



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**Artículo científico**

**Diseño de lineamientos estratégicos mediante el análisis del proceso administrativo, empresa NICAJA S.A., Estelí, 2022**

**Design of strategic guidelines through the analysis of the administrative process in the company NICAJA S.A., Estelí, 2022**

**Autores**

Cindy Elieth Rodríguez Soza  
Sayda Norely Velásquez Rugama  
María José García Rodríguez

**Tutor**

M. Sc. Fabio José Gaitán Aguilera

**Estelí, marzo 2022**



# **Diseño de lineamientos estratégicos mediante el análisis del proceso administrativo, empresa NICAJA S.A., Estelí, 2022**

**Design of strategic guidelines through the analysis of the administrative process, company NICAJA S.A., Estelí, 2022**

---

## **Autores**

Cindy Elieth Rodríguez Soza<sup>1</sup>  
**rodriguezsozacindyelieth@gmail.com**

Sayda Norely Velásquez Rugama<sup>2</sup>  
**saydanorelys@gmail.com**

María José García Rodríguez<sup>3</sup>  
**mj9682737@gmail.com**

## **Tutor**

MSc. Fabio José Gaitán Aguilera<sup>4</sup>  
**fgaitan3@yahoo.com**

## **RESUMEN**

El presente artículo muestra el diseño de lineamientos estratégicos mediante el análisis del proceso administrativo en la empresa NICAJA S.A., año 2022. La problemática consistió en la falta de lineamientos estratégicos que contribuyan al crecimiento óptimo de la organización, en cuanto a la planeación, dirección, integración, dirección y control; que le permita el cumplimiento de los objetivos y propósitos básicos en la gestión administrativa. Es una investigación mixta, porque consiste en recopilar, analizar e integrar tanto datos cualitativos como cuantitativos, 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. Los resultados reflejan que la empresa presenta algunas debilidades tales como, no contar con una planeación estratégica que defina sus proyecciones; misión, visión y objetivos organizacionales, no cuenta con una estructura organizacional documentada, el proceso de integración no está definido en un manual de procedimientos, sin embargo, hacen uso del proceso de selección y contratación. La dirección ejercida requiere aumentar, estímulos de motivación y reconocimientos hacia sus colaboradores, que permitan el logro de sus objetivos, además no cuenta con un manual de control interno. Se concluye que el diseño de los lineamientos estratégicos identificados se vincula al fortalecimiento de proceso de planeación estratégica y contribuirá a corregir y reforzar los aciertos en la gestión administrativa.

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

---

<sup>1</sup> Egresado de la carrera de Administración de Empresas en la UNAN-Mangua/FAREM-Estelí.

<sup>2</sup> Egresado de la carrera de Administración de Empresas en la UNAN-Mangua/FAREM-Estelí.

<sup>3</sup> Egresado de la carrera de Administración de Empresas en la UNAN-Mangua/FAREM-Estelí.

<sup>4</sup> Docente de la UNAN-Mangua/FAREM-Estelí.

## **ABSTRACT**

This article shows the design of strategic guidelines through the analysis of the administrative process in the company NICAJA S.A., year 2022. The problem consisted of the lack of strategic guidelines that contribute to the optimal growth of the organization, in terms of planning, management, integration, direction and control; that allows the fulfillment of the basic objectives and purposes in administrative management. It is a mixed investigation, because it consists of collecting, analyzing and integrating both qualitative and quantitative data, 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. The results reflect that the company presents some weaknesses such as not having a strategic planning that defines its projections; mission, vision and organizational objectives, it does not have a documented organizational structure, the integration process is not defined in a procedures manual, and however, they make use of the selection and contracting process. The direction exercised requires increasing motivational stimuli and recognition towards its collaborators, which allow the achievement of its objectives; in addition it does not have an internal control manual. It is concluded that the design of the identified strategic guidelines is linked to the strengthening of the strategic planning process and will contribute to correct and reinforce the successes in administrative management.

Keywords: Administrative management, strategic guidelines, strategic planning projections.

## **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 y llevar a cabo la investigación, por ende, se hace referencia a la organización durante todo el proceso investigativo 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.

“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).

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. Este artículo tiene por objetivo analizar el proceso administrativo para el diseño de lineamientos estratégicos que contribuyan a la mejora de la gestión administrativa en la empresa NICAJA S.A., año 2022.

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 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 el cumplimiento de los objetivos y propósitos básicos en la gestión administrativa aplicada en la empresa.

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. Por lo tanto, esta investigación presenta el diseño de lineamientos estratégicos para la mejora de la gestión administrativa.

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).

El proceso administrativo se define como:

“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)

En el proceso administrativo se analizó los elementos de planeación, organización, integración, dirección y control.

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.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Según su 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. Por la naturaleza de los datos y la información la investigación es de tipo mixta, la cual permitió en un mismo estudio recolectar la información de datos cualitativos y cuantitativos, permitiendo de esta manera responder al planteamiento de problema. Por la profundidad del objeto de estudio la investigación es tipo descriptiva y de corte transversal. Así mismo, se recopiló y analizó información realizando la descripción de la empresa, las proyecciones y lineamientos estratégicos para la gestión administrativa.

Para esta investigación se utilizó un universo 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 de la población como muestra, aplicándose un censo porque la población de estudio es pequeña. Además, se tienen como criterio de inclusión en la selección los siguientes: Ser colaborador de NICAJA S.A, disponibilidad de brindar información y tener experiencia.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación son las fuentes de recolección primaria y secundaria. La revisión documental “Es una técnica consiste en examinar los datos presentes en documentos ya existentes. Es necesario tener en cuenta que la información recopilada pueda dar información inexacta o incompleta” (Martínez Godinez, 2013, pág. 8).

Se requirió 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.

En la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista. La 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, éstas se realizaron en línea a través de formularios de Google. La entrevista se aplicó a la gerente mediante preguntas semiestructuradas. La primera técnica se realizó con el propósito de obtener información de sus colaboradores y la segunda obtener información de la gerencia.

En las etapas de investigación se describieron los diferentes procesos. La primera etapa 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. 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. .

Una vez finalizado el trabajo de campo, 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.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En la investigación se abordó la interpretación, el análisis y la triangulación de datos e información de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las diferentes técnicas, cumpliendo con la salida de los objetivos propuestos.

- **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.

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.

Además, un 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.

- **Situación actual de la empresa según el proceso administrativo**

Mediante el análisis del proceso administrativo, se identificó la situación actual de la empresa en cuanto a: planeación, organización, integración, dirección y control.

- **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.

- **Proceso de 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.

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

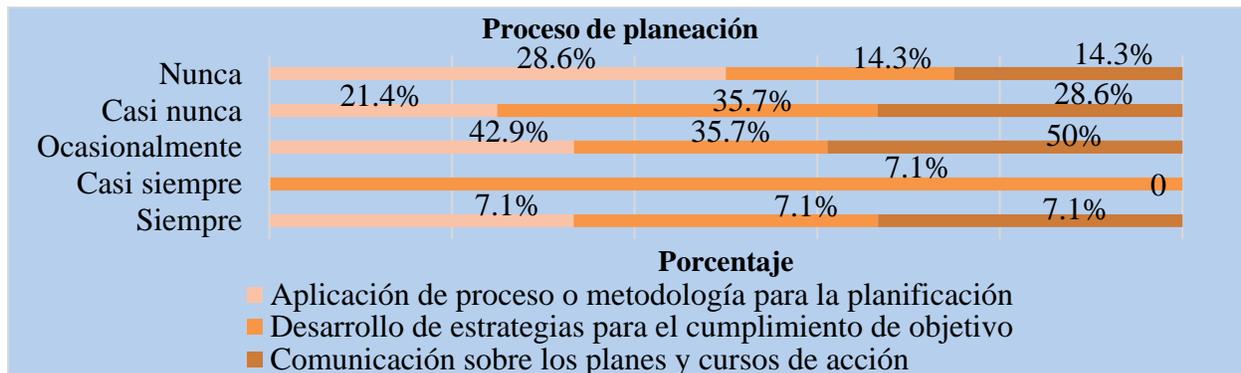
### **Estrategias**

J. Velásquez expresó que “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).

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 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 1. Proceso de planeación en la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo al gráfico N°1, 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 con el involucramiento del personal para el desarrollo de estrategias, este mismo gráfico No.1, 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.

De igual manera, respecto a la pregunta que, si la gerente comunica sobre los planes y acciones, los colaboradores en el gráfico N°1 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 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.

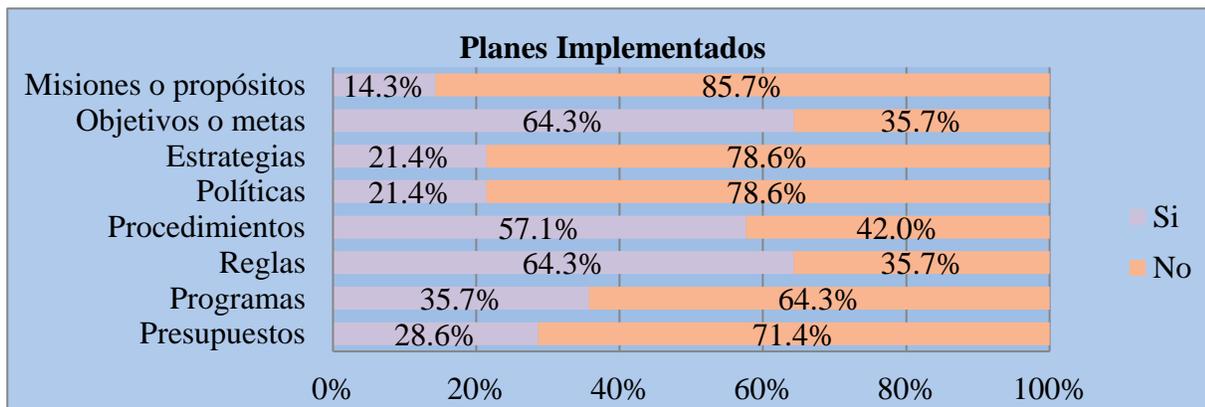
- **Tipos de planes empleados**

**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. Así mismo, al hacer un análisis tanto de la misión como de la visión les permite que cumplan con su razón de ser para lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas.

**Gráfico 2. Planes conocidos por el personal**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo con el gráfico No.2, 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.

### **Tipo de planeación implementada**

En cuanto a los tipos de planeación implementados en la empresa, queda evidenciados 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. 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 para cada uno. Esto, indica que aplican la planeación operativa y táctica.

### **Problemas identificados en la planeación**

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.

- **Proceso de organización**

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

### **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. (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 3. Elementos organizacionales necesarios para el desarrollo de las actividades**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico No.3, 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.

Además, se muestra que un 100% afirma que conoce claramente su puesto de trabajo y las funciones que esta demanda, sin embargo, se tiene un 14.3% que señaló que cuentan con un manual de función y un 21.4% que tiene manual de procedimientos. Por otra parte, un 85.7% 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. También se refleja que un 85.7% no conoce niveles de responsabilidad y autoridad, y solamente un 14.3% expresó que sí.

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.

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

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.

- **Proceso de 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**

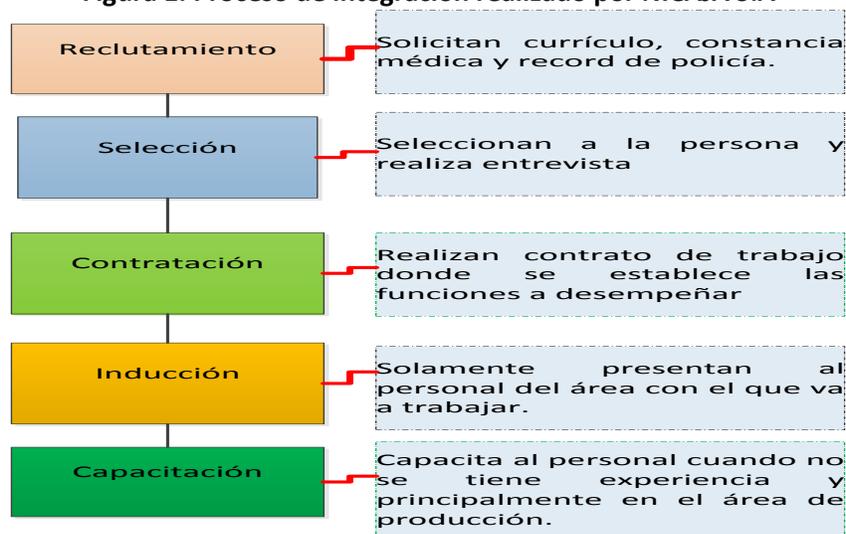
Para la realización de la contratación del personal se debe de tomar en cuenta el reclutamiento y selección del personal. Bueno et al. (2018), señaló que” el reclutamiento es parte de la integración de personal a las organizaciones, se realiza mediante un conjunto de técnicas con la finalidad de atraer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

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

**Figura 1. Proceso de integración realizado por NICAJA S.A**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Con respecto con la planeación estratégica de una empresa se puede incluir el reclutamiento y selección del personal, debido a que es un proceso mediante el cual se está induciendo al talento humano dentro de la organización, por este motivo es de gran importancia que haya una serie de normas o pasos, para la contratación de los nuevos ingresos, mismos estén descritos los criterios y estándares de dicha contratación.

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. También, el reconocimiento del puesto de trabajo y las funciones que estas implican.

- **Proceso de Dirección**

La responsabilidad más importante dentro de una empresa la tiene la dirección general, y este 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).

Por su parte, 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.

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 sobre la estructura, funciones y responsabilidades; se carece de comunicación entre todas las áreas, no cuenta con un control por la falta de liderazgo, manuales y estrategias.

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.

- **Proceso de 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.

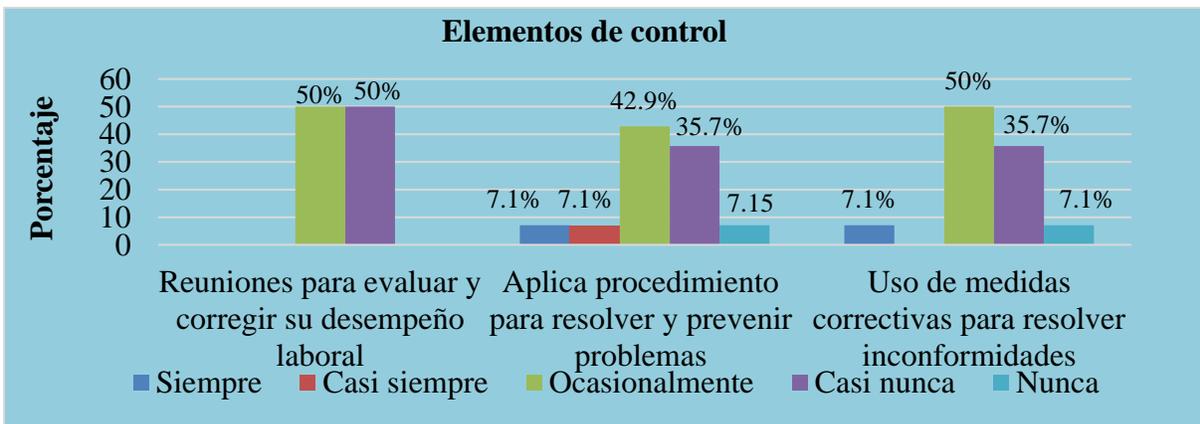
Según los resultados de la entrevista, la empresa NICAJA no cuenta con manual de control interno, pero si utiliza métodos de control, que siempre ha funcionado, por lo cual se puede interpretar que no se está haciendo uso del control preliminar donde se establecen, principios, métodos y procedimiento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

### Evaluación del control interno:

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.

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

**Gráfico 4. Implementación de elementos de control**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

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 (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010, pág. 495).

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. 4, 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 diálogo para corregir problemáticas, así como la aplicación de memorandos e incluso despido inmediato.

- **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 e 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 y 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 y 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. También se requiere identificar elementos motivadores para los colaboradores y, utilizar canales de comunicación 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.

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

Para las proyecciones y lineamientos previamente se realizó el análisis de los elementos del proceso administrativo. Sin embargo, hay que destacar que para realizar proyecciones es importante que NICAJA S.A, cuente con lineamientos estratégicos. Para ello fue necesario realizar el análisis interno y externo.

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

**Tabla 1. Factores internos y externos (FODA)**

<b>Factores internos</b>		<b>Factores externos</b>	
<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
F1. Aplicación de planeación táctica y operativa.	F2. Conocimiento de reglas, procedimientos, objetivos y metas.	O1. Alianzas con instituciones para la contratación en la elaboración del plan estratégico, normas, políticas, manuales de funciones y procedimientos.	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.	O3. Existencia de empresas privadas e instituciones del Estado que brindan capacitación al personal en temas especializado.	O4. Aplicación de las TIC, que mejoren los procesos administrativos y productivos.
F5. El personal cuenta con conocimiento y habilidades requeridas para realizar sus funciones.	F6. Realizan el procedimiento para la selección y contratación del personal.		
F7. Personal capacitado en el proceso			

<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
productivo. F8. Personal motivado F9. Realizan control de entradas y salidas y resuelven conflictos entre el personal. F10. Cuentan con medidas correctivas.	O5. Contratos con otras fábricas tabacaleras. O6. Apoyo a micro Empresa.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1. No cuenta con una metodología para el proceso de planeación estratégica. D2. El personal no es involucrado en el desarrollo de estrategias. D3. No se le comunica a todo el personal sobre el desarrollo de planes, acciones y toma de decisiones. D4. Desconocimiento de presupuesto, programas, políticas y estrategias por parte del personal. D5. No tienen definida la misión, visión y objetivos organizacionales. D6. No cuenta con una estructura organizacional adecuada. D7. Se carece de un manual de organización, funciones y procedimientos. D8. Falta de comunicación entre las áreas para tratar temas de interés. D9. No se tiene definido normas y políticas para la contratación del personal. D10. No se realiza el proceso de reconocimiento de la empresa y el personal. D11. Falta de capacitación para las áreas administrativas. D12. No se cuenta con un plan de capacitación para el personal ya contratado. D13. Débil liderazgo por parte de la dirección. D14. No cuentan con un manual de control interno. D15. Poco conocimiento en los avances tecnológicos.	A1. Altos costos en la materia prima. A2. Cambios en la política de gobiernos nacionales y extranjeros. A3. Emigración de mano de obra calificada en la elaboración de cajas de puros. A4. Surgimiento de empresas fabricantes de cajas de puros. A5. Pandemias (COVID) A6. Cambio climático. A7. Aumentos de impuestos. A8. Disminución de clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 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:

#### 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.

#### 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.2. 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 cómo están los otros puestos, 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).

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).

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). 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.

## CONCLUSIONES

En relación con el 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 cuanto 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.

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, 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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 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>
- 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>

- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. (2018). *Elementos básicos de administración* (Primera ed.). México: 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>
- Chávez, C. (2020). *Los lineamientos estrategicos, la clave para conseguir resultados*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/477729142/Los-lineamientos-estrategicos>
- 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)
- 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)
- 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/Parasabermas.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>
- 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>
- 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>
- 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): <http://www.tecnosaludcmw2017.sld.cu/index.php/socoenf/tecnosalud2017/paper/viewFile/68/39>
- 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>