación COVID, accidentes laborales). (Lineamiento 5)</p>
--	---	--

	(Lineamiento 5)	
<b>Debilidades</b>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D14, O5</b></li> </ul> <p>Crear alianzas con proveedores y fábricas de puro mediante el establecimiento de contratos en el que ambos salgan beneficiados.</p> <p style="text-align: center;">(Lineamiento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D9, D10, D11, O2, O3</b></li> </ul> <p>Realizar el proceso de integración de personal calificado mediante un manual que establezca las políticas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación en el cual quede evidenciado las formas del seguimiento y evaluación.</p> <p style="text-align: center;">(Lineamiento 3)</p>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D2, D3, D4, D8, D13, A4</b></li> </ul> <p>Fortalecer el liderazgo de la gerencia, a través del establecimiento de reuniones semanales para la toma de decisiones que permita una mejor comunicación, motivación, involucrando al personal necesario para enfrentar a nuevos competidores.</p> <p style="text-align: center;">(Lineamiento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D5, A7</b></li> </ul> <p>Declarar la misión, visión, objetivos estratégicos, en base a cambios en el entorno.</p> <p style="text-align: center;">(Lineamiento 1)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D15, O4</b></li> </ul> <p>Elaborar un manual de control interno, donde se especifique métodos de control y evaluación de gestión.</p> <p>(Lineamiento 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D6, D7, A7</b></li> </ul> <p>Diseñar una estructura organizacional adecuada para la empresa, que respondan a los cambios en el ambiente competitivo tanto nacional como internacional.</p> <p>(Lineamiento 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D10, A3</b></li> </ul> <p>Realizar proceso de reconocimiento de la empresa, para motivar al nuevo personal, y darles a conocer sus deberes y derechos.</p> <p>(Lineamiento 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D15, A2</b></li> </ul> <p>Alinear las medidas correctivas según las leyes laborales del país.</p> <p>(Lineamiento 5)</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### **10.4. Propuesta de plan de acción según los lineamientos estratégicos, para la mejora de la gestión administrativa.**

El propósito del Plan de Acción es trabajar en forma coordinada, las actuaciones que corresponden a cada uno de los miembros para avanzar y lograr los objetivos que se plantean en el marco de una eficiente gestión para el sector (Silva, 2022) (párr. 12)

En cuanto a si realiza algún programa o plan para de desarrollar actividades y estrategias J. Velásquez, mencionó “Para definir estrategias en si no tenemos, pero como había mencionado anteriormente nosotros trabajamos organizados para cumplir metas de pedidos, en tiempo y forma” (comunicación personal, 08 de octubre 2022).

En este caso se destaca que la empresa elabora plan de actividades de acuerdo a los pedidos, lo cual les permite cumplir en tiempo y forma a sus clientes.

En cuanto a cómo ayuda la organización a desarrollar estrategias para la mejora de la gestión administrativa, J. Velásquez señaló “Como la empresa es pequeña más que todo nos basamos en la parte productiva, entonces la administración realiza un plan de trabajo en el que asignamos las actividades y las metas de producción con fechas establecidas” (comunicación personal, 08 de octubre 2022).

En este caso la empresa cumple con su plan de trabajo establecido, mismo que se basa en los pedidos solicitados por los clientes.

Las actividades esenciales que se debe de incluir en un plan de acción para mejorar el proceso administrativo J. Velásquez, expresó los siguientes: “Establecer objetivos, establecer un manual de funciones, buscar a más personal, más comunicación entre las áreas, rrealizar formatos de control de actividades, procedimientos y control de personal” (comunicación personal, 08 de octubre 2022).

En este sentido, se destacan elementos importantes a tomar en cuenta para el fortalecimiento de los procesos administrativos y la elaboración del plan de acción los siguientes: establecimiento de objetivos, manual de funciones, mejora de los canales de comunicación, formatos de control, procedimientos y control del personal.

La elaboración del plan de acción permite el logro de los objetivos que se establezcan. Por tanto, es fundamental crear un paso a paso con las programaciones, tareas específicas, fechas de realización, responsables entre otros elementos.

- **Propuesta de plan de acción según lineamientos**

**Lineamiento 1.** Fortalecimiento del proceso de planeación de NICAJA SA, debe basarse en los principios de visión, misión, objetivos y la realización de la planeación estratégica a fin del establecimiento de las bases para un desarrollo organizacional que asegure la continuidad de la empresa a largo plazo, tomando en cuenta el involucramiento y participación de sus colaboradores.

**Tabla 8. Plan de acción del proceso de planeación**

<b>Plan de acción del proceso de planeación</b>						
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fechas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Control de gestión</b>
<b>Fortalecer el proceso administrativo, mediante la planeación estratégica.</b>	Capacitar al personal administrativo de la empresa acerca de la planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la entidad a cargo de la capacitación.</li> <li>• Agrupar al personal en pequeños grupos.</li> <li>• Fijar día de capacitación.</li> <li>• Recibir la capacitación.</li> </ul>		Gerente general	Personal capacitado, para el fortalecimiento del proceso de planeación estratégica.	Evaluación del desempeño.  Control del tiempo.  Acciones correctivas
	Colaborar en conjunto con personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar el personal externo.</li> </ul>		Gerente general	Realizado el plan estratégico	

Plan de acción del proceso de planeación						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	externas con experiencia, en la realización de plan estratégico para próximo quinquenio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con el personal interno.</li> <li>• Evaluación de la empresa.</li> <li>• Realizar el plan estratégico.</li> </ul>				
	Declarar la misión, visión, objetivos estratégicos, en base a cambios en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con los socios.</li> <li>• Evaluación del ambiente externo</li> <li>• Declaración de misión, visión, objetivos estratégicos</li> </ul>		Socios o dueños de la empresa	Declarada la misión visión objetivos y estratégicos.	
	Realizar planes para cumplir con metas de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar formatos de pedidos de clientes.</li> </ul>		Gerente de producción.	Obtenida las metas de producción	

Plan de acción del proceso de planeación						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	producción, que genere la imagen de una empresa responsable ante los posibles clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metas de producción diarias.</li> <li>• Elaborar plan para cumplir con las metas de producción</li> </ul>			para satisfagan a los clientes.	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Lineamiento 2.** Establecimiento de una estructura organizacional, que cuente con su respectivo manual de función, donde se defina claramente la división de trabajo y las tareas.

**Tabla 9. Plan de acción del proceso de organización**

Plan de acción del proceso de organización						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
<b>Fortalecer el proceso administrativo de la empresa organizando los recursos humanos y materiales de la misma.</b>	Diseñar una estructura organizacional adecuada para la empresa, que corresponda a los cambios en el ambiente competitivo tanto nacional como internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el ambiente competitivo a nivel internacional.</li> <li>• Revisar la estructura interna actual.</li> <li>• Diseñar la nueva estructura interna.</li> </ul>		Gerente general	Diseño la estructura organizacional.	Evaluación del desempeño.  Control del tiempo.  Acciones correctivas

Plan de acción del proceso de organización						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	Realizar un manual de funciones, donde se trabaje con los colaboradores y agentes externos con experiencia en manuales de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar el personal externo.</li> <li>• Reunión con el personal interno.</li> <li>• Evaluación de puestos de trabajos.</li> <li>• Realizar el manual</li> </ul>		Gerente general	Realizado el manual de funciones	
	Aprovechar el conocimiento de los colaboradores ubicándolos en sus áreas fuertes, para	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar habilidades y conocimientos de los colaboradores.</li> <li>• Ubicar en distintas áreas si es necesario.</li> </ul>		Gerente de producción	Reducidos costos de fabricación.	

Plan de acción del proceso de organización						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	reducir costos de fabricación.	<ul style="list-style-type: none"><li>Estudiar el rendimiento de los recursos materiales</li></ul>				

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Lineamiento 3.** Desarrollo del proceso de integración, este debe estar escrito y declarado mediante un manual que contenga los procedimientos de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal.

**Tabla 10. Plan de acción del proceso de integración**

Plan de acción del proceso de integración						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
<b>Fortalecer el proceso de integración a través de un correcto procedimiento de selección, contratación, e inducción del personal.</b>	Realizar el proceso de integración de personal calificado mediante un manual que establezca las políticas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el procedimiento actual de reclutamiento, selección y contratación.</li> <li>• Definir normas de reclutamiento, selección y contratación.</li> <li>• Definir políticas de reclutamiento, selección y contratación.</li> </ul>		Gerente de RR. HH	Definidas políticas y procedimientos de contratación del personal.	

Plan de acción del proceso de integración						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	el cual quede evidenciado las formas del seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir métodos de evaluación de desempeño.</li> </ul>				
	Realizar el proceso de reconocimiento de la empresa, para motivar al nuevo personal y darles a conocer sus deberes y derechos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exponer las generalidades de la empresa al nuevo personal.</li> <li>Presentarle la misión y visión.</li> <li>Presentarlo con el personal que labora en la empresa</li> <li>Dar a conocer su obligaciones y derechos.</li> </ul>		Gerente de RR. HH	Familiarizado el nuevo integrante con la empresa.	

Plan de acción del proceso de integración						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	Realizar procesos de capacitación con equipos formados por personal con experiencia de la misma empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a la persona con mayor experiencia en el cargo que se va a desempeñar.</li> <li>Realizar capacitación al nuevo personal sobre las tareas que debe de realizar.</li> </ul>		Gerente de RR. HH	Proceso de capacitación del nuevo personal, brindado por colaboradores antiguos.	
	Realizar el proceso de recolección de hojas de vida a través de	correo electrónico para enviar este correo en los reclutamientos de			Recibido curriculum vitae por medio de Gmail.	

Plan de acción del proceso de integración						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	correos electrónicos.					

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Lineamiento 4.** El direccionamiento de la empresa, debe comprender la influencia interpersonal del administrador y sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos; mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

**Tabla 11. Plan de acción del proceso de dirección**

Plan de acción del proceso de dirección.						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
<b>Fortalecer el proceso administrativo de la empresa a través del direccionamiento adecuado por parte de la gerencia.</b>	Digitalizar la producción de cada trabajador para valorar el desempeño y entregar pedidos a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalizar la producción diaria en páginas de Excel.</li> <li>• Hacer evaluación de desempeño de los colaboradores</li> <li>• Crear calendarios de entrega.</li> </ul>		Gerente general	Entregados pedidos a tiempo.	Evaluación del desempeño.  Control del tiempo.  Acciones correctivas.
	Realizar métodos motivacionales para los trabajadores,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades recreativas.</li> </ul>		Gerente general	Mejorado el desempeño laboral.	

Plan de acción del proceso de dirección.						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	con el fin de obtener mayor desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar bonos o aumentos de salarios.</li> <li>• Hacer ascensos de puestos.</li> </ul>				
	Fortalecer el liderazgo de la gerencia, a través del establecimiento de reuniones semanales para la toma de decisiones que permita una mejor comunicación, motivación,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones semanales con la gerente para tratar temas de interés.</li> <li>• Tomar en cuenta las opiniones de todos.</li> <li>• Tomar las decisiones en conjunto.</li> </ul>		Gerente general	Fortalecido el liderazgo.	

Plan de acción del proceso de dirección.						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	involucrando al personal necesario para enfrentar a nuevos competidores.					
	Crear alianzas con proveedores y fábricas de puros mediante el establecimiento de contratos en el que ambos salgan beneficiados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar empresas que sean posibles clientes o proveedores.</li> <li>• Establecer parámetros de relación.</li> <li>• Establecer beneficios mutuos.</li> </ul>		Gerente general	Creadas alianzas comerciales	

Plan de acción del proceso de dirección.						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar contratos beneficiosos para ambas partes.</li> </ul>				

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Lineamiento 5.** Fortalecimiento del proceso de control, que permita tomar medidas y corrección sobre el desempeño de actividades y metas de trabajo donde se garantice el cumplimiento de planes para alcanzar los objetivos de la empresa.

**Tabla 12. Plan de acción del proceso de control**

Plan de acción del proceso de control.						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
<b>Fortalecer el proceso administrativo a través del control de interno.</b>	Elaborar un manual de control interno, donde se especifique métodos de control y evaluación de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistemas de control.</li> <li>• Definir criterios de evaluación del desempeño.</li> <li>• Definir procesos, normas y políticas de control.</li> </ul>		RR. HH	Elaborado el manual de control interno.	Evaluación del desempeño.  Control del tiempo.  Acciones correctivas.

Plan de acción del proceso de control.						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	Alinear las medidas correctivas para el personal según las leyes laborales del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el código del trabajo.</li> <li>• Definir medidas correctivas que no violen las normas del código anterior.</li> <li>• Dar a conocer estas medidas a todos los colaboradores.</li> </ul>		RR. HH	Definidas medidas correctivas.	
	Crear un manual de normas y políticas, para reducir riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar normas y políticas actuales.</li> </ul>		RR. HH	Reducción de accidentes laborales, y propagación de enfermedades.	

Plan de acción del proceso de control.						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	por agentes externos e internos (propagación COVID, accidentes laborales).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar nuevas normas</li> <li>• Implementar nuevas políticas.</li> <li>• Proporcionar las herramientas necesarias.</li> <li>• Capacitar sobre el uso de herramientas peligrosas.</li> <li>• Brindar las condiciones necesarias para cada puesto de trabajo.</li> </ul>				

Plan de acción del proceso de control.						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Fechas	Responsable	Resultado esperado	Control de gestión
	Llevar un sistema computarizado sobre control de inventario, y control de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar un programa de control de nómina.</li> <li>• Instalar un sistema de control de inventario.</li> <li>• Capacitar a los encargados del sistema.</li> <li>• Llevar respaldos físicos.</li> </ul>		RR. HH Planificación y control.	Mayor control de los recursos humanos y materiales.	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 11. CONCLUSIONES

- ❖ En relación al funcionamiento actual de los elementos del proceso administrativo se concluye:
  - En el proceso de planeación la organización necesita implementar una planeación estratégica que defina su misión, visión y objetivos organizacionales.
  - En cuanto al proceso organizacional no se encontró documentada la estructura organizacional, tampoco existe un manual de organización y funciones, lo que impide tener una organización formal que permita orden, coordinación en la división del trabajo, líneas de autoridad y buena comunicación entre las áreas.
  - El proceso de integración está definido, sin embargo, no cuenta con un manual de políticas y normas para realizarlo.
  - La dirección ejercida requiere aumentar, estímulos de motivación y reconocimientos de la gerente hacia sus colaboradores, que permitan el logro de sus objetivos.
  - En cuanto al control se hace uso de medidas correctivas, quedando evidenciado el control de entradas, salidas y producción, pero se hace presente la falta de un manual de control interno.
- ❖ En relación a las proyecciones y lineamientos determinados mediante el análisis interno y externo que se realizó a través de la herramienta FODA, se concluye que:
  - Los lineamientos identificados se vinculan a: fortalecimiento de proceso de planeación estratégica, para que la empresa utilice metodologías y diferentes tipos de planes estratégicos también estuvieron dirigidos al establecimiento de estructura organizacional, para que este esté estructurado según funciones y niveles jerárquicos a través de un organigrama funcional. De igual manera fortalecer el proceso de integración, mejora del direccionamiento de la empresa y fortalecimiento del proceso de control. Asimismo, se pudo establecer estrategias que ayudaran al cumplimiento de dichos lineamientos que posteriormente fueron utilizados en el plan de acción.

- ❖ En relación al plan de acción propuesto para implementar y desarrollar los lineamientos antes mencionados se concluye:
  - Con la propuesta del plan de acción, NICAJA S.A podrá encontrar las acciones principales a utilizar, para poder llevar a cabo las estrategias, además del objetivo principal y el resultado esperado. El buen provecho de esta investigación para NICAJA S.A consiste en poner en marcha esta propuesta de plan de acción para poder fortalecer su gestión administrativa, desde el proceso de planeación hasta su sistema de control.

En los resultados del análisis del proceso administrativo de la empresa NICAJA S.A, se identificaron algunas debilidades en cuanto a los elementos de planeación, organización, integración, dirección y control. Mediante la propuesta de los lineamientos y el plan de acción, se plantean alternativas a las dificultades identificadas, que contribuirán a la mejora de la gestión administrativa para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, comprobándose de esta manera la hipótesis planteada en esta investigación.

## 12. RECOMENDACIONES

Basándose en los resultados de la investigación se recomienda a:

### **Empresa NICAJA S.A:**

- Realizar una planeación estratégica que incluya a todos los colaboradores de las áreas que conforman la empresa.
- Rediseñar la nueva estructura organizacional, tomando en cuenta el organigrama propuesto, los cuales resultan indispensable dentro de NICAJA S.A al delegar autoridad, asegurar una mejor coordinación y alcance de objetivos.
- Se recomienda realizar un manual de organización y funciones, y darlo a conocer a todos los colaboradores de la empresa, para que cada empleado conozca claramente su puesto de trabajo y las funciones que esta demanda.
- Realizar un manual de políticas y normas para el proceso de reclutamiento, selección y contratación, con la finalidad de obtener mejores resultados y captar personal calificado con actitudes y aptitudes para cada puesto.
- Mejorar el estilo de direccionamiento que permita una mejor comunicación y motivación.
- Fortalecer el proceso de control interno que permita estandarizar los procedimientos de trabajo entre las áreas, con el fin de corregir errores de forma oportuna y tomar de decisiones correctas.
- Revisar y validar la proyección de la propuesta de visión, misión y organigrama.
- Tomar en cuenta el análisis FODA, así como las estrategias propuestas mismas que están orientados a los lineamientos estratégicos.
- Aplicar el plan de acción y realizar adecuaciones previas a su implementación.

Basándose en la experiencia adquirida.

### **Investigadores:**

A futuros investigadores de seminario de graduación u otros estudios, según la experiencia de sus servidores, cuando elijan un tema o problemática de investigación, primeramente, analicen el conocimiento previo con el que cuentan para poder desarrollar la problemática sin muchas dificultades, desarrollen temas con enfoques al funcionamiento del proceso

administrativo en las instituciones ya que esta es la base de la administración, busquen una organización pública o privada, que sean flexibles a la hora de brindarles la información necesaria para realizar el estudio, trabajen duro para obtener el mejor resultado posible, que cada esfuerzo vale la pena.

**Comunidad:**

Se recomienda a la comunidad en general que cuenta con un empleo o una profesión que necesite planear, organizarse, dirigir o controlar, que se apoderen de teorías, técnicas y métodos, que hacen que estos procesos sean más fáciles y eficientes, lo que ayuda a realizar mejor sus labores y mejorar su desempeño laboral.

**Universidad UNAN-Managua, FAREM-Estelí:**

Continúen forjando profesionales de calidad, a través de métodos de investigación donde los estudiantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos durante los diez semestres de la carrera. De igual manera se recomienda a la universidad que a los estudiantes con discapacidades ya sean auditivas, visuales o del habla, que se les permita realizar otro método para optar a su título.

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff Rusesell, L. (1979). *Rediseñando el futuro*. Limusa: Librería. Obtenido de <https://vdocuments.mx/1-ackoff-russel-redisenando-el-futuroed-limusa.html?page=7>
- Alfonso Rodríguez, L. V. (2019). *Manual para definir los lineamientos estratégicos de una organización*. Bogotá-Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34893/AlfonsoRodriguezLeidyVanessa2019.pdf?isAllowed=y&sequence=1#:~:text=Es%20de%20aclarar%20que%20a,misi%C3%B3n%20antes%20de%20su%20creaci%C3%B3n>
- Alvarado Martínez, T. E. (2001). *Metodología para la elaboración de un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria*. Mexico: Revista Mexicana de Agronegocios. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903>
- Alveiro Montoya, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital*. Argentina: Revista Científica "Visión de Futuro". Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Arguello Pazmiño, A. M., Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Torres Ordoñez, L. H. (2020). *Administración de empresas. Elementos básicos* (Primera ed.). Ecuador: PONS PUBLISHING HOUSE / PONS ASBL. Obtenido de <http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Argüello Pazmiño, A. M., Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Torres Ordoñez, L. H. (2020). *Administración de empresas. Elementos básicos* (Primera ed.). Ecuador: Pons Publishig House - Pons ASBL. Obtenido de <http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Barrios Rosas, V. I. (30 de Noviembre de 2011). *Ambiente externo de las organizaciones*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2022, de [gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/): <https://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/>
- Bernal , M., & Toro, M. (2012). *La planificación conceptos básicos*. Los Teques : Universidad Santa María .
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. (2018). *Elementos básicos de administración* (Primera ed.). México: [dgep.uas.edu.mx/librosdigitales](http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales). Obtenido de

[https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to\\_SEMESTRE/elementos\\_basicos\\_\\_de\\_administracion.pdf](https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf)

- Cano Plata, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Cano Plata, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Castro Castell, O. P., Yepes Lugo, C. A., & Ojeda Pérez, R. M. (2016). *Desarrollo de proveedores. Elementos y procesos de promoción*. Bogotá: universidad de Magdalena. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeProveedoresElementosYProcesosDePromoci-5568050.pdf>
- Chávez, C. (2020). *Los lineamientos estrategicos, la clave para conseguir resultados*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/477729142/Los-lineamientos-estrategicos>
- Chiavenato, I. (1995). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. México D.F: Mc Grow Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_hu\\_manos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu_manos_-_chiavenato.pdf)
- Código del trabajo*. (s.f.). Obtenido de [https://oig.cepal.org/sites/default/files/1996\\_codtrabajo\\_nic.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/1996_codtrabajo_nic.pdf)
- Concepto.de. (02 de Febrero de 2022). *Proceso administrativo*. Obtenido de [concepto.de: https://concepto.de/proceso-administrativo/](https://concepto.de/proceso-administrativo/)
- Conducetempresa. (Julio de 2018). *El proceso de organización*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de [conducetempresa.com: https://blog.conducetempresa.com/2018/07/el-proceso-de-organizacion.html](https://blog.conducetempresa.com/2018/07/el-proceso-de-organizacion.html)
- Corvo, E. S. (2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com>
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Teor%C3%ADa-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.-Richard-Daft.pdf>

- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- Díaz Gómez, M. A. (2021). *Facultativa de carrera*. Estelí: Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí.
- Duarte, M. (07 de Agosto de 2018). *La importancia de los Manuales Administrativos*. Obtenido de es.linkedin.com: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-los-manuales-administrativos-marcelo-duarte>
- Duque, O. (2018). *Procesos Administrativos*. Bogotá: Red ILUMNO. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Downloads/94%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS.pdf>
- Espinoza Vallecillo, N. (2019). *Propuesta de Plan estrategico para la empresa mi Tia Ena S.A.* Managua-Nicaragua: UCA. Obtenido de <http://repositorio.uca.edu.ni/>
- Fernández Valiñas, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México f.F: MC Graw Hill. Obtenido de <https://www.studocu.com/es-mx/document/preparatoria-unam/mercadotecnia/fernandez-r-2007-manual-para-elaborar-un-plan-de-mercadotecnia-mc-graw-hill>
- Florido, M. (05 de Febrero de 2021). *Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa*. Obtenido de [marketingandweb.es](http://marketingandweb.es): <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Gutiérrez Pérez, S. P. (2019). *Lineamientos estratégicos para orientar el diseño del Balanced Scorecard en entornos dinámicos e inciertos*. Chia, Colombia: Universidad de la Sabana Escuela internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Obtenido de [https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/38617/Proyecto%20de%20Grado\\_%20Sandra%20Patricia%20Tovar%20Mesa.pdf?sequence=1](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/38617/Proyecto%20de%20Grado_%20Sandra%20Patricia%20Tovar%20Mesa.pdf?sequence=1)
- Guzmán Valdivia, I. (2019). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia. Obtenido de [http://ual.dyndns.org/biblioteca/Plan\\_Org\\_Empresas/Pdf/Unidad%205.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Plan_Org_Empresas/Pdf/Unidad%205.pdf)
- Hernández Barreto, A. C., & Lacayo Escorcía, N. J. (2015). *Diseño de un plan estratégico de la empresa DIANCA período 2016-2020*. Managua: UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGIENERIA (UNI). Obtenido de <https://ribuni.uni.edu.ni/2002/1/91690.PDF>

- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Herrera, H. (07 de Mayo de 2019). *Integración. Proceso administrativo*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2022, de [integracionadministracion.blogspot.com](https://integracionadministracion.blogspot.com/): <https://integracionadministracion.blogspot.com/2019/05/integracion-proceso-administrativo.html>
- Hurtado de Barrera, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación, un acercamiento desde la investigación Holística*. Caracas: Institución Universitaria de Tecnología "José Antonio Anzoategui. Obtenido de <http://macroproyectoppd.pbworks.com/w/file/fetch/75492062/C%C3%B3mo%20formular%20objetivos.pdf>
- Iranzo Enguítanos, M. (28 de Febrero de 2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Obtenido de [repositorio.comillas.edu](https://repositorio.comillas.edu/): <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135341/retrieve>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill, EDUCACIÓN. Obtenido de [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Luna González, A. (2014). *Proceso administrativo* (Primera ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de CV. Obtenido de [https://books.google.com.gt/books?id=b8\\_hBAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=b8_hBAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Martínez Godínez, V. L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de información*. Buenos Aires- Argentina. Obtenido de [http://www.cca.org.mx/ps/profesores/cursos/apops/Obj02/web/media/pdf/Parasaber\\_mas.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/profesores/cursos/apops/Obj02/web/media/pdf/Parasaber_mas.pdf)
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. Castellón de la Plana: UNIVERSITAT JAUME I. Obtenido de [https://www.academia.edu/37497117/Fundamentos\\_del\\_Marketing\\_Diego\\_Monferrer\\_Tirado](https://www.academia.edu/37497117/Fundamentos_del_Marketing_Diego_Monferrer_Tirado)

- Münch Galindo, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n.-Gesti%C3%B3n-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-M%C3%BCnch.pdf>
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (2012). *Fundamentos de administración* (Novena ed.). México: Trillas.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (2012). *Fundamentos de administración* (Novena ed.). México: Trillas. Obtenido de <https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administrac3b3n-lourdes-munch-2a-edic3b3n.pdf>
- Münch Galindo, L., & García, J. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Trillas. Obtenido de <https://es.slideshare.net/JoseAntonioCruzHerna/fundamentos-de-administracionmunchgarcia>
- Navarrete Lozano, K. (20 de Diciembre de 2019). *El control dentro del proceso administrativo. Qué es, objetivo, proceso, importancia y tipos*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2022, de [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com): [www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/](http://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/)
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación, Aplicacion Práctica*. Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación, Aplicacion Práctica*. Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Pedraza, e., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y Estabilidad del personal administrativo*. Maracaibo-Venezuela: Revista de Ciencias Sociales. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Piñeiro, A. (2007). *Pensamiento estratégico y eficiente de la gerencia pública en las cooperativas locales*. Ciencias Generales. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230806>
- Ponce Talacon, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para la realización de diagnosticos y determinar estrategias de intervencion en las organizaciones

productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Ponce Talancón, H. (2007). *Enseñanza e Investigación en Psicología* (Vol. 12). México D.F: CENEIP.

PROFECO. (12 de Junio de 2009). *Guía Técnica para elaborar o*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de [profeco.gob.mx](https://www.profeco.gob.mx): <https://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/CGA/Manuales/GT-EAL-610.pdf>

Quiroa, M. (7 de Diciembre de 2020). *Gestión administrativa - Qué es, definición*. Obtenido de [gestión administrativa.Economipedia.com](https://gestionadministrativa.Economipedia.com)

Ramírez Casco, A., Ramírez Garrido, R. G., & Calderón Morán, E. V. (2017). *La Gestión Administrativa en el desarrollo empresarial*. Intercontinentales SL, issue. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

Ramírez Casco, A., Ramírez Garrido, R., & Calderón Morán, E. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. Riobamba, Ecuador: Revista Contribuciones a la economía. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2017i2017-0108.html>

Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Ciencias Administrativas. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Rios Vergara , C. (2014). *Plan estratégico para la unidad administrativa de la Universidad de Cartagena*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/435/Plan%20Estrategico%20Informatico%20para%20la%20Unidad%20Administrativa%20de%20la%20Universidad%20de%20Cartagena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rivero Hernández, M. (2007). *La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Xalapa México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación y Psicología A. C. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Rocancio, G. (2022). *Líneas estratégicas*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de [gestion.pensemos.com](https://gestion.pensemos.com): <https://gestion.pensemos.com/que-son-temas-o-lineas-estrategicas-su-uso-en-el-mapa-estrategico>

- Serna Contreras , A. J. (2020). *Gestión administrativa en el desarrollo de competencias organizacionales y de control contable*. Villavicencio: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18060/2/2020\\_gestion\\_administrativa\\_desarrollo.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18060/2/2020_gestion_administrativa_desarrollo.pdf)
- Serna Contreras , A. J. (2020). *Gestion administrativa en el desarrollo de competencias organizacionales y de control contable* . Villavicencio : Universidad Cooperativa de Colombia .
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo personal*. México: Editorial LIMUSA S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books/about/Capacitaci%C3%B3n\\_y\\_desarrollo\\_de\\_personal.html?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books/about/Capacitaci%C3%B3n_y_desarrollo_de_personal.html?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Silva, L. (04 de Julio de 2022). *Pasos para hacer un plan de acción*. Obtenido de blog.es: [https://blog-es.checklistfacil.com/plandeaccion-pasoapaso/#8\\_pasos\\_para\\_hacer\\_un\\_plan\\_de\\_accion](https://blog-es.checklistfacil.com/plandeaccion-pasoapaso/#8_pasos_para_hacer_un_plan_de_accion)
- Solano, P. (2012). *Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Biblioteca General de la Universidad Central del Ecuador*. Ecuador: Quito: UCE.
- Spencer, H. (26 de Septiembre de 2018). *lifeder*. Obtenido de Factores internos y externos de una empresa: <https://www.lifeder.com/>
- Suárez Fernández, M., Tarajano Roselló, A., & Pérez Guerrero, M. C. (2017). *Proyección estratégica*. Obtenido de tecnosalud.cu: <http://www.tecnosaludcmw2017.sld.cu/index.php/socoenf/tecnosalud2017/paper/viewFile/68/39>
- Suárez Fernández, M., Tarajano Roselló, A., & Pérez Guerrero, M. C. (2017). *Proyección estratégica*. Obtenido de tecnosalud.cu: <http://www.tecnosaludcmw2017.sld.cu/index.php/socoenf/tecnosalud2017/paper/viewFile/68/39>
- Torres, M. (2015). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de [https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL\\_03\\_BAS01.pdf](https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf)
- Uriarte, J. M. (03 de Abril de 2022). *Planeación administrativa*. Obtenido de Características.co: <https://www.caracteristicas.co/planeacion-administrativa/#ixzz7fYeEpVKd>

- Vargas Cordero, Z. R. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Costa Rica: Revista Educación. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Westreicher , G. (12 de Febrero de 2020). *Definiciones de censo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/censo.html>
- Yuni, J., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar*. Argentina: Editorial Brujas. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/01/LIBRO-T%C3%A9cnicas-para-investigar-1.pdf>
- Zarate, D. (22 de Noviembre de 2021). *Plan de acción empresa*. Obtenido de [blog.hubspot.es: https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa](https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa)
- Zazueta Luque, E., López López, M., & Cervantes Rosas, M. d. (2017). *La importancia de los procesos de capacitación como estrategia*. Mexico: V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/6-la-importancia-de-los-procesos-de-capacitacion.pdf>

## 14. ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista a gerente general



#### Entrevista dirigida al gerente general

Buenos días, Somos estudiantes de V año de la carrera en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, el objetivo de esta entrevista es recopilar datos acerca de los procesos de planeación utilizados por la empresa NICAJA S.A de Estelí en este periodo del año 2022. Para proponer y diseñar lineamientos estratégicos que mejore la gestión administrativa de su empresa, y que sirva de base para realizar planes estratégicos.

Agradecemos mucho su valiosa colaboración en tiempo e información brindada.

#### *Objetivo 1 situación actual.*

#### *Planeación*

1. ¿Se ha elaborado el plan estratégico para la empresa? ¿por qué considera importante elaborar un plan estratégico?
2. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan, para realizar la planeación estrategias?
3. ¿Qué tipos de planes han implementado en la empresa?
  - Misión, visión
  - Objetivos y metas
  - Estrategias
  - Políticas
  - Reglas
  - Programas
  - Capacitaciones
  - Presupuestos
4. En el proceso de planeación ¿Es involucrado todo el personal necesario, para definir estrategias?

5. ¿Qué problemáticas se les ha presentado durante este proceso de planeación, que ha impedido la realización de dichos planes?

### ***Organización***

6. ¿Tienen diseñada la estructura organizacional de la empresa, de acuerdo a las funciones y puestos que existen en la empresa?

7. ¿La empresa cuenta con manual de funciones?

8. ¿considera que todos los empleados están ubicados en los puestos de acuerdo a la especialización o conocimientos que se requiere?

9. ¿Cada empleado conoce bien su cargo y todas las funciones que este desempeña?

10. ¿Qué problemas o debilidades se les ha presentado desde el punto de vista organizacional?

### ***Integración***

11. ¿Tienen definidas normas, procedimientos o políticas para la contratación del personal?  
Explique

12. ¿Cuál es el proceso que se utiliza para el reclutamiento, selección e inducción del personal?

13. ¿Existe algún proceso de capacitación para el nuevo personal?

14. ¿Cómo motivan a sus colaboradores para obtener un mayor desempeño laboral?

- Bonos
- Aumentos de salarios
- Ascensos

15. ¿De qué manera evalúan el desempeño de los colaboradores de la empresa?

### ***Dirección***

16. ¿Qué canal de comunicación existe entre superiores y subordinados?

17. ¿Qué tipo de líder piensa que es y como motiva a su equipo de trabajo?

18. ¿Realizan reuniones constantemente, con el equipo de trabajo para tratar temas de interés para la empresa?

19. ¿Qué problemas de mayor peso considera en el proceso de dirección de la empresa?

### ***Control***

20. ¿La empresa cuenta con un manual de control interno? ¿Explique en que consiste este manual y si no existe como se lleva a cabo el control interno?
21. ¿De qué manera revisan, evalúan y miden el sistema de control interno de la empresa?
22. ¿Qué criterios de evaluación utilizan, para evaluar a los colaboradores?
23. ¿Hacen uso de medidas correctivas para resolver inconformidades detectadas?
24. ¿En qué áreas o procesos están dando problemas de control y cual considera que son las causas

### ***Objetivo 2 lineamientos y proyecciones, análisis FODA***

25. ¿Qué aspectos dentro de la organización, considera son sus fortalezas?, de acuerdo a:
  - Capacidades
  - Motivación
  - Tecnologías
  - Comunicación
26. ¿Qué aspectos de las fortalezas de la empresa considera que no se están aprovechando?
27. ¿Los trabajadores se encuentran comprometidos con la misión y visión de la empresa?  
¿Qué acciones realizan para cumplirlas? ¿Se están obteniendo los resultados deseados?
28. ¿Qué debilidades se están presentando en la empresa, y por qué cree que se están dando?
29. ¿Qué acciones o estrategias han realizado para minimizar o eliminar estas debilidades?
30. ¿Qué factores a nivel externos se le presentan a la organización que pueden aprovechar (oportunidades) o que tienen que contrarrestar con estrategias (amenazas)?
  - Políticos
  - Sociales
  - Económicos
  - Competencia
  - Proveedores
  - Otros
31. ¿Sobre qué aspectos considera que la empresa debe de definir sus lineamientos y proyecciones estratégica a corto, mediano y largo plazo, para mejorar su gestión empresarial?

**Objetivo 3 plan de acción**

32. ¿Realizan algún programa o plan para desarrollar actividades y estrategias?

33. ¿Cómo ayuda la organización a desarrollar estrategias para la mejora de la gestión administrativa?

34. Cómo líder dentro de la organización, que actividades cree esenciales, incluir en un plan de acción para mejorar los procesos de:

ITEM	ACCIONES
Planeación	
Organización	
Integración	
Dirección	
Control	

## Anexo 2. Encuesta a colaboradores



### Encuesta dirigida a los colaboradores

Buenos días, Somos estudiantes de V año de la carrera en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, el objetivo de esta encuesta es recopilar datos acerca de los procesos de planeación utilizados por la empresa NICAJA S.A de Estelí en este periodo del año 2022. Para proponer y diseñar lineamientos estratégicos que mejore la gestión administrativa de su empresa, y que sirva de base para realizar planes estratégicos. Agradecemos mucho su valiosa colaboración en tiempo e información brindada.

#### I. Datos generales

1.1. Edad: \_\_\_\_\_

1.2. Sexo:

1. Femenino: \_\_\_\_ 2. Masculino: \_\_\_\_

1.3. Nivel académico:

1. Primaria \_\_\_\_ 2. Secundaria \_\_\_\_ 3. Bachiller \_\_\_\_ 4. Técnico \_\_\_\_ 5. Educación superior \_\_\_\_ 6. Ninguno \_\_\_\_

1.4. Área laboral: \_\_\_\_\_

1.5. Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

#### II. Proceso Administrativo

##### Planeación

En las siguientes preguntas marque con una “X”, la respuesta que considere oportuna.

### 2.1. Proceso de planeación de la empresa.

Categoría	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Se lleva a cabo algún proceso o metodología para la planificación en la empresa.					
¿Ha sido involucrado en el desarrollo de estrategias para el cumplimiento de los objetivos?					
¿El gerente comunica sobre los planes y cursos de acción a todos los colaboradores?					

### 2.2, Tipo de planeación implementada en los niveles organizacionales de la empresa.

Niveles de planeación	Si	No
Planeación estratégica		
Planeación táctica		
Planeación operativa		

### 2.3. Tipos de planes que conoce que existen en la empresa.

Tipos de planes	Si	No
Misiones o propósitos		
Objetivos o metas		
Estrategias		
Políticas		
Procedimientos		
Reglas		
Programas		
Presupuestos		

A continuación, se le presentan la siguiente pregunta, se le solicita describir los aspectos en mención.

2.4. ¿Qué problemas considera que existe en el proceso de planeación, que ha dificultado la realización de dichos planes?

### Organización

En las siguientes preguntas marque con una “X”, la respuesta que considere oportuna.

#### 2.5. Elementos organizacionales necesarios para el desarrollo de las actividades.

Categoría	Si	No
Considera usted que la empresa cuenta con una adecuada estructura interna.		
Conoce claramente su puesto de trabajo y las funciones que esta demanda.		
Cuenta con manual de organización y funciones para realizar sus funciones.		
Cuenta con manual de procedimientos para la realización de sus tareas.		
Están bien definidos los niveles de responsabilidad y autoridad en la organización.		

#### 2.6. Valoración del puesto de trabajo en que se desempeña.

Categoría	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
¿Considera que está realizando tareas que no le pertenecen a su cargo?					
Requiere del dominio de nuevas habilidades y conocimientos para el desarrollo de sus funciones.					
Tiene problemas en la comprensión de ejecución de sus tareas.					

A continuación, se le presentan la siguiente pregunta, se le solicita describir los aspectos en mención.

2.7. ¿Qué problemas considera que existen desde el punto de vista organizacional?

### **Integración**

En las siguientes preguntas marque con una “X”, la respuesta que considere oportuna.

#### **2.8. Proceso de inducción del colaborador contratado.**

Categoría	Si	No
Al momento de entrar a colaborar con la empresa, presentó su hoja de vida.		
¿Cuándo inicio a colaborar realizó el proceso de reconocimiento de la empresa y del personal que labora?		

#### **2.9. Elementos de gestión del talento humano implementadas en la empresa.**

Categoría	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
¿Recibe capacitaciones para la realización de distintas tareas?					
¿Se siente motivado por su superior para mejorar su desempeño?					
Se realiza evaluación al desempeño en el cargo que desempeña.					

### **Dirección**

2.10. En las siguientes preguntas marque con una “X”, la respuesta que considere oportuna.

¿Cómo evalúa usted la dirección ejercida actualmente?

1. Excelente\_\_\_\_\_

2. Muy buena\_\_\_\_\_
3. Buena\_\_\_\_\_
4. Regular\_\_\_\_\_
5. Deficiente\_\_\_\_\_

### 2.11. Valoración elementos del estilo de dirección.

Categoría	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
¿La forma que su superior ejerce autoridad es de manera flexible?					
¿Realizan reuniones constantemente, con el equipo de trabajo para tratar temas de interés para la empresa?					
Existe buena comunicación entre superiores y subordinados.					

A continuación, se le presentan la siguiente pregunta, se le solicita describir los aspectos en mención.

2.12. ¿Qué problemas de mayor peso considera en el proceso de dirección de la empresa?

---



---



---

### Control

En las siguientes preguntas marque con una “X”, la respuesta que considere oportuna.

### 2.13. Implementación de elementos de control.

Categoría	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
¿Se realizan reuniones para evaluar y corregir su desempeño laboral?					

¿Se aplica algún procedimiento para resolver y prevenir problemas en la empresa?					
¿Hacen uso de medidas correctivas para resolver inconformidades detectadas en las actividades realizadas?					

**A continuación, se le presentan la siguiente pregunta, se le solicita describir los aspectos en mención.**

2.14. ¿Qué tipos de problemas conoce que se estén dando en la empresa por la falta de implementación de control?

---

**Anexo 3. Cronograma de actividades**

<b>Cronograma</b>											
<b>Actividades</b>	<b>Meses</b>										
	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>
Propuestas del tema											
Correcciones del tema											
Antecedentes											
Búsqueda de temas similares para elaborar antecedentes											
Elaboración de objetivos planteamiento del problema y justificación											
Estructuración y elaboración											

<b>Cronograma</b>											
<b>Actividades</b>	<b>Meses</b>										
	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>
del marco teórico											
<b>Correcciones de objetivos, Planteamiento del problema, Justificación y marco teórico</b>											
<b>Elaboración de diseño metodológico</b>											
<b>Corrección del diseño metodológico</b>											
<b>Envío del trabajo final en</b>											

<b>Cronograma</b>											
<b>Actividades</b>	<b>Meses</b>										
	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>
<b>general para su presentación final y correcciones</b>											
<b>Envío de protocolo de Investigación aplicada para calificación</b>											
<b>Aplicación de instrumentos en la empresa en estudio</b>											
<b>Análisis y revisión de los resultados obtenidos</b>											

<b>Cronograma</b>											
<b>Actividades</b>	<b>Meses</b>										
	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>
<b>Informe final</b>											
<b>Defensa informe final de investigación</b>											

**Anexo 4. Sistematización de la entrevista.**

<b>Código de categoría y subcategoría</b>	<b>Variable</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Uso de la información en el análisis de la información</b>
<b>Objetivo 1 situación actual.</b> <b>1.1. Proceso administrativo</b>	1. ¿Se ha elaborado el plan estratégico para la empresa?, ¿por qué considera importante elaborar un plan estratégico?	J. Velásquez	No posee un plan estratégico estructurado, considero que es importante un plan estratégico porque mediante el desarrollar y cumplir metas establecidas por la empresa, pero la empresa no ha desarrollado un plan que sea acorde a la necesidad de la empresa.	No cuenta con un plan estratégico  Desarrollo de metas.  Necesidades
<b>a. Planeación</b>	2. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan, para realizar la planeación estrategias?	J. Velásquez	Procedimiento que se utiliza es: Se elabora un plan de trabajo con las prioridades solicitadas por el cliente con fechas específicas de entrega.	Plan de trabajo de acuerdo a solicitudes de pedidos de los clientes.  Es decir, que la empresa no realiza una planificación de acuerdo

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
				a la organización administrativa, sino que se basa en los pedidos que realizan los clientes.
	<p>3. ¿Qué tipos de planes han implementado en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión</li> <li>• Objetivos y metas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Políticas</li> <li>• Reglas</li> <li>• Programas</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>	J. Velásquez	Nuestra Misión y visión es Producir la mayor cantidad de cajas de puro a un menor precio que la competencia	.La empresa no cuenta con la implementación de un plan estratégico que detalle su misión, visión, entre otros. Por lo tanto, se propone una misión y visión, sin embargo, cuenta con un objetivo de estrategia de producción y de venta.
	<p>4. En el proceso de planeación ¿Es involucrado todo el</p>	J. Velásquez	La persona que toma las decisiones finales es el dueño y mi persona, pero me pongo de	No cuenta con una planeación en la gestión administrativa, por lo

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	personal necesario, para definir estrategias?		acuerdo con mis trabajadores de confianza, que son los responsables de cada área para decidir las estrategias y acciones que vamos a realizar	tanto, solo definen oralmente que acciones van a tomar
	5. ¿Qué problemáticas se les ha presentado durante este proceso de planeación, que ha impedido la realización de dichos planes?	J. Velásquez	No tenemos tiempo suficiente para ponernos a definir estrategias y tampoco con todos los conocimientos para realizar una planeación como se debería A mí me toca andar metida en todos los aspectos de la organización	Tiempo insuficiente  Falta de conocimientos
<b>b. Organización</b>	6. ¿Tienen diseñada la estructura organizacional de la empresa, de acuerdo a las funciones y puestos que existen en la empresa?	J. Velásquez	Si hay una estructura organizacional, no la tenemos digitalizada, pero creo que si está bien estructurada de	Cuentan con estructura organizacional, definida según los niveles de jerarquía

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
			acuerdo a las funciones y puestos de trabajo	
	7. ¿La empresa cuenta con manual de funciones?	J. Velásquez	No, no se cuenta con un manual definido, pero si nos encargamos de que cada trabajador sepa bien cuales son la funciones que debe de desarrollar	No tienen manual de funciones definido Pero todos tienen el conocimiento sobre las funciones que deben desempeñar
	8. ¿considera que todos los empleados están ubicados en los puestos de acuerdo a la especialización o conocimientos que se requiere?	J. Velásquez	Si, la mayoría de los trabajadores cuentan con los conocimientos requeridos, y en la elaboración de las cajas los trabajadores pasan un periodo de aprendizaje si no traen experiencia	Todos los trabajadores cuentan con el conocimiento necesario para cumplir con sus funciones
	9. ¿Cada empleado conoce bien su cargo y todas las	J. Velásquez	Si, se trata de que todos estén claros de sus deberes y responsabilidades durante el	Todos conocen las funciones de su cargo y

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	funciones que este desempeña?		periodo de prueba que son 30 días aproximadamente consolidamos, si está capacitado o no	las tareas que debe de realizar
	10. ¿Qué problemas o debilidades se les ha presentado desde el punto de vista organizacional?	J. Velásquez	Hace falta más comunicación entre las áreas que laboran Muchos de los trabajadores solo les preocupa terminar su día de trabajo	Falta de comunicación  Falta de motivación
<b>c. Integración</b>	11. ¿Tienen definidas normas, procedimientos o políticas para la contratación del personal? Explique	J. Velásquez	No están tan definidas solamente solicitamos el curriculum y la experiencia laboral que tienen. Pero esto solo se les pide a las áreas de administración, RRHH, Contabilidad y Bodega	Recolección de curriculum áreas de (administración, RRHH, contabilidad y bodega)  Récord de policía Certificado de salud, fotocopia de cedula

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
			Para los trabajadores de campo de las áreas de producción solicitamos solamente certificados de salud, récord de policía, y fotocopia de cedula	
	12. ¿Cuál es el proceso que se utiliza para el reclutamiento, selección e inducción del personal?	J. Velásquez	Después que se han recolectado los curriculum son revisados por recursos humanos, y los que son seleccionados, se llaman a entrevista con mi persona, para después elegir a la persona que más cumple con los requisitos del puesto	Revisión de curriculum Entrevista Contrato
	13. ¿Existe algún proceso de capacitación para el nuevo personal?	J. Velásquez	Más que todo, la capacitación del nuevo personal es dirigidas al personal que trabaja en las áreas de producción de cajas, en	Se capacita al nuevo personal en las áreas de producción si no llevan experiencia.

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Repuesta	Uso de la información en el análisis de la información
			las áreas administrativas se le explica durante unos días a la persona sobre sus tareas y responsabilidades, la forma en que se trabaja en la empresa.	De igual manera las áreas administrativas se le explica la metodología de trabajo, cuáles son sus funciones y responsabilidades.
	<p>14. ¿Cómo motivan a sus colaboradores para obtener un mayor desempeño laboral?</p> <p>Bonos</p> <p>Aumentos de salarios</p> <p>Ascensos</p>	J. Velásquez	Para nosotros la mano de obra en una parte fundamental de la empresa, por eso creemos necesario impulsarlos a que trabajen de la mejor manera posible, claro a aquellos trabajadores que lo merezcan, los que cumplan con sus funciones y con las metas propuestas, les damos bonos de efectivo, también aquellos quienes demuestren interés por	Se les motiva a los trabajadores, que cumplan con las metas propuestas, otorgándoles Bonos d dinero en efectivo y ascensos laborales.

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
			aprender, les aseamos cambios de puestos a uno mejor.	
	15. ¿De qué manera evalúan el desempeño de los colaboradores de la empresa?	J. Velásquez	Mediante la observación, la entrega de sus tareas, cada jefe de área, conoce quienes están haciendo bien su trabajo, si está mejorando o simplemente no le pone interés	La observación es de los superiores o responsables de cada área son las personas asignadas a valorar el desempeño de sus trabajadores según las metas definidas.
<b>d. Dirección</b>	16. ¿Qué canal de comunicación existe entre superiores y subordinados?	J. Velásquez	Todos los lunes de cada semana, se da una planificación de parte de la gerencia a los jefes de áreas, sobre las metas propuestas esa semana, para cumplir con los pedidos. Además, hacemos uso de circulares cuando queremos	Existe una comunicación descendente que viene desde la gerencia, hacia las demás áreas. Y una comunicación ascendente que viene de parte de cada empleado hasta su superior

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
			que una información sea sabia por todo el personal y obviamente todo el personal puede comunicarse con su superior cuando tenga alguna inconformidad	
	17. ¿Qué tipo de líder piensa que es y como motiva a su equipo de trabajo?	J. Velásquez	Como líder mi trabajo es que hagan en tiempo y forma, por lo que le hago saber al trabajador que hay que cumplir con las metas y que en equipo podamos todos cumplir con esa meta. De esta manera hacemos sentir al trabajador parte de la empresa además de lo antes mencionado, los bonos y asensos	Existe un liderazgo democrático, donde se toma en cuenta las opiniones de todo el equipo de trabajo.  Existe una motivación de estima, y autorrealización personal.

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	18. ¿Realizan reuniones constantemente, con el equipo de trabajo para tratar temas de interés para la empresa?	J. Velásquez	Aparte de las reuniones semanales que tenemos se realizan si es necesario reuniones extras acerca de otros temas con cada superior, para que ellos después, pasen la información a sus trabajadores	Si se realizan reuniones, cuando la situación lo requiere, no se hace con todo el personal, pero si con la persona a cargo de cada área, para que la información llegue a todos
	19. ¿Qué problemas de mayor peso considera en el proceso de dirección de la empresa?	J. Velásquez	Ninguno es una empresa pequeña y tenemos una buena organización	No existen problemas de dirección, debido a que es una empresa pequeña y está bien organizada, por lo tanto, la comunicación fluye rápidamente
<b>e. Control</b>	20. ¿La empresa cuenta con un manual de control interno? ¿Explique en que consiste	J. Velásquez	No tenemos manual por escrito, pero tenemos métodos de trabajado que siempre, sean	No existe un control preliminar, pero si constan de controles

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	este manual y si no existe como se lleva a cabo el control interno?		puesto en marcha y nos funciona perfectamente desde hace muchos años, por ejemplos se controla las llegadas y salidas correctas de los trabajadores, tratar de que no existan muchos conflictos, y sancionar a las personas que no están haciendo lo debido en su tiempo laboral.	concurrentes a la hora de realizar vigilancia en los procedimientos y control de retroalimentación para corregir a los colaboradores
	21. ¿De qué manera revisan, evalúan y miden el sistema de control interno de la empresa?	J. Velásquez	Horarios de entradas, salidas, que cada trabajador este en el puesto de trabajo que corresponde, y haciendo las tareas asignadas a él, las ausencias, y que no cumpla con los objetivos que se desena cumplir	Control de entradas y salidas Cumplimiento de tareas y objetivos Ausencias de los trabajadores

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Repuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	22. ¿Qué criterios de evaluación utilizan, para evaluar a los colaboradores?	J. Velásquez	1. que cumplan con sus funciones, con las metas y objetivos. 2. interés de avanzar 3. la inteligencia que tienen algunos de aprender rápidamente.	Trabajadores comprometidos con las metas y objetivos de la empresa. El interés de creer profesionalmente y la capacidad de aprendizaje
	23. ¿Hacen uso de medidas correctivas para resolver inconformidades detectadas?	J. Velásquez	Cuando existen conflictos ya se personales o de trabajo en la empresa, se trata de dialogar, primeramente, para ver si el problema puede solucionarse, pero si hay conflictos que siguen permanentemente, entonces se sigue un protocolo de enviar memorandos a los implicados y en algunos casos hasta el despido inmediato.	El dialogo es la primera opción para resolver inconformidades, memorandos y despidos.

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	24. ¿En qué áreas o procesos están dando problemas de control y cual considera que son las causas	J. Velásquez	Considero que problemas existen en todas las áreas, pero es algo normal, ya que son pequeños y controlables, quizá las llegadas tardes, las personas que hablan demasiado, pero en general todo bien, los únicos problemas que no se pueden controlar, es el clima o la falta de energía que no nos deja avanzar	Solamente existen problemas de llegadas tardes y un poco con el clima laboral, en el aspecto de que el personal platica mucho durante las horas laborales, lo que puede afectar su desempeño laboral
<b>Objetivo 2 lineamientos y proyecciones, análisis FODA</b>	25. ¿Qué aspectos dentro de la organización, considera son sus fortalezas?, de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades</li> <li>• Motivación</li> <li>• Tecnologías</li> </ul>	J. Velásquez	Creo que contamos de personal capacitado dentro de la empresa, pero a la hora de contratar a nuevo personal se nos dificulta encontrar personas con experiencia,	Cuentan con personal capacitado, motivado y buena comunicación, pero los avances tecnológicos no es su fuerte.

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> </ul>		También motivamos al personal, tenemos buena comunicación, pero hablando de tecnología, no estamos muy avanzados que se diga	
	26. ¿Qué aspectos de las fortalezas de la empresa considera que no se están aprovechando?	J. Velásquez	Todo lo aprovechamos, los recursos humanos, materiales y monetarios	Hacen buen uso de los recursos de la empresa, conocen perfectamente sus oportunidades y como sacarle el mejor provecho
	27. ¿Los trabajadores se encuentran comprometidos con la misión y visión de la empresa? ¿Qué acciones realizan para cumplirlas? ¿Se están obteniendo los resultados deseados?	J. Velásquez	Todo el personal está comprometido por que tenemos un personal de muchos años trabajando con nosotros y se le nota el interés en colaborar y ser responsable, y los que no	Trabajadores files y de confianza comprometidos con la misión de la empresa.  Se proponen metas de producción para cumplir

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Repuesta	Uso de la información en el análisis de la información
			<p>cumplen sencillamente no trabaja más con nosotros. Nos fijamos metas de producción, pero lamentablemente no se cumplen al pie de la letra debido, a la falta de proveedores y la alta rotación del personal</p>	<p>con los pedidos de los clientes, pero la falta de alianzas comerciales con proveedores, resulta una desventaja para ellos.</p>
	<p>28. ¿Qué debilidades se están presentando en la empresa, y por qué cree que se están dando?</p>	<p>J. Velásquez</p>	<p>Las debilidades que hemos estado teniendo en los últimos meses es la perdida de personal que está emigrando a los EE UU y eran muy buenos trabajadores.</p> <p>La falta de una planta eléctrica para trabajar cuando no hay luz</p>	<p>Perdida de personal capacitado.</p> <p>Falta de una planta eléctrica</p>

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	29. ¿Qué acciones o estrategias han realizado para minimizar o eliminar estas debilidades?	J. Velásquez	Contratamos personal que no trae experiencia, somos menos extractivos y los capacitamos ya adentro, Cuando no hay energía paramos solamente las actividades que son esenciales trabajar con energía eléctrica	Capacitación del nuevo personal  Trabajar sin energía algunas actividades
	30. ¿Qué factores a nivel externos se le presentan a la organización que pueden aprovechar (oportunidades) o que tienen que contrarrestar con estrategias (amenazas)?  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticos</li> <li>• Sociales</li> <li>• Económicos</li> <li>• Competencia</li> </ul>	J. Velásquez	Una oportunidad grande que tenemos es la posibilidad de hacer contratos con otras fábricas tabacaleras que deseen cajas para su empaque, nuestra debilidad es que no tenemos buenos proveedores de materia prima y siempre están subiendo los costos, también nos afecta el hecho de que están creando más	<b>Oportunidad</b> Ampliarse en el mercado <b>Amenaza</b> Falta de buenos proveedores Alta competencia

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Otros</li> </ul>		fábricas de cajas y algunas tabacaleras están creando sus propias fabricas	
	31. ¿Sobre qué aspectos considera que la empresa debe de definir sus lineamientos y proyecciones estratégica a corto, mediano y largo plazo, para mejorar su gestión empresarial?	J. Velásquez	Creo que deberían de estar basados en la captación de nuevo personal capacitación y la definición de misión visión y objetivos	Establecer misión, visión y objetivos empresariales. Reclutamiento de nuevo personal. Capacitación
<b>Objetivo 3 plan de acción</b>	32. ¿Realizan algún programa o plan para desarrollar actividades y estrategias?	J. Velásquez	Para definir estrategias en si no tenemos, pero como había mencionado anteriormente nosotros trabajamos organizados para cumplir metas de pedidos, en tiempo y forma	Plan de actividades según pedidos

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Repuesta	Uso de la información en el análisis de la información
	33. ¿Cómo ayuda la organización a desarrollar estrategias para la mejora de la gestión administrativa?	J. Velásquez	Como la empresa es pequeña más que todo nos basamos en la parte productiva, entonces la administración realiza un plan de trabajo en el que asignamos las actividades y las metas de producción con fechas establecidas	Cumplimiento de plan de trabajo.
	34. Cómo líder dentro de la organización, que actividades cree esenciales, incluir en un plan de acción para mejorar los procesos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Integración</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	J. Velásquez	Establecer objetivos. Establecer un manual de funciones Buscar a mas personal Mas comunicación entre las áreas Realizar formatos de control de actividades y procedimientos y control de personal.	Objetivos Manual de funciones Comunicación Formatos de control actividades, procedimientos, personal

## Anexo 5. Fotografías empresa NICAJA

- Plan de pedidos

Orden	Liga	Vitola	DESCRIP.	Anillo/ Vista	Puro por caja	CAJAS 20	COLOR DE CAJA	Estilo de caja
1	1	5 x 52	Robusto	La Casa	20	200	Rojo	La Casa, como la caja color rojo
2		5 x 54	Robusto Boxpress	FEZ	20	250	Rojo	
3		5 x 54	Robusto	La Casa	20	250	Verde	
4		6 x 52	Toro	La Casa	20	250	Verde	
5		6 x 54	Torpedo Boxpress	La Casa	20	200	Rojo	
6		6 x 60	Gordo	La Casa	20	200	Rojo	
7		7 x 52	Churchill	La Casa	20	250	Verde	
8	2	5 x 52	Robusto	La Casa	20	250	Purpura	La Reina, como la caja natural
9		6 x 52	Toro	La Casa	20	250	Purpura	
10		6 x 60	Gordo	La Casa	20	250	Purpura	
11		7 x 52	Churchill	La Casa	20	250	Purpura	
12	3	6 x 56	Doble Toro Boxpress	FEZ	20	250	Amarillo	
13		6 x 60	Gordo Boxpress	FEZ	20	200	Amarillo	
14	5	5 x 54	Reserva Robusto	La Reina	20	250	Natural	
15		6 x 56	Reserva Doble Toro	La Reina	20	250	Natural	
16		6 x 60	Reserva Gordo	La Reina	20	250	Natural	
17		7 1/2 x 40	Reserva Lancero	Spirit Jordan	24	417	Purpura	
18	8	5 x 52	Robusto	A´roma	20	250	Azul Oscuro	
19		6 x 52	Toro Boxpress	A´roma	20	250	Azul Oscuro	
20		6 x 60	Gordo	A´roma	20	250	Azul Oscuro	
21	15	5 x 54	Robusto Redondo	Spirit Jordan	20	250	Blanco	La Casa, como la caja color rojo
22		6 x 56	Doble Toro	Spirit Jordan	20	250	Blanco	
23		6 x 60	Gordo	Spirit Jordan	20	250	Blanco	
<b>TOTALES</b>						<b>5,717</b>		

Fuente: Empresa NICAJA S.A 2022.

**CLIENTE: ALEC BRADLEY CIGARS**  
ORDEN DIRECTA DE CAJAS DE MADERA

FECHA REQUERIDA: **CUANDO ESTEN LISTAS**  
ENTREGAR A: **J FUEGO CIGAR**

Fecha: **3 DE OCT 2022** PEDIDO # **4283-SERBIA**  
Proveedor: **TALLER 'MORAZAN'**

Nuestro Código	Cantidad	Vitola	Descripción	NOTAS
PR40CHURCHILL	70	52 x 7	PROJECT 40 07.52 CAJAS X 24	
PR40GORDO	70	60 x 6	PROJECT 40 06.60 CAJAS X 24	
PR40ROBUSTO	70	50 x 5	PROJECT 40 05.50 CAJAS X 24	
PR40TORO	50	52 x 6	PROJECT 40 06.52 CAJAS X 24	
	260			

Fuente: Empresa NICAJA S.A 2022.

• **Planilla semanal.**

**NÓMINA CORRESPONDIENTE DEL 28 DE NOVIEMBRE AL 04 DE DICIEMBRE DEL 2022**  
AREA: ELABORACION DE CAJAS

No.	Nombre del Empleado	Cargo	Sexo	N.I.C. No.	Salario Básico	Horas Extra	Perjuicio	Indemnización	Otras Prestaciones	Total	Retención	Saldo a Pagar	Notas
1	Jefery Ramon Oporto Mendicuti	SENIORAFICETA	M	205.72	1,714.32	-	-	205.72	195.67	195.67	2,500.05	-	2,500.05
2	Jose Angel Cruz Herrera	PINTOR	M	201.50	1,500.00	-	-	201.50	143.71	143.71	2,300.03	-	2,300.03
3	Carmen Antonia Rodriguez Blandin	PINTOR	F	201.50	1,500.00	-	-	201.50	143.71	143.71	2,300.03	-	2,300.03
4	Ledy Jose Torres Martinez	MAQUINISTA	M	203.72	1,543.60	-	-	203.72	65.72	65.72	1,405.75	-	1,405.75
5	Jose Ysmael Garcia Herrera	LIJADOR	M	203.72	1,570.32	-	-	203.72	134.00	134.00	2,010.05	-	2,010.05
6	Ylmar Jose Rios Rugama	PINTOR	M	223.95	1,343.70	-	-	223.95	130.64	130.64	1,658.56	-	1,658.56
7	Edel Misael Espinosa Miranda	LIJADOR	M	211.72	1,270.32	-	-	211.72	123.50	123.50	1,602.55	-	1,602.55
8	Edwin Jose Mijangera Rios	LIJADOR	M	211.72	1,050.00	-	-	88.22	88.22	88.22	1,325.25	-	1,325.25
9	Melvin Jose Mendicuti Rosales	LIJADOR	M	211.72	1,050.00	-	-	88.22	88.22	88.22	1,325.25	-	1,325.25
10	Karel Gabriel Diaz Ramos	LIJADOR	M	211.72	1,270.32	-	-	211.72	123.50	123.50	1,602.55	-	1,602.55
11	Morán Antonio Zabala Cruz	MAQUINISTA	M	434.20	2,605.74	-	-	434.20	253.34	253.34	3,000.04	-	3,000.04
12	Francisco Daniel Perez	LIJADOR	M	211.72	1,050.00	-	-	88.22	88.22	88.22	1,325.25	-	1,325.25
								2,100.12	1,083.44	1,083.44	6,288.42	-	6,288.42

Vacaciones (0.33%) 1,083.44

Aguinaldo (0.33%) 1,083.44

Subsidio (0.33%) 1,083.44

TOTAL SALARIO MINIMAL 7,100.12

TOTAL PRESTACIONES 1,083.44

TOTAL OBRIG 6,016.68

Fecha de elaboración: 04 DE DICIEMBRE DEL 2022

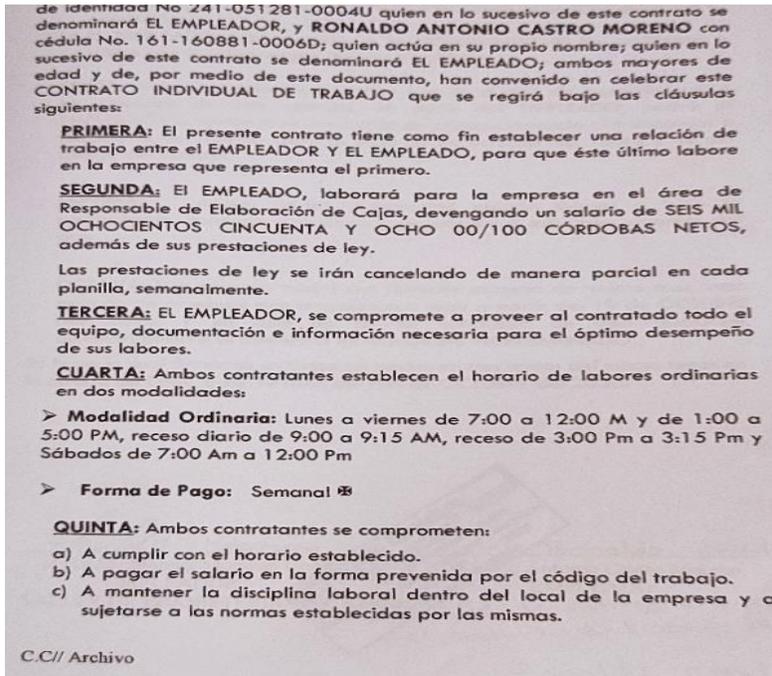
Elaborado por: Sayli Carolina Alfaro Quiñero

Revisado por: Edgely Anel Mancos Urbela

Aprobado por: Freddy Manuel Mancos Urbela

Fuente: Empresa NICAJA S.A 2022.

- **Contrato individual**



Fuente: Empresa NICAJA S.A 2022.

- **Fotografías durante la entrevista.**



Fuente: Empresa NICAJA S.A 2022.



Fuente: Empresa NICAJA S.A 2022.



Fuente: Empresa NICAJA S.A 2022.

- **Fotografías del proceso de reconocimiento.**



Fuente: Empresa NICAJA S.A 2022.



Fuente: Empresa NICAJA S.A 2022.