



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Análisis del proceso administrativo para la propuesta de estrategias de planeación y organización de la empresa Transporte y venta de Materiales de Construcción LAIR, en la ciudad de Estelí, año 2021.

Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Darling Yuniet Rizo

Yudeyling Karina Villarreyra Moran

Belkys Junieska Merlo Meneses

Tutores

M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

M. Sc. Flor Idalia Lanuza

Estelí, viernes 21 de enero 2022.



Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente **a nuestro Dios** todo poderoso, por darnos la vida y la salud para permitirnos llegar hasta este momento tan importante de formación profesional, quien estuvo presente como guía principal en el caminar de nuestra vida, bendiciéndonos y dándonos fuerzas, sobre todo dándonos sabiduría porque sin su respaldo no hubiese sido posible llegar hasta este momento especial.

A nuestros padres por ser un pilar fundamental en nuestras vidas y por apoyarnos incondicionalmente en todo este proceso.

Orlando Merlo, Josefa Meneses (Padres de Belkys Merlo).

Maritza Isabel Morán Moreno (Mamá de Yudeyling Morán).

Idalia Rizo Abellán (Mamá de Darling Rizo).

A nuestras tutoras M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez y M. Sc. Flor Idalia Lanuza quienes nos han guiado en todo el proceso de esta investigación, por su apoyo y dedicación para que pudiéramos terminar nuestro trabajo, y no pasar por alto los demás docentes de las diferentes asignaturas a lo largo de nuestra carrera profesional por compartir sus conocimientos y enseñanzas dentro de nuestra facultad (UNAN-Managua-FAREM-Estelí).

“El principio de la sabiduría es el temor a Jehová”. Proverbios 1:7

Agradecimiento

Agradecemos **a Dios** por su amor y su misericordia para poder culminar esta meta tan importante en nuestras vidas, dándonos la paciencia y la sabiduría que necesitamos para llegar al final de esta etapa.

A nuestras tutoras y demás docentes de nuestra carrera profesional por la enseñanza brindada de cada uno de ellos porque desempeñaron su labor con mucho empeño en cada uno de nosotros, ya que fueron pilares fundamentales para que lográramos llegar al final de este proceso.

A nuestros padres y familiares por apoyarnos con sus consejos y aportes de diferente manera, dándonos ánimos de seguir adelante hasta llegar al final.

Y por supuesto **a nuestra Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí** por habernos dado la oportunidad de entrar en ella y poder crecer profesionalmente.

No ha sido nada fácil llegar hasta este momento especial de nuestras vidas, pero con dedicación y esfuerzo y sobre todo el apoyo de cada una de las personas antes mencionadas y el respaldo de nuestro Dios fue posible culminar con éxito.

“Porque el Jehová da la sabiduría; y de su boca viene el conocimiento y la ciencia brotan de sus labios.” Proverbios 2:6

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí

FAREM – Estelí

CONSTANCIA

Estelí, 21 de enero 2022

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Análisis del proceso administrativo para la propuesta de estrategias de planeación y organización de la empresa Transporte y venta de Materiales de Construcción LAIR, en la ciudad de Estelí, año 2021**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en **Administración de Empresas**.

Los autores de este trabajo son las estudiantes: **Darling Yuniet Rizo, Yudeyling Karina Villarreyna Moran y Belkys Junieska Merlo Meneses**; y fue realizado en el II semestre de 2021, 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 contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la empresa Transporte y venta de Materiales de Construcción LAIR, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

M. Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez

M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

FAREM-Estelí,
UNAN-Managua
Cc/Archivo

Resumen

Esta investigación se tituló “Análisis del Proceso Administrativo para la propuesta de estrategias de planeación y organización la empresa Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR, en la ciudad de Estelí, año 2021”. Se aplicaron los pilares de la administración que permita a la gerencia realizar el proceso administrativo de forma adecuada. Se desarrollo este trabajo con dos variables: proceso administrativo y estrategias. Según el propósito la investigación es aplicada por que tiene por objetivo resolver un problema empresarial e implementarlo, según la profundidad del objeto de estudio es descriptiva por que busca especificar la situación actual de la empresa, de acuerdo con la temporalidad es de corte transversal por realizarse durante el año 2021. El universo de estudio es la empresa, con un total de 19 colaboradores, no existe una muestra sino un censo por que se incluye todo el universo de estudio. Las técnicas de recolección de datos son: la entrevista dirigida al administrador y socios, la encuesta dirigida a todos los trabajadores. Se realizó una valoración de los factores internos encontrándose que la empresa no posee lineamientos de planeación como objetivos, visión, misión y valores, no hay una estructura organizacional documentada, todos los cargos y funciones se crearon de forma empírica de acuerdo a las necesidades, el reclutamiento y selección del personal es en base a recomendación y la selección de acuerdo al criterio socios, no hay proceso de inducción; en cuanto a la dirección, todos los socios toman decisiones en consenso y no hay formatos de control y en los factores externos la principal amenaza es la creciente competencia y la inestabilidad económica del país y como oportunidad los avances tecnológicos y las alianzas con competencia. Por tanto, se proponen seis estrategias que mitiguen debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades. Con el análisis se llegó a la conclusión que en la empresa necesita realizar mejoras en los procesos administrativos como agregar el puesto del encargado de ventas, poner en práctica la planeación estratégica (misión, visión, valores) y reorganizar las funciones del administrador.

Palabras claves: Proceso, organización, planeación estratégica.

Summary

This research was entitled "Analysis of the Administrative Process for the proposal of planning and organization strategies of the company Transport and Sale of Construction Materials LAIR, in the city of Estelí, year 2021". Applied the pillars of administration that allow management to carry out the administrative process properly. This work was developed with two variables: administrative process and strategies. According to the purpose, the research is applied because it aims to solve a business problem and implement it, according to the depth of the object of study it is descriptive because it seeks to specify the current situation of the company, the agreement with the temporality is cross-sectional to be carried out during the year 2021. The universe of study is the company, with a total of 19 collaborators, there is not a sample but a census because the entire universe of study is included. The data collection techniques are: the interview addressed to the manager and partners; the survey aimed at all workers. An assessment of the internal factors was carried out, finding that the company does not have planning guidelines such as objectives, vision, mission and values, there is no documented organizational structure, all positions and functions were created empirically according to the needs, the recruitment and selection of personnel is based on recommendation and selection according to the criteria partners, there is no induction process; in terms of management, all partners make decisions in consensus and there are no control formats and external factors the main threat is the growing competition and economic instability of the country and as an opportunity technological advances and alliances with competition. Therefore, six strategies are proposed that mitigate weaknesses and threats by taking advantage of strengths and opportunities. With the analysis it was concluded that the company needs to make improvements in administrative processes such as adding the position of the sales manager, implementing strategic planning (mission, vision, values) and reorganizing the functions of the administrator.

Keywords: Process, organization, strategic planning.

Índice

1. Introducción.....	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del Problema	5
3.1 Caracterización General del Problema.....	5
3.2 Preguntas de investigación	6
4. Justificación.....	7
5. Objetivos	8
5.1. Objetivo General	8
5.2. Objetivos Específicos.....	8
6. Fundamentación teórica	9
6.1. Proceso Administrativo.....	9
6.1.2 Importancia.....	9
6.1.3. Fases del proceso administrativo.	10
6.1.4. Factores Internos.....	11
6.1.5. Factores Externos.	13
6.2 Organización	15
6.2.1 Estructura Organizacional	16
6.2.2 Clasificación de los organigramas.....	16
6.2.3 Puestos de trabajo.....	18
6.2.4 Fichas ocupacionales	18
6.3 Planeación Estratégica.....	19
6.3.1 Contenido del Plan Estratégico	20
7. Hipótesis de investigación.	22
8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías.....	23
9. Diseño metodológico	25
9.1 Tipo de investigación.....	25
9.2. Área de estudio	26

9.3 Población y Muestra / sujetos participantes	27
9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos	27
9.5 Etapas de la Investigación	28
Etapa I. Investigación documental.....	28
Etapa II Elaboración de instrumentos.....	28
Etapa III Trabajo de campo	29
Etapa IV Elaboración del informe final.....	29
10. Análisis y discusión de resultados	31
10.1 Fases del proceso administrativo en Empresa LAIR.....	31
10.1.1. Planeación.....	31
10.1.2 Organización	37
10.1.3. Integración del personal	45
10.1.4. Dirección	46
10.1.5. Control:.....	48
10.1.6. Factores Internos.....	49
10.1.7. Factores Externos	54
10.2. Elementos organización.....	57
10.2.1 Organigrama empresarial:.....	57
10.2.2 Puestos de trabajo propuestos	58
10.3. Elementos de la planeación.	63
10.3.1 Misión propuesta.	65
10.3.2. Visión.....	65
10.3.3. Valores.	65
10.2.4. Análisis FODA.	66
11. Conclusiones	74
12. Recomendaciones	75
13. Referencias bibliográficas.....	76
14. Anexos.....	79

Anexo N° 1. Entrevista dirigida a los administradores	79
Anexo N° 2. Cuestionario de encuesta dirigido a los colaboradores	81
Anexo No 3. Cronograma de actividades	82
Anexo No 4. Registros legal.....	83
Anexo N.º 5 foto de trabajo de campo.....	84

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables	23
<i>Tabla 2. Número de puestos</i>	<i>41</i>
Tabla 4. <i>Ficha ocupacional del gerente.....</i>	<i>59</i>
Tabla 5 <i>ficha ocupacional del administrador.....</i>	<i>60</i>
Tabla 6 <i>ficha ocupacional del responsable de ventas</i>	<i>60</i>
Tabla 7 <i>ficha ocupacional del mecánico.....</i>	<i>61</i>
Tabla 8 <i>ficha ocupacional del Mecánico.....</i>	<i>61</i>
Tabla 9 <i>ficha ocupacional del conductor</i>	<i>62</i>
Tabla 11 <i>ficha ocupacional del ayudante de conductor.....</i>	<i>62</i>
Tabla 12. Matriz FODA.....	67
Tabla 13 <i>Matriz estratégica</i>	<i>68</i>
Tabla 14 Objetivo de estrategias	70
Tabla 15 <i>Objetivo, estrategias y actividades</i>	<i>71</i>
Tabla 16 <i>Objetivo, estrategias y actividades</i>	<i>72</i>
Tabla 17 <i>Objetivo, estrategias y actividades</i>	<i>72</i>
Tabla 18 <i>Objetivo, estrategias y actividades</i>	<i>73</i>

Índice de gráficos

Gráfico 1. Adaptación de objetivos de la empresa con los personales.....	33
Gráfico 2. Logro de Objetivos.....	33
Gráfico 3. Políticas Claras.....	34
Gráfico 4. Razón de ser de la Empresa.....	34
Gráfico 5. Metas Claras.....	35
Gráfico 6. Valores que se Aplican.....	37
Gráfico 7. Normas de la Empresa.....	42
Gráfico 8. Normas Equitativas.....	42
Gráfico 9. Solución de Problemas.....	47
Gráfico 10. Sugerencia con jefe Inmediato.....	47
Gráfico 11. Recursos Necesarios.....	43
Gráfico 12. Evitar el Estrés.....	43
Gráfico 13. Funciones Ajenas.....	44
Gráfico 14. Buen Líder.....	46
Gráfico 15. Condiciones Adecuadas.....	44
Gráfico 16. Comunicación en el área de trabajo.....	49
Gráfico 17. Intercambio de información.....	50
Gráfico 18. Coordinación con los Compañeros.....	51
Gráfico 19. Ambiente de Trabajo Agradable.....	51
Gráfico 20. Trabajo Valioso.....	52
Gráfico 21. Satisfacción como colaborador.....	52
Gráfico 22. Distribución del trabajo.....	52
Gráfico 23. Resultados de mi trabajo.....	53

1. Introducción

La presente investigación se enfoca en el **Análisis del proceso administrativo para la propuesta de estrategias de planeación y organización de la empresa Transporte y venta de Materiales de Construcción LAIR, en la ciudad de Estelí, año 2021**. Cabe destacar que es una empresa familiar conformada por 19 colaboradores.

Esta empresa por muchos años ha llevado sus procesos de manera empírica, es por ello que se ha decidido hacer este trabajo para aportar al buen funcionamiento del proceso administrativo como tal.

LAIR está dedicada principalmente a la venta de productos ferreteros en donde ha venido aportando al desarrollo de las diferentes construcciones en la ciudad de Estelí y sus municipios aledaños.

La investigación tiene como objetivo describir los factores que influyen en el proceso administrativo y brindar propuestas para la mejora de estos en algunos aspectos.

Esta investigación se llevó a cabo a través de los siguientes capítulos: **los antecedentes** los cuales contienen una sección breve sobre estudios previos, **en la justificación** se describen algunas razones del porqué de la investigación, que vale la pena realizar, en la **definición del problema** se resalta el propósito, el que, para que y porque de la investigación, mientras que en los objetivos se señalan las direcciones a realizar dentro del proceso investigativo.

En el marco teórico se exponen y analizan las teorías que sirven como fundamentación de la misma, a través de la aplicación de los tres ejes teóricos; **proceso administrativo, organización y planeación estratégica**. Las preguntas directrices permitieron la formulación de **los objetivos**, así como en el **diseño metodológico** se definió el tipo de estudio a través de su clasificación, el procesamiento de datos y métodos, además de definir la población de estudio, instrumentos a utilizar, el análisis de la información y resaltar el proceso de validación de instrumentos.

En relación al **análisis y discusión de resultados** obtenidos en la presente investigación, se realizó una valoración de los factores internos y externos, donde estos se encuentran

bajo el control de la empresa, así como, también se determinó que es necesario reestructurar el organigrama actual de la empresa delegar de entre los socios un representante que funcione como gerente y contratar un encargado de ventas. Al final con toda la información recopilada y analizada se realiza una propuesta de estrategia que está enfocada en la planeación estratégica para el mejoramiento del proceso administrativo.

2. Antecedentes

En la empresa Transporte y venta de Materiales de Construcción LAIR, no se han realizado estudios investigativos de ningún tipo, es por ello el interés en que se elabore el presente trabajo.

Se encontró esta tesis a nivel nacional elaborada por Betanco Reyes , Padilla Moreno y Téllez Méndez (2019) titulada **“Proceso administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019”**. En el trabajo de campo se aplicó: la observación de las actividades en los distintos procesos del negocio y entrevistas a distintos colaboradores y a la gerente. Como resultado se muestra el funcionamiento de una pequeña empresa familiar de rápido crecimiento. Se precisan sus fortalezas: control de calidad en los productos, trabajo en equipo y conocimientos técnicos de los colaboradores; y sus debilidades en el proceso administrativo como: falta de objetivos y metas bien establecidas, una mala delegación de responsabilidades, rigidez al cambio en estrategias administrativas y un control poco riguroso de costos. Se proponen estrategias enfocadas mejorar el manejo interno de la información, capacitación del personal y en aprovechar oportunidades como convenios con otras empresas.

Otro antecedente relacionado con esta investigación, a nivel local, se encontró una tesis elaborada por Juárez Rodríguez, Pineda Sánchez, y Bermúdez Casco (2016) que se titula **“Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017”**. En la realización de este trabajo se determinan los problemas existentes en el proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero. Esta investigación es de tipo cualitativo. El trabajo de campo consistió en la aplicación de técnicas e instrumentos como son: la entrevista, así como también la guía de observación aplicada. Es un estudio con muestra no probabilística, porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Se concluye que la motivación es un elemento principal que influye en el comportamiento del recurso humano para las actividades de la producción y su productividad o desempeño laboral, en este caso dentro de la empresa no se incluye ningún tipo de motivación adicional al salario para el personal.

Otra tesis elaborada por: Blandón Pérez, Fortín Altamirano, y Rodríguez Ruíz, (2018) para obtener el título de Licenciadas en Administración de Empresas, titulada **“Proceso administrativo de Panadería El Esfuerzo y efectos socioeconómicos en familias participantes del Programa Hambre Cero en la comunidad Los Jobs Estelí, 2017-2018”**. El presente estudio tuvo como objetivo analizar el funcionamiento del proceso administrativo en Panadería El Esfuerzo y los efectos socioeconómicos generados en sus familias que organizaron un grupo de mujeres a raíz de la participación en el Programa Hambre Cero. Según el nivel de conocimiento esta investigación es aplicada y según el enfoque filosófico es cuali-cuantitativa. La muestra son 22 mujeres que forman parte de la cooperativa como principales socias. El principal resultado muestra la participación de la mujer en el manejo del bono productivo permitiendo la obtención de alimentos para su familia, la reproducción y la comercialización de los excedentes generados; la conformación del emprendimiento panadero presenta problemas administrativos como la falta de planificación, inadecuada distribución de las tareas, desmotivación de las socias e inexistencia de sistemas de controles, lo que limita su desarrollo empresarial y el nivel de vida de las socias y sus familias.

Estos antecedentes antes mencionados encontrados en distintas plataformas, están relacionados con las variables del tema a investigar, aunque para la Empresa Transporte y venta de Materiales de Construcción LAIR, este sería el primer trabajo investigativo que se estaría realizando.

3. Planteamiento del Problema

A continuación, se detalla la caracterización del problema.

3.1 Caracterización General del Problema.

La empresa Transporte y venta y Materiales de Construcción LAIR se dedica al transporte y comercialización de materiales de construcción como materiales grises (cemento, arena, pedrín, arenilla), mampostería (piedra cantera, bloque, ladrillo) y productos ferreteros (tubería, electricidad y estructuras metálicas) todos estos productos con servicio a domicilio.

En el contexto actual de negocios, establecer de manera formal la planeación estratégica es un proceso que se debe de considerar medular para el presente y futuro de la organización más que un mero ejercicio corporativo, si lo que se busca es permanecer como una empresa competitiva en el mercado en que se desempeña. (Pérez, 2016).

La empresa antes mencionada es una MI PyME que desea crecer y lograr sus objetivos sin embargo no cuenta con un proceso administrativo. Actualmente su estructura organizacional está conformada por tres socios propietarios un administrador que ejerce de la mano con uno de los socios, múltiples funciones como lo son control de caja, manejo de inventario, atención al cliente y ventas, los demás socios no participan de las actividades diarias de dicha empresa.

Si una empresa no cuenta con un plan estratégico no podrá visionar como realmente puede lograr sus metas y objetivos, desde un panorama general hasta uno más detallado, además no podría conocer las actividades que debe realizar cada miembro del equipo para lograr el éxito. Esta es una de las causas más comunes por las cuales muchas empresas que a pesar de tener buen posicionamiento en el presente años más tarde siguen siendo una empresa tradicional y empírica y en algunos casos tienden a desaparecer.

El problema principal que se encuentra en la Empresa de Transporte y Venta de Materiales de construcción LAIR en Estelí es la falta de un proceso administrativo, no existe planeación por lo tanto no tiene estructura organizacional, Misión. Visión y Valores, tampoco

se lleva a cabo una organización dirección y control de manera correcta. Todas las gestiones administrativas se ejecutan de forma empírica.

Se debe hacer uso de los cinco pilares de la administración (planeación, organización, integración del personal, dirección y control), para seguir los procedimientos que le permitirán llegar a ser una empresa exitosa.

3.2 Preguntas de investigación

Preguntas generales

¿Cuál es el proceso administrativo para la propuesta de estrategias de planeación y organización en la empresa Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR, en la ciudad de Estelí, año 2021?

Preguntas específicas

¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en el proceso administrativo de la empresa?

¿Cuáles son los elementos de organización para la propuesta de mejora?

¿Qué estrategias se necesitan para la mejora del proceso administrativo?

4. Justificación

Debido a que se ha demostrado que muchas empresas pequeñas no han crecido ni han logrado ver mayores resultados a través del transcurso de muchos años de existir en el mercado, siguen realizando sus operaciones de manera tradicional y empírica.

El presente estudio es un análisis del proceso administrativo para la propuesta de estrategias de planeación y organización de la empresa Transporte y materiales de construcción LAIR en la ciudad de Estelí, con el cual se espera aportar práctica y teóricamente en la realización de un plan estratégico para que la empresa logre sus objetivos de crecimiento y que además pueda alcanzar mucho éxito por medio de una correcta administración y manejo de los recursos humanos y materiales de la misma.

Considerando la importancia de un proceso administrativo dentro de toda empresa pequeña o grande, se espera que este estudio sea de gran utilidad para los socios propietarios de la empresa, porque les permitirá conocer detalladamente cada etapa del proceso administrativo.

Es necesario que la empresa aplique la planeación estratégica para definir la misión, visión y valores, también para establecer su estructura organizacional.

Este estudio está enfocado en la línea de investigación de Gestión Empresarial, de la Facultad Regional Multidisciplinaria UNAN, FAREM – Estelí, por consiguiente, el contenido del mismo será útil para la empresa, del mismo modo será importante para estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, docentes u otras personas que puedan utilizar el estudio como antecedente para sus trabajos de investigación relacionados con las variables mencionadas anteriormente.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Analizar el proceso administrativo para la propuesta de estrategias de planeación y organización de la empresa Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR, en la ciudad de Estelí, año 2021.

5.2. Objetivos Específicos

- Describir los factores internos y externos que influyen en el proceso administrativo para la propuesta de estrategias de mejora.
- Identificar los elementos de organización como procesos claves para la gestión administrativa.
- Proponer estrategias que permitan a la empresa la mejora de su proceso administrativo a través de los elementos de planeación.

6. Fundamentación teórica

La presente investigación se basa en tres ejes teóricos: 1) Proceso Administrativo 2) organización 3) planeación estratégica.

6.1. Proceso Administrativo

Aplicar el proceso administrativo en las organizaciones es imprescindible, porque permite crear una base de ideas sobre cómo la empresa u organización será construida y dirigida. Se define como proceso administrativo porque está compuesto de varias etapas y estas a su vez de diversos lineamientos para realizar una actividad. Estas etapas están relacionadas e integradas para la buena ejecución de sus partes.

El proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso, para subrayar el hecho de que todos los gerentes sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Para Henri Fayol se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos, en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y, por último, se verifica el cumplimiento de los objetivos (Blandez Ricalde, 2014, pág. 08).

En cambio, para Dubrin, A. (2000) en su obra "fundamentos de administración ". Expone que proceso administrativo, es un enfoque útil y una forma de ver el trabajo de los administradores. Dicho proceso consiste en una serie de pasos, que llegan alcanzar el éxito total, del cual se obtiene un producto o servicio excelente, para alcanzar una utilidad rentable (Osorio González, 2014, pág. 9).

6.1.2 Importancia

El proceso administrativo desempeña un papel fundamental ya que es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa.

Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales, las personas, las tareas y la administración.

Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos, planeando acciones, planeando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismo de comunicación para dar a conocer sus ideas. (Cano Plata, 2017, pág. 24).

El proceso administrativo es extremadamente importante en todo tipo de empresas ya que el uso de este proceso evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes también permite controlar de manera organizada los recursos y disponerlos de manera eficiente es decir es el conjunto de acciones que sientan las bases del funcionamiento de toda empresa.

6.1.3. Fases del proceso administrativo.

El proceso administrativo consta de un conjunto de actividades que fluyen para alcanzar un fin, esas actividades se dan en cinco fases donde juntas conforman un ciclo dentro del mismo proceso ya que cada vez que un proyecto planeado se cumple este vuelve a empezar y Viñan Villagrán (2017, pág. 2) las define así:

- **Planeación:** es la primera ficha del rompecabezas. Dentro de ella se siguen los siguientes pasos: Investigación del entorno de la empresa, planteamiento de los objetivos, estrategias, políticas, así como acciones a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.
Por lo tanto, esta fase formula planes que servirán de guía para el accionar de la organización de manera eficiente es decir es un estado futuro deseado para la organización también implica crear el futuro desarrollando una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza.
- **Organización:** La segunda ficha, que consiste en el diseño de estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo, comportamiento que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa.

Por consiguiente, es un acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de administrar y establecer relaciones, es decir es la unidad social en que las personas interactúan para alcanzar objetivo.

- **Integración de personal:** Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, **reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.** Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. (Chiavenato, 2007, pág. 129).

- **Dirección:** Es la cuarta ficha del rompecabezas. Dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización. Es decir, es la influencia del administrador en la realización de planes, así obteniendo una respuesta positiva de sus empleados, mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

- **Control:** La ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo de lo planeado y lo ejecutado.

Es muy importante comprender secuencialmente cada fase. Todas las etapas son importantes y se relacionan entre sí, es decir en base a cada fase rige la buena administración de la organización.

6.1.4. Factores Internos.

Se refieren a todas las cosas que están dentro de la empresa y bajo su control, sean estos tangibles o intangibles, Sy Corvo (2021) enumera los siguientes factores:

- **Propietarios:** Es el grupo de personas que han invertido en la empresa
Misión: Una organización exitosa tiene un sentido claro de su propósito final y sabe cómo poder cumplir ese propósito.

- **Junta Directiva:** es el órgano de gobierno de la empresa elegido por los accionistas, asignándosele la responsabilidad de supervisar a los gerentes principales de una empresa, tal como el gerente general.
- **Comunicación:** Las organizaciones exitosas prosperan usando prácticas de comunicación efectiva, donde los equipos de trabajo y sus líderes se comunican libremente y, con frecuencia, para mejorar los resultados.
- **Aprendizaje:** El aprendizaje es una de las actividades humanas más fundamentales e influye, directa o indirectamente, en el éxito de toda empresa.
- **Personal:** los empleados y también los sindicatos a los que se unen son muy importantes. Si se gestionan correctamente, pueden cambiar positivamente la política de la organización. Sin embargo, la mala gestión del personal podría conducir a una situación catastrófica para la empresa.
- **Estructura Organizacional:** en algún momento, la mayoría de las organizaciones tenían estructuras altamente jerárquicas, con muchos niveles gerenciales que definían a la organización de arriba abajo.
- **Recursos de Capital:** El dinero es vital para que toda empresa lleve a cabo su plan. Ninguna compañía puede sobrevivir sin tener recursos de capital. Luego de que una empresa tiene suficiente presupuesto, puede ejecutar fácilmente sus proyectos y crecer.

Los factores internos son los que tienen una mayor atención en el crecimiento de una empresa, estos permiten que el desarrollo de esta sea óptimo, ya que estos son de gran importancia porque influyen en el logro de los objetivos propuestos dentro de ella. Estos pueden generar un aspecto positivo o negativo en la gestión empresarial según como se genere en la empresa. Estos deben ser controlados y gestionados por la misma empresa, ya que conocer los factores internos de la empresa le facilita la información necesaria para abordar fácilmente sus prioridades y desarrollar planes estratégicos para

el futuro de la empresa, identifican las fuerzas y debilidades de la empresa cantidad y calidad de sus recursos.

6.1.5. Factores Externos.

Los factores externos de una empresa son todos los factores que se encuentran en el exterior de la empresa y que pueden afectar el éxito de sus proyectos. .

Clasificación de los Factores Externos. Los factores externos que pueden afectar el logro de una empresa según Quiroa (2021) son:

- **Aspectos Culturales y sociales:** el aspecto cultural y social puede incidir en el logro de un proyecto, dado que lo social y cultural reflejan la forma de pensar y actuar de las personas. Esto repercute especialmente en la manera de administrar el recurso humano, en la definición de las acciones corporativas y en las decisiones sobre las estrategias a tomar en cuanto a los productos y mercados.
- **Sistema Político:** En segundo lugar, toda empresa opera dentro del sistema legal del país donde se ubica y compite. Por lo tanto, las políticas que aplica el gobierno pueden actuar como limitantes para un proyecto cuando afectan de manera negativa.
- **El mercado:** en tercer lugar, es importante analizar el mercado donde se desarrolla el proyecto y el mercado para que se desarrolle. Algunas veces puede ser el mismo mercado y en algunas ocasiones puede estar separados. Los aspectos más importantes en el mercado son:

Competidores: son todas las empresas que participan en un mercado ofreciendo bienes y servicios. Todo esto, con el propósito de ganar clientes y ampliar su participación de mercado. Sin duda, pueden ser competidores las pequeñas y grandes empresas.

Clientes: Naturalmente, los clientes son las personas u organizaciones que compran los bienes y servicios producidos por la empresa. Los clientes son la

pieza fundamental para que una empresa sobreviva. Por ellos se debe considerar que el servicio del cliente es determinante para tener éxito en cualquier proyecto.

Proveedores: son los que suministran los materiales o servicios de una empresa. Una buena relación entre la empresa y los proveedores es trascendental para poder mantener un buen seguimiento sobre la calidad y costo de los materiales adquiridos.

- **Entorno General:** está conformado por los factores que pueden tener un efecto directo inmediato sobre las operaciones de la empresa, pero que no influyen en sus actividades. Las dimensiones del entorno general son amplias y no específicas:

Dimensión Económica: Los factores económicos más importantes para la empresa son la inflación, las tasas de interés y el desempleo. Estos factores económicos siempre afectan la demanda de productos. Durante la inflación, la compañía tiene que pagar más por sus recursos y debe cubrir costos más altos, aumentando los precios de los productos.

Dimensión Tecnológica: se refiere a los métodos disponibles para convertir los recursos en productos o servicios. Los gerentes deben tener cuidado con la dimensión tecnológica; la decisión de inversión debe ser precisa en las nuevas tecnologías y deben adaptarse a estas.

Dimensión Socio Cultural: son las costumbres, valores y características demográficas de la sociedad en la que opera la empresa. Debe ser bien estudiada por un gerente. Indica el producto, servicios y estándares de conducta que la sociedad probablemente valorará y apreciará. El estándar de conducta de un negocio varía de una cultura a otra y también el gusto y la necesidad de productos y servicios.

Dimensión Político Legal: se refiere a las leyes comerciales, la relación entre el gobierno y las empresas y la situación político-legal general de un país. Las leyes comerciales establecen las obligaciones y los deberes de una empresa. Una buena relación entre el gobierno y las empresas es esencial para la economía y, lo más importante, para el negocio.

La situación general de implementación de la ley y la justicia en un país indica si hay una situación favorable para los negocios.

El no saber identificar a partir del análisis externo hará que las estrategias formuladas no tengan el potencial deseado y terminen perdiendo su vigencia a corto plazo, lo cual les dará como resultado una pérdida de valor de la empresa y la desconfianza del mercado. El éxito de una empresa se enfoca en la manera de enfrentar las adversidades que se le presentan dentro y fuera de la empresa. Es necesario que toda empresa formule planes estratégicos con los que puedan adaptar las estrategias planteadas para identificar oportunidades y aprovecharlas a su favor. Todo esto le permitirá realizar un análisis del ambiente que le rodea a la empresa.

6.2 Organización

Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos, por ejemplo, para referirse a las actividades que va a realizar un grupo de personas. Según la mayoría de los estudiosos de la Administración, es una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano

Según un documento académico publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM (2004) Munch Galindo define organización como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Y para Munch Galindo es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

6.2.1 Estructura Organizacional

En la actualidad muchas empresas usan organigramas impresos para darlos a conocer al personal. Los organigramas se han convertido indispensables en las empresas de toda índole.

La elaboración de un organigrama formal permite a la empresa visualizar sus distintos departamentos y áreas como un todo, en específico la autoridad, los canales de comunicación, la omisión de departamentos y evita las situaciones de doble mando asegurando que cada miembro de la organización tenga responsabilidades tareas asignadas.

Según Aguer Hortal y Pérez Gorostegui, (2010, pág. 75) existen dos tipos de organigramas:

- **Verticales:** las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las que están subordinadas.
Una variedad de este tipo de representaciones lo constituyen los denominados organigramas piramidales. Como lo indica su nombre un organigrama de este tipo es el consistente en representar una pirámide dividida horizontalmente en varias partes, cada una de las cuales se corresponde con un nivel de autoridad. En la cúspide de la pirámide se sitúan las unidades dotadas de mayor autoridad, y en su base aquellas cuya autoridad es menor.
- **Horizontales:** Las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan a la izquierda y las que se subordinan ella se colocan a la derecha.

Cada empresa elige el tipo de organigrama que se adecua más a su naturaleza, en la mayoría se utiliza más el vertical.

6.2.2 Clasificación de los organigramas

Delgado Gonzalez y Ventura (2008, pág. 10) clasifica los organigramas de la siguiente manera:

- Según su finalidad:
 - a) Organigrama informativo: su objeto es informar al público sobre la empresa por tanto recoge solo aspectos generales.
- Organigramas analíticos: su objeto es analizar la estructura de la empresa bien en su totalidad o bien en parte o aspecto de esta.
- Según su amplitud:
 - a) organigrama general: abarca el conjunto completo de la organización
 - b) organigrama parcial: refleja solo una parte de la empresa centrándose en alguna parte para analizar su composición interna.
- Según su extensión:
 - a) organigrama de unidad: representa elementos subordinados u ordenados de forma jerárquica dentro de la estructura unitaria.
 - b) Organigrama de grupo: representan conjunto de unidades independientes que se unen a una estructura superior sin perder su individualidad.
- Según información que proporcionan:
 - a) Organigrama de estructura: a partir de la representación gráfica pone de manifiesto los elementos que componen la estructura de la empresa.
 - b) Organigrama funcional: representa de forma detallada las funciones de los diferentes elementos que conforman la estructura
 - c) Organigrama de personal: refleja los cargos o puestos de trabajo, figurando el nombre de la persona que ocupa el puesto.
- Según su forma:
 - a) Ramificado: es el más usual. En él una línea indica las relaciones y jerarquía
 - b) Circular: se forma a partir de un conjunto de círculos concéntricos que progresivamente se van alejando a medida que las unidades o departamentos se separen del centro.
 - c) Mixto: es una combinación de las formas anteriores.

Cada estilo de organigrama se escoge de acuerdo al uso que se le quiere dar, sin embargo, el más utilizado en las empresas es el ramificado.

6.2.3 Puestos de trabajo

Los puestos de trabajo para los autores del libro Recursos humanos, Gonzalez Delgado y Ventura (2008, pág. 47), consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todas y cada uno de los puestos de la empresa; especificando:

- Formación necesaria.
- Experiencia necesaria.
- Responsabilidad.
- Características ambientales.
- Recursos a usar

Una buena descripción de puestos de trabajo debe permitir:

- Identificar el puesto de trabajo.
- Definir su razón de ser así como sus fines.
- Describir sus funciones y actividades.

La descripción de los puestos de trabajo es muy importante porque a través de ello el aspirante o candidato podría tener una visualización muy clara de las actividades que se realizaran en dicho puesto de trabajo.

6.2.4 Fichas ocupacionales

Es una ficha descriptiva de actividades para un empleo o cargo, es la presentación de las actividades realizadas por el encargado de este, agrupadas por función de manera precisa, donde cada colaborador conoce sus funciones responsabilidad y condiciones de realización. Dentro de la ficha se especifica el puesto, los requisitos para optar al dicho puesto y una descripción detallada de las actividades a realizar así también los requisitos del postulante y el salario que el empleador ofrece.

Estructura de la ficha según Ramos Muñoz (2014).

- Identificación por Denominación y Códigos (Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales-Catálogo Nacional de Ocupaciones).
- Descripción de las Tareas de la ocupación.
- Enumeración de los Equipos-Materiales-Herramientas utilizados en la ocupación. d) Descripción de las Cargas y Requerimientos.
- Enumeración de los riesgos y EPI. f) Inclusión o no en algún apartado del Cuadro de EP del RD 1299/2009).

6.3 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Roncancio , 2018).

No obstante, es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos.

Aparte de, la idea de la planificación estratégica es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional dentro de la empresa, para que los objetivos propuestos sean alcanzados.

Quiroa, (2020) afirma 'En efecto, se debe partir del diagnóstico de la situación presente y establecer los parámetros de acción para llegar al futuro esperado, ya sea en el mediano o largo plazo'.

Es importante hacer una planeación estratégica porque esta proporciona un marco real, para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización, además que le permite a una empresa poder trabajar de

manera adecuada a sus propósitos, ya que si no se tiene un plan estratégico ninguna empresa llegaría a cumplir cada uno de los objetivos que desea alcanzar.

La Planeación Estratégica no pronostica el futuro, pero sirve para prepararse ante las siguientes posibilidades según Luna González (2014, pág. 76).

- Ayuda a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- Ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento oportuno.
- Enfocarse en las acciones que se deben de tomar en el futuro según desea.
- Otros.

La planeación estratégica concibe como decidir con la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan la integración y coordinación de estos, considerando la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo.

6.3.1 Contenido del Plan Estratégico

Para Chiavenato (2007) el plan estratégico debe contener lo siguiente:

- **La Misión de la empresa:** misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.

La misión está orientada a satisfacer una necesidad del ambiente externo, es decir, la demanda del mercado y no simplemente ofrecer un producto. Es muy importante plantearla de manera clara y directa ya que de ella dependerá el éxito de la empresa.

- **Visión:** la visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

Es necesario que todos los colaboradores se apropien del rumbo y los objetivos que la empresa desea alcanzar, es decir, deben de comprometerse con una visión de manera de que todos los involucrados reúnan esfuerzos con el fin de lograr dichos objetivos.

➤ **Análisis del presente de la empresa y su entorno o escenario:** una vez que se ha diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta saber cuál es el contexto en el que ésta existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. El ambiente en general está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general.

Todas las empresas abarcan un ambiente interno y externo los cuales influyen en la razón de ser de la organización.

➤ **Plan de acción u operativo** con el que llevar a cabo las estrategias que se hayan definido: a través de este contenido toda empresa plantea las decisiones desde un punto de vista que les permita seguir planes a futuros y principalmente a mediano plazo, por esta razón logran obtener un horizonte que les permita una organización competitiva y adaptada a los constantes cambios del rubro en el que se trabaja. Es decir que el plan estratégico le permite a la empresa darse cuenta en el punto que se encuentra y los recursos con los que cuenta para que por medio de las estrategias adopte y defina las expectativas marcadas.

7. Hipótesis de investigación.

Se cumple los elementos del proceso administrativo en la empresa Transporte y venta de materiales de construcción LAIR como factor calve para el desarrollo de planeación y organización.

8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Subdimensión o variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes
Describir los factores internos y externos que influyen en el proceso administrativo para el desarrollo de la empresa.	Proceso Administrativo	Para Henri Fayol se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos, en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Blandez Ricalde, 2014)	Planeación Organización Integración del personal Dirección Control	Objetivos Desempeño Toma de decisión Coordinación Jerarquía Relación Reclutamiento Selección Trabajo en equipo Productividad Eficiencia Información Racionalización Sistematización	Entrevista Encuesta	Colaboradores y administradores
Identificar los elementos de organización como procesos claves para la gestión administrativa.	Organización	Según un documento académico publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM (2004) Munch Galindo define organización como la estructuración de las	Estructura organizacional	Organigrama propuesto Número de puestos de trabajo diseñados.	entrevista y encuesta	Colaboradores y administradores

		relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.				
Proponer estrategias que permitan a la empresa la mejora de su proceso administrativo a través de los elementos de la planeación.	Planeación Estratégica	La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. (Roncancio, 2018)	Mejora del proceso administrativo	Misión Visión Valores Número de estrategias propuestas.	Entrevista y encuesta	Colaboradores y Administradores

9. Diseño metodológico

Para Solis Plata (2019) el diseño metodológico constituye la descripción y explicación del procedimiento métodos y tipos de estudio e instrumentos de recolección de datos utilizados, para comprobar la hipótesis o supuesto dando respuesta al planteamiento del problema y ejecutar de forma secuencial la formulación de una investigación científica.

A continuación, se describe la metodología, tipo de estudio y los instrumentos de recolección de datos utilizados en esta investigación.

9.1 Tipo de investigación

Según el procesamiento de datos el enfoque de esta investigación es mixto, es un estudio que requiere recopilar y analizar tanto la investigación cualitativa porque se requiere reunir información a través la aplicación de entrevistas, y la investigación cuantitativa a través de encuestas, en la que se procesan las variables a través de la estadística descriptiva.

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010, pág. 533) realmente no hay un proceso mixto, sino que en un estudio híbrido concurren diversos procesos. Las etapas en las que suelen integrarse los enfoques cuantitativo y cualitativo son fundamentalmente: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, Pragmatismo: sugiere usar el método más apropiado para un estudio específico. Es una orientación filosófica y metodológica, como el positivismo, post positivismo o constructivismo

Según su propósito la Investigación Aplicada: tiene por objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico. (Biblioteca Crai, 2018).

En consecuencia, la investigación es aplicada porque se hace uso de la investigación para resolver un problema a través de una propuesta aplicable al entorno empresarial en la cual se utilizan herramientas como la entrevista y cuestionario de encuesta.

Según la profundidad del objeto de estudio es descriptiva las cuales buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos: esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se sometan a un análisis. (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, A.C., 2011).

En esta investigación se describirá el proceso administrativo dentro de la organización y se especificaran las funciones, perfiles de puestos de trabajo para la propuesta de estrategias.

Según la temporalidad esta investigación tiene lugar en la ciudad de Estelí en la empresa Transporte y venta de materiales de construcción LAIR, y abarca el periodo del año 2021 por lo tanto es una investigación de corte transversal.

Investigación de corte transversal: en la investigación de corte transversal, las mediciones son hechas en una sola ocasión (aun cuando está sola ocasión puede ser unos minutos, una hora, un día, un mes o mayor tiempo). (Salinas, 2013, pág. 21).

9.2. Área de estudio

El área de estudio son las ciencias económicas, de la cual se deriva la carrera de Administración de Empresas.

Área del conocimiento

El área de conocimiento de esta investigación se rige bajo el **área de ciencias económicas**, la **línea de investigación CEC-2** Organizaciones, gobierno y economía nacional y la **sub línea CEC-2.3** Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones, debido a que esta investigación es parte de las estrategias empresariales, que tienen su pilar en el proceso administrativo.

Área geográfica

La empresa se encuentra ubicada contiguo al puente Las Chanias, kilómetro 151 carretera panamericana NIC1.

9.3 Población y Muestra / sujetos participantes

El universo de estudio es la empresa Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR de la ciudad de Estelí es de un total de 19 Colaboradores.

No hay muestra debido a que la empresa cuenta con 19 trabajadores, por lo tanto, se toman en cuenta todos los colaboradores lo que se convierte en un censo en el cual todas las personas son estudiadas.

No siempre, pero en la mayoría de las situaciones se realiza el estudio en una muestra. Sólo cuando se quiere realizar un censo se debe incluir en el estudio a todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 172).

9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Entrevista: es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado). (Pérez Porto & Gardey, 2012) .

Las entrevistas (**ver anexo 1**) se aplican con el fin de adquirir información directa de los administradores y socios de la empresa para realizar un diagnóstico acertado de la situación actual en que se desarrolla dicha empresa.

Encuesta: “La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario (**ver anexo 2**), cuyos datos obtenidos será procesados con métodos estadísticos. (Guillermo, 2020).

9.5 Etapas de la Investigación

Las etapas de una investigación son los pasos y el orden a seguir para obtener la información y procesarla de manera ordenada, respetando los parámetros para obtener los resultados que se desean según cronograma de actividades (**ver anexo 3**).

Etapas I. Investigación documental.

En esta primera etapa se organizó la recopilación de la información bajo el tema de investigación Análisis del proceso administrativo para el desarrollo de planeación y organización en la empresa Transporte y venta de Materiales de Construcción LAIR, en la ciudad de Estelí, en el periodo del año 2021, por lo tanto solicitó información de ciertas tesis, artículos científicos, páginas web, libros sobre dicho tema y sobre todo el apoyo del personal en la empresa Transporte y venta de Materiales de Construcción LAIR que fueron de gran utilidad como apoyo para esta investigación.

Cabe señalar que durante esta investigación se logró progresar en los conocimientos sobre el tema base de esta investigación, así de esta manera se logra cumplir con los objetivos de este trabajo.

Etapas II Elaboración de instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos a utilizar sobre esta investigación fueron encuestas dirigidas a los colaboradores (operarios) de la empresa Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR. También las entrevistas dirigidas al personal Administrativo de dicha empresa todo esto con el fin de conocer el trabajo dentro de esta, entre ellos su figura positiva como negativa, así ver de qué manera influyen en el proceso administrativo sobre la empresa.

Los instrumentos se elaboraron de acuerdo con el tipo de estudio que se está realizando en este caso es un estudio mixto por lo que fue necesario utilizar las entrevistas y encuestas para la recolección de los datos. Estos fueron realizados en el mes de septiembre del año 2021.

Etapas III Trabajo de campo

Esta es una parte fundamental de esta investigación, por lo tanto, se utilizó la obtención de datos ya que la recopilación de ello es de gran importancia de este estudio investigativo, todo esto con el objetivo de obtener resultados reales de los encuestados y los entrevistados.

Cabe mencionar que este proceso se obtuvo con todo el personal de la empresa Transporte y venta de materiales de construcción LAIR porque esta se trata de una microempresa, logrando así de esta manera con la información acertada y completa evaluando la realidad de la empresa.

Las encuestas fueron realizadas en 15 operarios en el momento de sus horas laborales, entre las 7am y las 5pm. Estos fueron muy amables y colaboradores al momento de aplicarles este instrumento.

Las entrevistas fueron aplicadas a los 4 socios el 1 administrador de la empresa antes mencionada, de igual manera todos ellos fueron comprensibles brindando así la información necesaria para la realización de esta investigación.

Etapas IV Elaboración del informe final.

informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de la entrevistas y encuestas, cumpliendo así de esta manera con los objetivos específicos y general de la investigación.

Una vez desarrollado todos estos procesos se puede realizar a la divulgación de los mecanismos de difusión para que la información obtenida llegue a las personas vinculadas, así de esta forma se pretende lograr concluir este informe final.

Este documento final comprende los resultados del proceso investigativo, propone estrategias para la mejora del Proceso Administrativo en la empresa Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR.

10. Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se abordará los resultados que se obtuvieron a través de los instrumentos aplicados, presentados en el diseño metodológico, para el cumplimiento y alcance de cada uno de los objetivos específicos establecidos para realización de esta investigación.

A continuación, se describe el proceso administrativo en las áreas de trabajo de la Empresa Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR, a través de la información que se recolecto por medio de los instrumentos aplicados al personal de dicha empresa.

10.1 Fases del proceso administrativo en Empresa LAIR

En la empresa Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR se aplican las cinco fases del proceso administrativo; planeación, organización, integración de personal, dirección y control, aunque no existe un documento formalmente escrito, se lleva una planeación manual y parcial enfocada en las ventas.

10.1.1. Planeación

No tienen **ningún plan operativo**, no hay nada documentado debido a que no está muy bien **establecida la misión y visión** dentro de la empresa. Las actividades las realizan de manera empírica, es decir no existe planeación, por lo tanto, no tiene estructura organizacional, tampoco se lleva a cabo una dirección y control de manera correcta.

La planeación de la empresa LAIR actualmente se realiza de forma verbal en consenso entre los socios propietarios, según las respuestas obtenidas a través de los instrumentos, estos planean dar un mejor servicio a sus clientes, llegar a ser los mejores distribuidores de materiales de construcción. En lo que respecta en la planeación de tareas se realizan con anticipación de acuerdo con los pedidos de los clientes en el orden solicitado en el transcurso del día para cumplir con cada uno de ellos de forma efectiva.

Según Flores (2021) administrador de la empresa LAIR la planificación de las tareas se realiza a diario en el ítem 1 inciso Planeación de cuestionario de entrevista.

“Diariamente al recibir cada pedido de venta se organiza una agenda de entrega de materiales coordinando a cada conductor con sus respectivos ayudantes para una óptima ejecución de nuestra labor”

Como se puede ver la planificación está enfocada en las ventas y en los inventarios, pero no existe una planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Tampoco existe la planeación de estrategias para enfrentar problemas como lo explica Irías socio mayoritario:

“Una de las estrategias sería, trabajando horas extras y contratando personal dispuesto a colaborar con el trabajo” Lanuza (2021)

Para el administrador Flores, la solución de los problemas se da a través de la comunicación entre los socios propietarios quienes en consenso toman las mejores decisiones.

“La estrategia ante la solución de problemas se resuelve por medio de comunicación desde los superiores hasta cada involucrado para que todos intervengan en la solución de problemas siempre por medio de un trabajo colectivo y unánime” Flores (2021)

Se pudo constatar a través del cuestionario de entrevista en el ítem 4 del inciso planeación que todos tienen los objetivos y metas de la empresa muy claros, aunque no lo han plasmado en un documento.

“Los objetivos son garantizar que el cliente este satisfecho con nuestro trabajo y las metas a seguir creciendo” Lanuza (2021)

Según Irías N. Irías J. para ellos es importante cumplir con deberes y derechos para tener un ambiente de trabajo agradable con reglas básicas como: el respeto, aseo, la puntualidad, sinceridad y honestidad que son la base de la armonía en el ambiente de la empresa.

“Cumplimiento de horarios, respeto, aseo, responsabilidad, honradez, y hablar siempre con la verdad” Lanuza (2021)

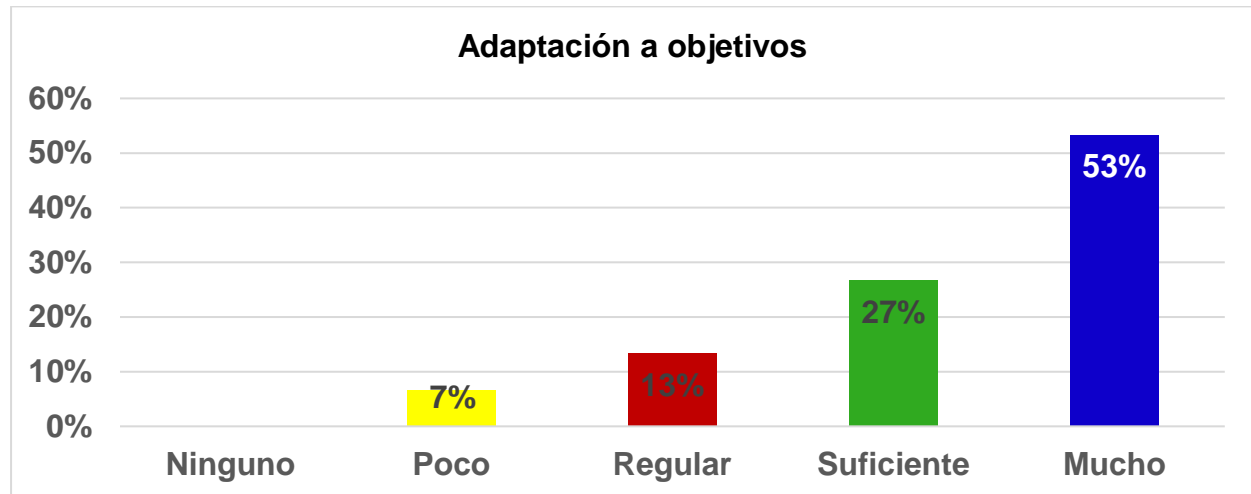
Ellos saben que al poner en práctica estos valores y reglamento los trabajadores van hacer uso adecuado de los recursos que la empresa asigne bajo su responsabilidad, todos los trabajadores tienen múltiples funciones según la necesidad de cada día.

“Conductores velen por la seguridad y mantenimiento de cada camión, cada ayudante trabaja con un modelo de trabajo al día teniendo una variedad de funciones según la necesidad lo requiera, debe existir respeto, compromiso en cada trabajador” Flores (2021)

➤ **Elementos de la Planeación en la Empresa LAIR**

En la Empresa LAIR los objetivos son recursos muy importantes para la orientación de los esfuerzos de los colaboradores en la organización, ya que son ellos los puntos de referencias para lograr los resultados necesarios.

Gráfico 1. Adaptación de objetivos de la empresa con los personales.



Fuente: Datos Obtenidos según Encuesta.

En el grafico N°1 según la encuesta 12 trabajadores califican la adaptación de los objetivos de la empresa a los objetivos personales de suficiente a mucho y 3 de regular a poco.

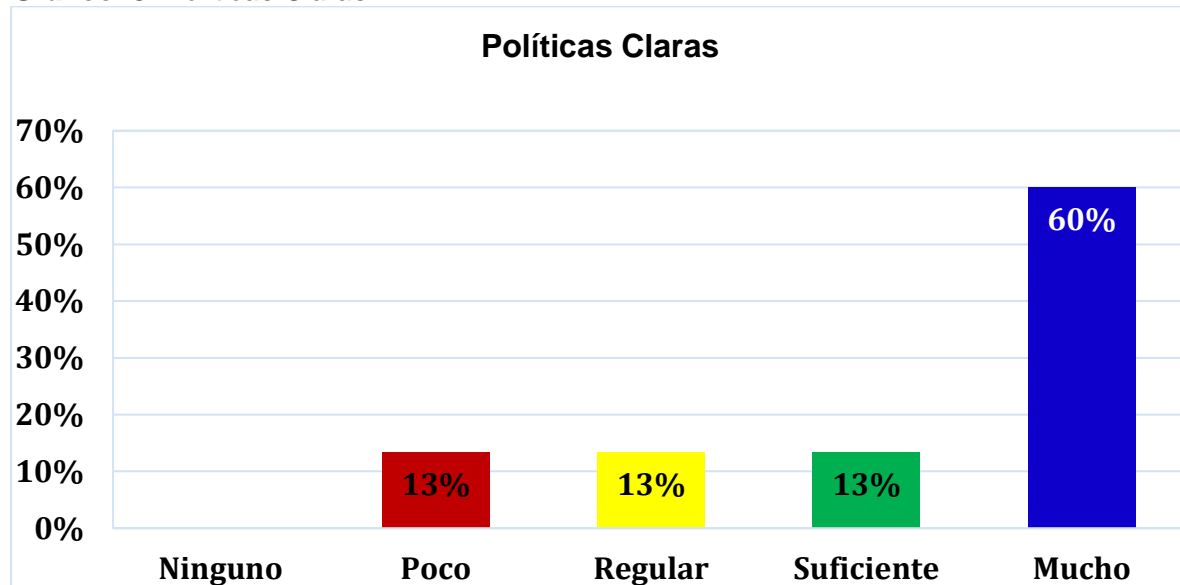
Gráfico 2. Logro de Objetivos.



Fuente: Datos Obtenidos de la encuesta

En el gráfico N° 2 se puede observar que la mayoría de los colaboradores trabajan en función del logro de los objetivos de la empresa con un 86% de los encuestados afirmaron estar enfocados en el logro de los objetivos esto equivale a 13 trabajadores y solo un 14% opinaron lo contrario equivalente a 2 trabajadores.

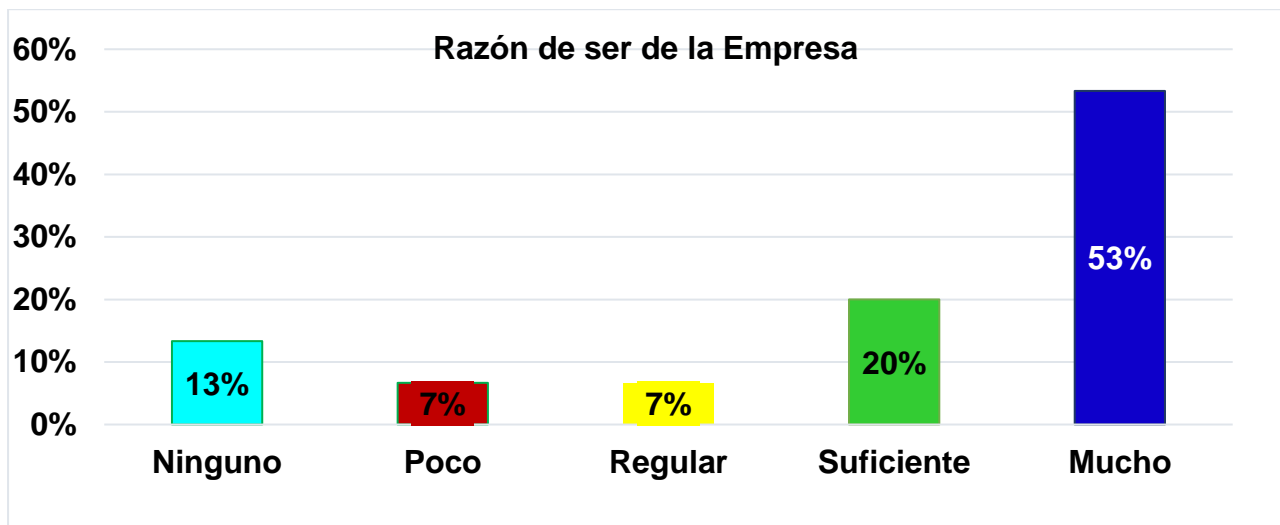
Gráfico 3. Políticas Claras



Fuente: Datos obtenidos según encuesta

En el gráfico N° 3. 11 de los trabajadores de la empresa LAIR afirma que tienen mucho y suficiente conocimiento de las políticas y que son claras y 4 afirma tener un regular y poco conocimiento de las políticas de la empresa, esto significa que a pesar de que no están escritas en un documento, la mayoría de los trabajadores conocen las políticas.

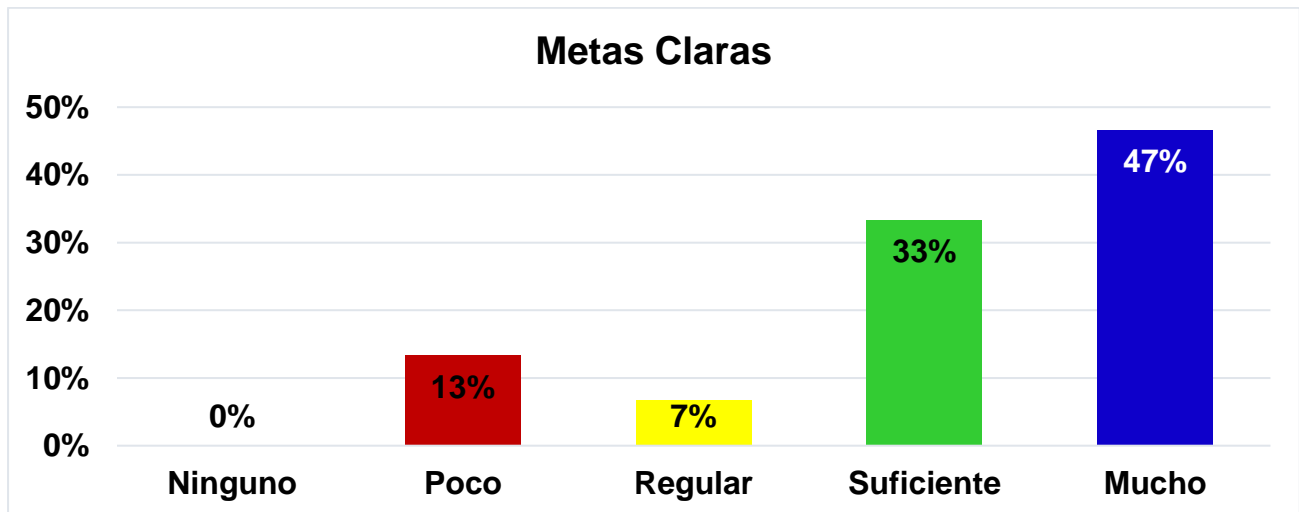
Gráfico 4. Razón de ser de la Empresa



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

En el grafico N° 4 la Misión es la razón de ser de la empresa, aunque en empresa LAIR no está definida en documento, sin embargo 11 de los trabajadores afirma tener mucho y suficiente conocimiento acerca de su razón de ser, 2 afirmaron tienen regular a poco y 2 no tiene conocimiento.

Gráfico 5. Metas Claras



Fuente: Datos Obtenidos de la encuesta

En el grafico N° 5 la empresa tiene su metas muy claras y alcanzables según los colaboradores encuestados quienes de ellos 12 aseguran tener mucho y suficiente conocimiento y 3 confirma tener regular y poco conocimiento.

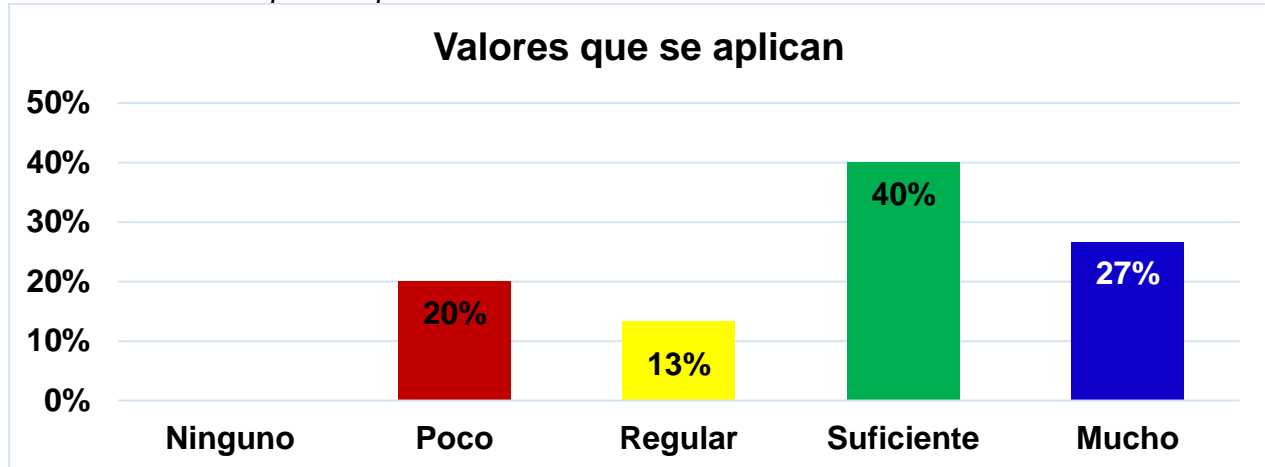
Para Irías N.



Los objetivos son garantizar que el cliente este satisfecho con nuestro trabajo y las metas seguir creciendo. Lanuza (2021)

Para Irías P. (2021) socio propietario la meta y objetivo es “crecer día a día”

Gráfico 6. Valores que se Aplican



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

La empresa se caracteriza por fomentar valores cristianos, entre ellos está el respeto, la honestidad, la sinceridad, la responsabilidad con los clientes y los trabajadores y Trabajo en equipo. Como se puede observar en el gráfico N° 6 nos demuestra que 10 de los trabajadores tiene un alto conocimiento de estos valores y un 5 de ellos tiene un conocimiento de regular a poco.

10.1.2 Organización

La organización está constituida y legalmente inscrita bajo el nombre de: Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR, pero no existe un documento en el que se describa su estructura organizacional, y sus cargos no están definidos, por tanto, no hay funciones documentadas en fichas ocupacionales.

La empresa LAIR fue constituida bajo la estructura de Persona Natural, la cual está representada por la Sra. Alba Lina Irías Rugama, originaria del departamento de Estelí, con número RUC:1612511690004F. (Ver Anexo 3).

Pese a estar constituida como Persona Natural, la empresa LAIR pertenece a cuatro propietarios (miembros de una misma familia), los cuales son:

- Sr. Wenver Natanahel Irías Rugama.
- Sr. Pablo Irías Rugama.
- Sra. Alba Lina Irías Rugama.
- Sr. Jairo Nahum Lanuza Irías.

- **Antecedentes:** Es una empresa que nació hace aproximadamente veinte años, con el nombre de Venta de Materiales de Construcción IRIAS, la cual estaba conformada únicamente por su propietario Irías N. Irías y se dedicaba a la venta de materiales de construcción como lo son la arena, pedrín, material selecto y cemento contaba además con unos pocos trabajadores que se encargaban de trasladar y descargar los materiales.

Su proceso administrativo estuvo a cargo del propietario quien de forma empírica ha manejado su empresa con actividades básicas como el control de las ventas y el inventario, es decir los ingresos y egresos.

Se pudo constatar a través de la entrevista realizada a Irías N. Irías socio mayoritario de la empresa LAIR que existe carencia de un buen control.

“Yo sé que la empresa es productiva porque he logrado hacerla crecer, comencé con un camión y hoy tengo ocho camiones, pero no sé exactamente cuánto me genera cada uno de ellos puede que alguno de ellos genere más gastos y se provea de los demás para su mantenimiento quisiera encontrar alguien que me pudiera llevar ese control” (Irías , 2021)

Fue hasta hace aproximadamente dos años que tres miembros de la familia decidieron asociarse aportando ideas y capital para ampliar la gama de productos de la empresa haciéndola más productiva y competitiva siendo siempre el socio mayoritario el primer dueño y fundador de dicha empresa.

El día de hoy ofrece productos ferreteros todos en el ramo de la ferretería y opera con el nombre de Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR, siendo este la unión los apellidos de los socios (Lanuza Irías).

Figura 1 Logo de la Empresa

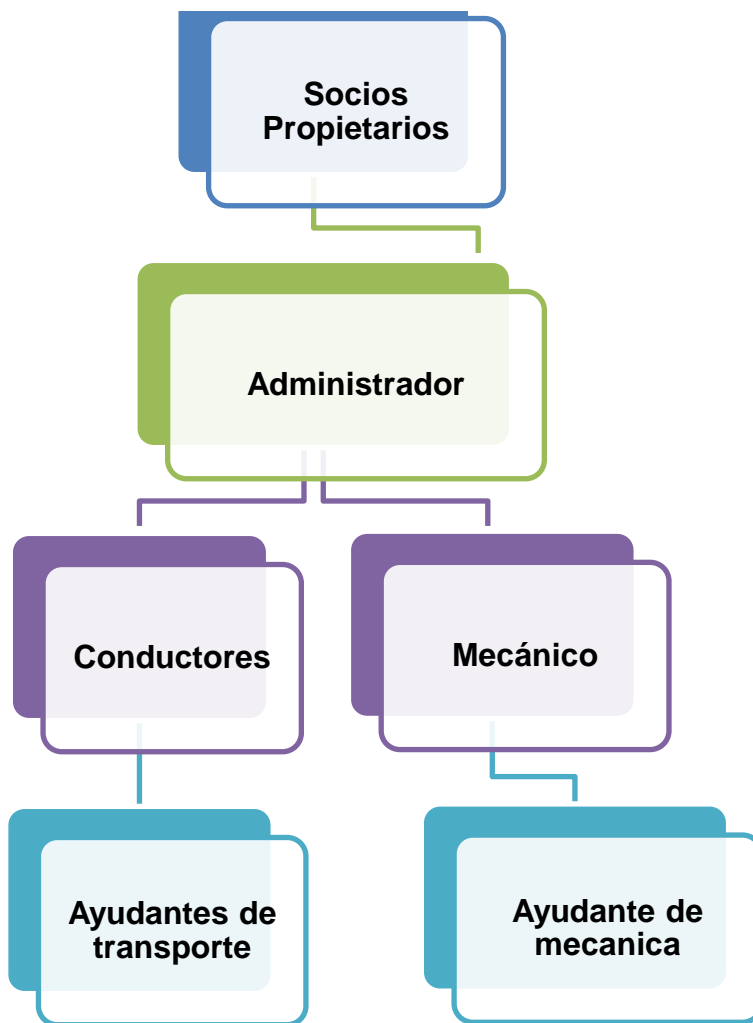


Fuente: Dato obtenido por Lanuza (2021) Socio de la empresa.

No existe un organigrama, pero según la información que se recopiló con los instrumentos, se estructura de la siguiente manera: por tres socios propietarios, un administrador que ejerce de la mano con uno de los socios múltiples funciones como lo son; control de caja, manejo de inventario, atención al cliente y ventas, el socio mayoritario se encarga de la mecánica y el transporte de materiales, los demás socios no participan de las actividades diarias de dicha empresa. El organigrama es de gran importancia en las empresas para describir el nivel de autoridad que posee cada órgano directivo, en su área que a su vez no posee la empresa.

La empresa se encuentra trabajando bajo la siguiente estructura según los datos de la entrevista.

Figura 2 Organigrama actual



Fuente: Elaborado por autores en base a entrevistas

Es decir, este organigrama no es funcional porque este debe constituirse en un organigrama formal, direccional donde se abarque los puestos necesarios con distribución adecuada de las funciones. Según la figura (3) donde se sugiere que la junta directiva de los socios elija una persona la cual se encargue de la **gerencia de la empresa**, se contrate un vendedor para que el administrador ejerza las funciones de: las gestiones administrativas, la contabilidad y los recursos humanos. De este modo se distribuiría las actividades de forma adecuada.

Tabla 2. Número de puestos

Nombre del puesto	No. De plazas
Gerente	1
Administrador	1
Conductor	7
Ayudante de conductor	7
Mecánica	1
Ayudante de mecánica	2
Total	19

Fuente: Según datos de entrevista

Dentro de **los socios** que está conformada por cuatro personas, dos personas trabajan activamente en las actividades diarias de la empresa mientras las otras dos no lo hacen.

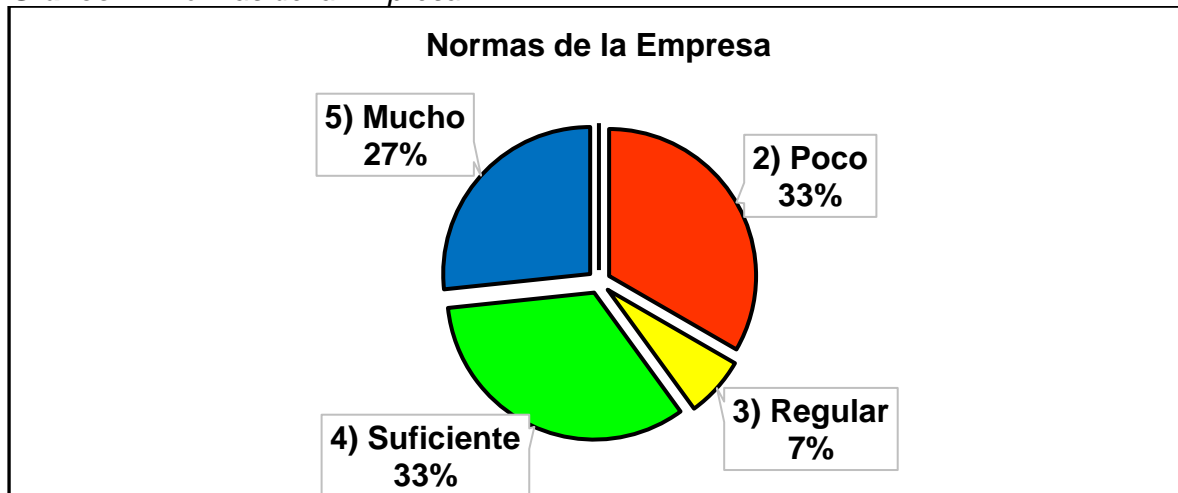
Administrador: actualmente es el encargado de dirigir al personal de transporte para realizar las entregas de productos, además, está encargado de la atención al cliente, recepción de pedidos, facturar, controlar las compras y ventas, registrar todos los ingresos y egresos. Se puede notar la sobrecarga de funciones, además es uno de los socios.

Conductor: es el responsable de un vehículo asignado para realizar las entregas de los productos a los clientes, el cual debe de llegar en tiempo y forma.

Ayudante de transporte la función de las ayudantes es montar y desmontar la carga de materiales o productos.

Mecánico supervisar y dar seguimiento al mantenimiento mecánico de cada uno de los vehículos, gestión de conductores, control de combustible, elaborar el diagnostico técnico mecánico de cada uno de las unidades de transporte.

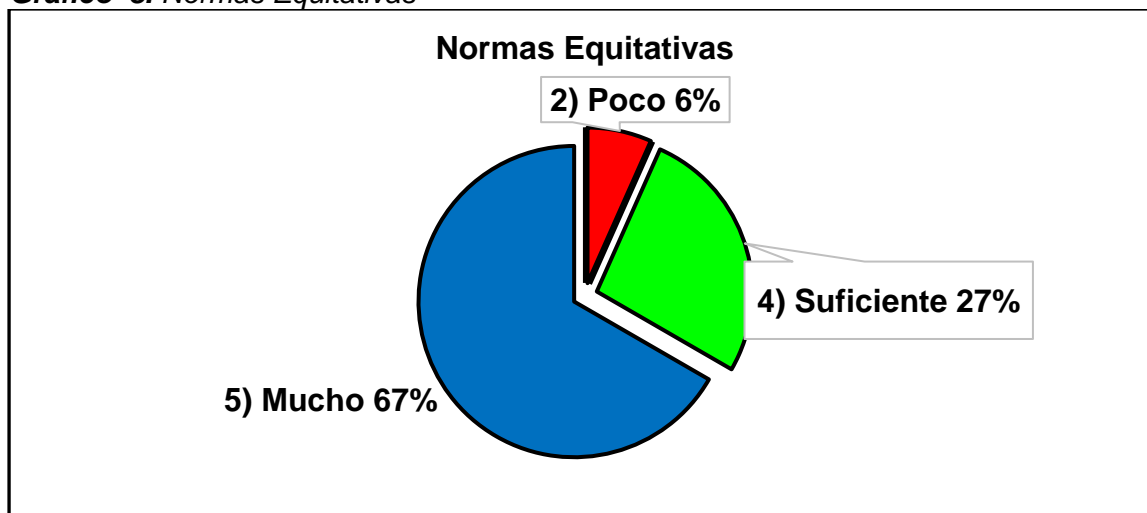
Gráfico 7. Normas de la Empresa



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico N° 7 las normas en empresa LAIR están claras según los encuestados, 9 trabajadores conocen las normas, y 6 conocen de regular a poco. Cabe señalar que estos 9 conocen normas muy básicas como cumplir el horario establecido, y no ingerir alcohol.

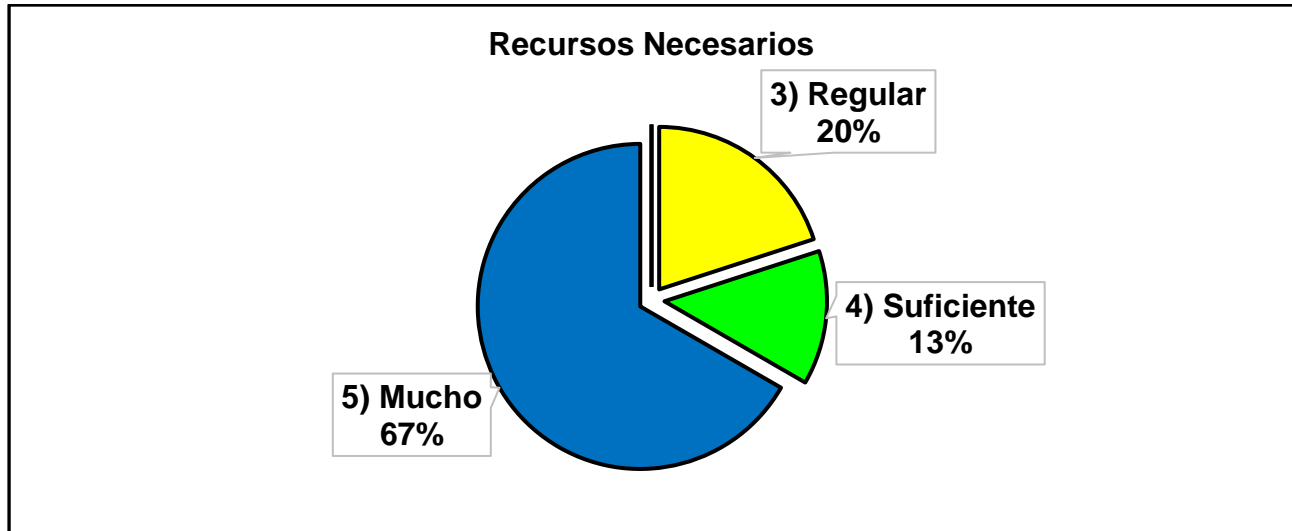
Gráfico 8. Normas Equitativas



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Con respecto a las normas de la empresa según el gráfico N° 8 demostró que 14 de los encuestados expresaron que las normas se aplican de igual forma para todos esto significa que no hay acepción de personas y solamente 1 opinó que no son equitativas.

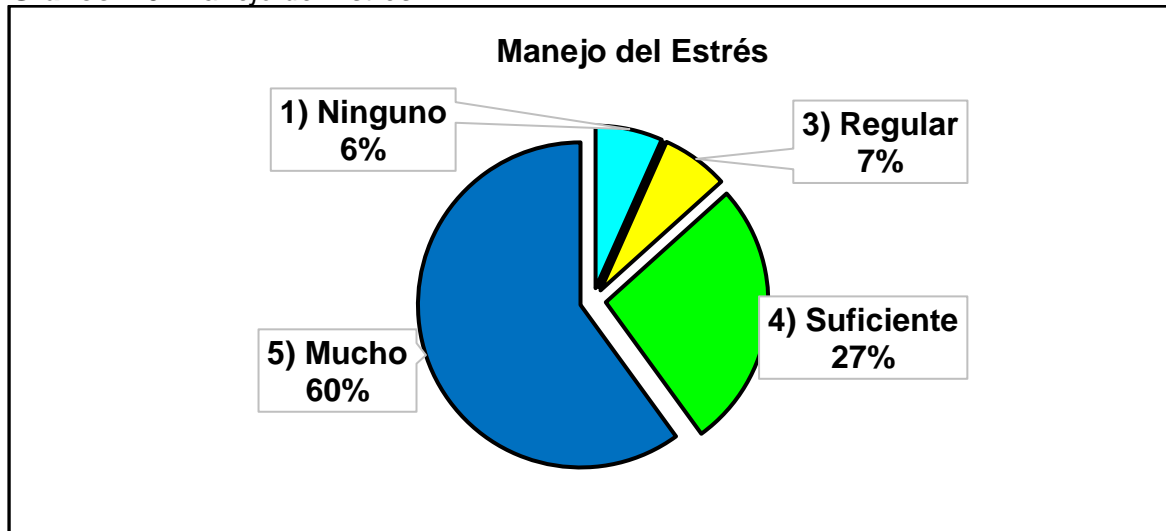
Gráfico 9. Recursos Necesarios.



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

A través de la encuesta en el gráfico N° 9 se demostró que dentro de la empresa LAIR si prestan los recursos necesarios como apoyo a sus colaboradores siendo así 12 de ellos entre mucho y suficiente y 3 de regular a poco, esto indica que si proveen los recursos para el buen funcionamiento de la empresa.

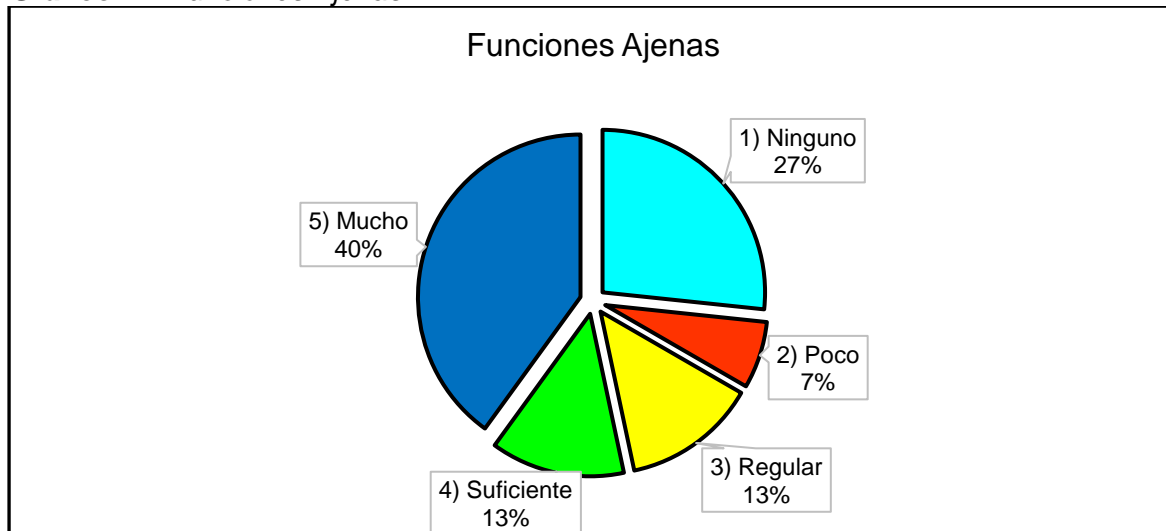
Gráfico 10. Manejo del Estrés



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

En el gráfico N° 10 se demostró que 13 de los colaboradores opinan pueden lidiar con el estrés del trabajo y 2 de ellos califican de regular a poco el manejo del estrés.

Gráfico 11. Funciones Ajenas

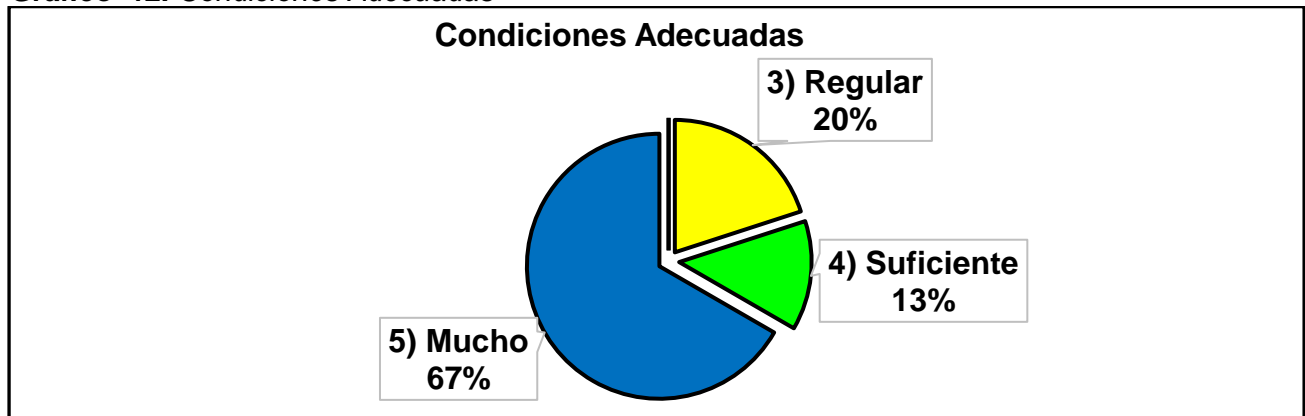


Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico No. 8 de 15 trabajadores opinan que no se les asignan funciones ajenas y 7 opinan que si se les asignan funciones ajenas.

Por la naturaleza de la empresa en ocasiones los colaboradores realizan múltiples tareas según la necesidad de cada día, es por ello que los socios propietarios explican a cada trabajador al momento de ser contratado.

Gráfico 12. Condiciones Adecuadas



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico N° 12. 12 de 15 trabajadores afirman que se les proveen las condiciones adecuadas y 3 de regular a poco, es decir 80% de los colaboradores considera que las condiciones del trabajo son adecuadas y un 20% considera que no son muy adecuadas.

Por ejemplo: El guarda de seguridad expresó que necesita arma para sentirse en condiciones de ejercer sus funciones.

10.1.3. Integración del personal

La integración del personal es uno de los procesos fundamentales en las empresas, en empresa LAIR se lleva dicho proceso de forma simple. Se pudo constatar a través de las conversaciones con los administradores que el proceso de reclutamiento se da por medio de recomendaciones de boca a boca entre los mismos trabajadores y amistades. Luego de este paso se realiza una conversación con el candidato (entrevista) en la cual se analizan las aptitudes de los postulantes para escoger el más idóneo siempre y cuando esté de acuerdo con la remuneración y se le haya dado a conocer cuáles serán sus obligaciones en su puesto de trabajo.

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas en un cuestionario de entrevista para comprender más sobre este proceso. Cuando se abordó sobre los métodos que se utilizan para la contratación de nuevo personal, según Lanuza (2021) la respuesta fue:

Por medio de entrevistas

También se le pregunto de las habilidades que se toman en cuenta a la hora de elegir el nuevo colaborador a lo que respondió lo siguiente:

“Los trabajadores deben de tener disponibilidad de tiempo, empeño, responsabilidad, honestidad”

También se le consulto acerca del proceso de reclutamiento, y expresa que se hace por las recomendaciones de los trabajadores

“Todos son contactados por recomendación”.

El proceso de selección se da una vez que el candidato haya sido entrevistado y que cumpla con las habilidades que se requieren entonces son seleccionados y pasan por unos días de prueba donde la mayoría de veces el trabajador decide si se queda laborando o se retira en los dos o tres primeros días de trabajo.

“Proceso de prueba

La comunicación es efectiva por que pocas veces hay confusiones principalmente en las entregas de los productos a los clientes y se da de esta forma:

Por medio de los líderes de cada área que son trabajadores de confianza.

Estos son los pasos que realiza empresa LAIR al momento de contratar al nuevo personal.

10.1.4. Dirección

En la empresa antes mencionada se lleva a cabo por los socios propietarios que está compuesta por 4 personas quienes toman las decisiones en conjunto para realizar las actividades que luego bajan a la administración y de la administración a los colaboradores como lo explica Flores (2021) las **funciones de la supervisión**.

“La supervisión toma las funciones de control, seguimiento, planificación, administración de recursos para un óptimo servicio y funcionamiento de cada trabajador.”

Y de una manera más simple lo explica Irías P (2021)

“Hacer que se cumpla el trabajo”

Estrategia de dirección que implementa la empresa según Flores (2021) e Irías P (2021)

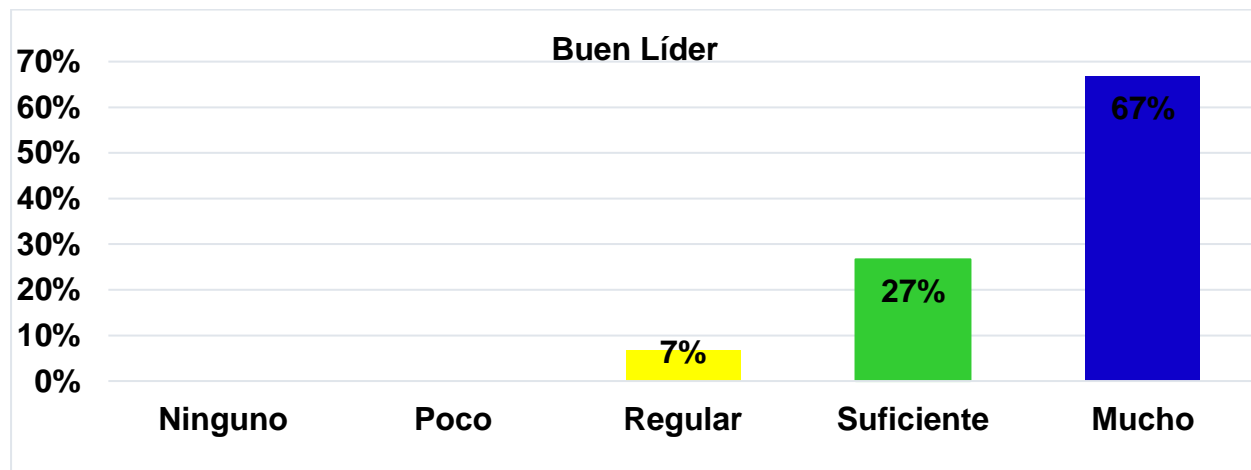
“La estrategia que implementa la empresa es vertical, debido a que toda decisión de dirección es transmitida del socio a la administración, supervisión y mano de obra con conductores y ayudantes.”

“Ser los mejores en los tipos de materiales que se distribuyen”

Según esta opinión en la empresa se transmite una buena dirección implementada de manera consecutiva, es decir toda decisión depende de la opinión y supervisión de cada uno de los socios y colaboradores.

Uno de los componentes más importantes dentro de esta fase es **el liderazgo**, donde los trabajadores lo califican con muy bueno, esto se debe a que es una micro empresa donde hay una comunicación verbal fluida por el número pequeño de trabajadores.

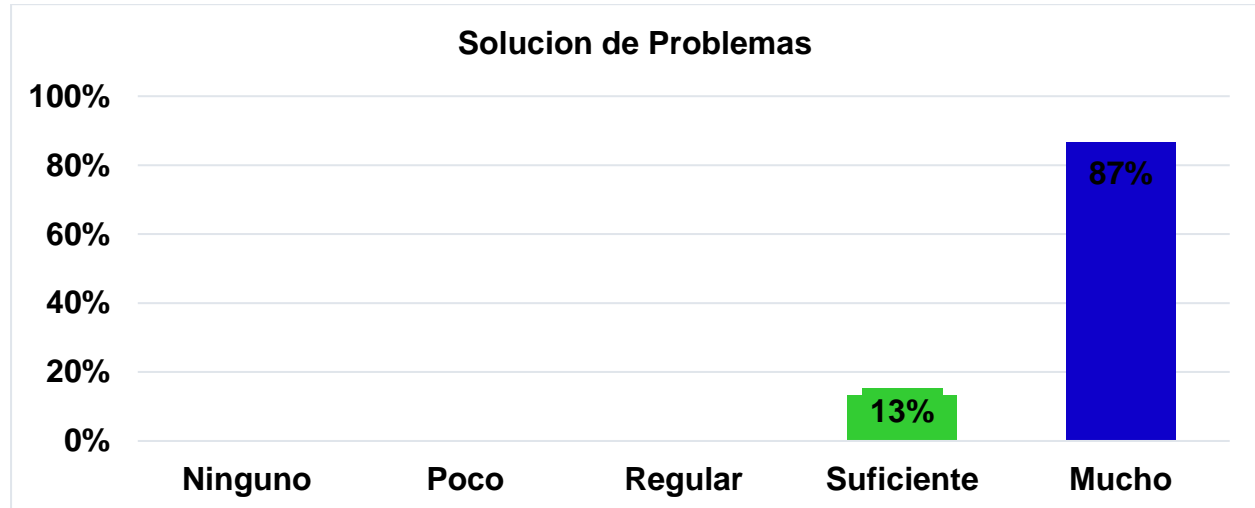
Gráfico 13. Buen Líder.



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

En el gráfico N° 13 con los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores se puede deducir que 14 de 15 trabajadores califican a su jefe como buen líder.

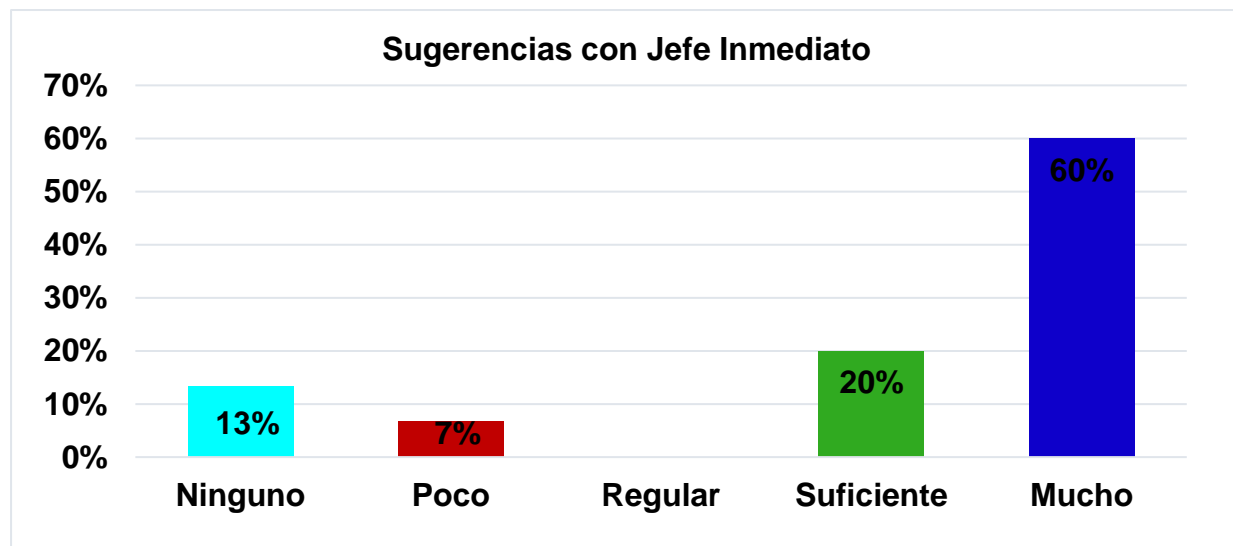
Gráfico 14. Solución de Problemas.



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según la encuesta a los colaboradores en la empresa LAIR demostraron tener un buen administrador que les soluciones los problemas que se presentan dentro de esta, como lo demuestra el gráfico N° 14 los 15 trabajadores opinan que su jefe les soluciona los problemas.

Gráfico 15. Sugerencia con jefe Inmediato.



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico N° 15 con respecto a la sugerencia al jefe inmediato los colaboradores encuestados demostraron que 12 de 15 trabajadores califican de suficiente a mucho que su jefe inmediato es accesible al momento de realizar sugerencias.

10.1.5. Control:

La función administrativa de control en la empresa tiene que ser la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos en la organización y de los planes ideados para alcanzarlos. En la empresa LAIR como antes se mencionaba no se lleva a cabo un control de manera correcta ya que en sí el control es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas en dicha empresa.

Se considera muy importante el proceso administrativo en ferretería LAIR, aunque los socios propietarios no tienen mucho conocimiento acerca de la administración de empresas. Sin embargo, se lleva a cabo algunas actividades como el control de ingresos y egresos, control de ventas, manejo de inventario, buena atención a los clientes, buena comunicación y la motivación a los trabajadores. También tiene una estructura organizacional vertical en la práctica, aunque no está documentada.

Para la empresa LAIR la gestión Administrativa es un elemento clave para el éxito, debido a que se realizan el conjunto de actividades de manera racional, de esta manera les sirve como base a dicha empresa, cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma.

Evaluación del Desempeño de los trabajadores

Según Irías P (2021) respondió que se valora a los trabajadores por medio de la honradez porque para ellos es importante contar con personal de confianza para la ejecución de sus labores dentro de la empresa. *“Por su honradez.”*

Según Flores (2021) expresó que la puntualidad es un término importante para evaluar el desempeño de los trabajadores, por medio de esto se logra cumplir con los objetivos del día a día. *“por la puntualidad y tiempo de ejecución de los pedidos y ventas del día.”*

La **evaluación del desempeño** en la Empresa según Irías N (2021) expresa que se esfuerzan para ser mejores “*De ser cada día mejor*” por su parte Flores (2021) “*Se ha evaluado de acuerdo al control de las entradas y salidas de cada día y su administración para que cada labor pueda tener los recursos necesarios para su ejecución.*”

El 100% de los socios consideran que las áreas y **las actividades laborales están bien definidas** según datos de encuesta en el ítem 3 y 4 del inciso control en el cuestionario de entrevista.

10.1.6. Factores Internos

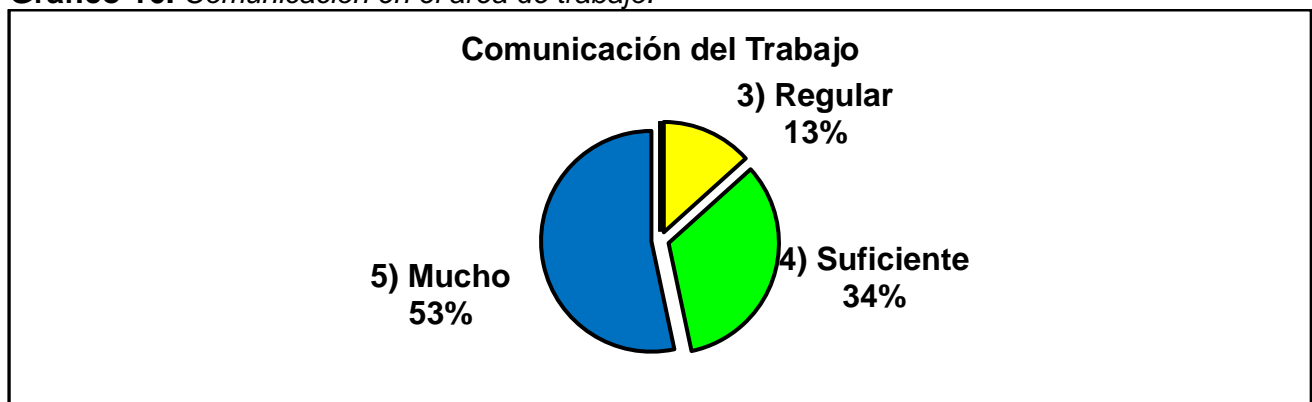
Los factores internos que influyen en el proceso administrativo de la empresa LAIR, se definieron por medio de las encuestas aplicadas al personal administrativo y de operación. A continuación, se presentará el análisis de estos:

➤ **Comunicación.**

La comunicación es un factor indispensable dentro de una organización siendo este un factor interno de lo cual la empresa tiene el control. En empresa LAIR se pudo analizar que existe una comunicación muy buena dentro de cada área de trabajo, dando como resultado una buena coordinación en las tareas a realizar, aunque se realiza de forma verbal.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores.

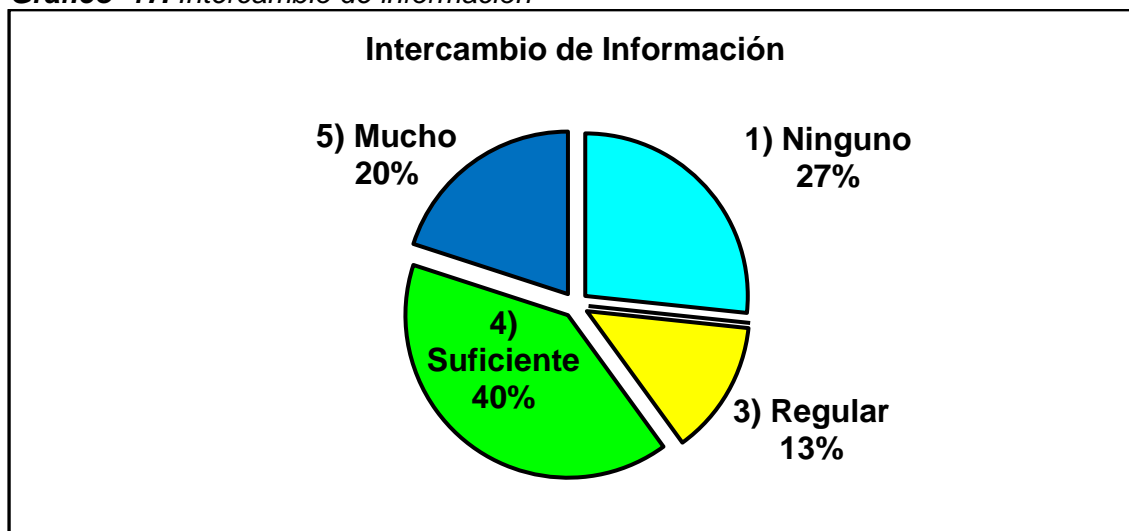
Gráfico 16. *Comunicación en el área de trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico N° 16 la comunicación dentro de la empresa LAIR es considerada en un 87% de Suficiente a Mucho, esto significa que 13 de 15 trabajadores lo califican así, por lo cual puede clasificarse como efectiva entre el área de administración y el área de operación.

Gráfico 17. Intercambio de información



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico N° 17 demostró que 9 trabajadores afirman que no hay confusión al intercambiar información entre las áreas de trabajo según la respuesta del ítem 5 del cuestionario de encuesta, y 6 afirmaron que si lo hay debido a que en algunas ocasiones al ausentarse uno de los trabajadores afecta a todo el resto ya que se tienen que hacer cambios de roles según la situación lo amerite.

➤ **Aprendizaje.**

El aprendizaje dentro de la empresa LAIR se desarrolla de forma empírica, ya que el personal contratado no realiza un proceso de capacitación o inducción, sino que este es instruido por el personal de mayor experiencia dentro de la empresa en todas las áreas de operación sean estas: Ayudante, Transporte, Mecánica y Ventas.

➤ **Coordinación con los compañeros**

El personal en empresa LAIR tiene una buena gestión en la selección, las personas que se contratan son aptas para las funciones que se asignan y la distribución de trabajo se realiza de forma equitativa, el trabajo se realiza por procesos los cuales requieren de un buen manejo del trabajo en equipo porque cada área depende de la otra y en algunos casos se

intercambian las actividades haciendo que cada trabajador represente un eslabón importante en cada tarea.

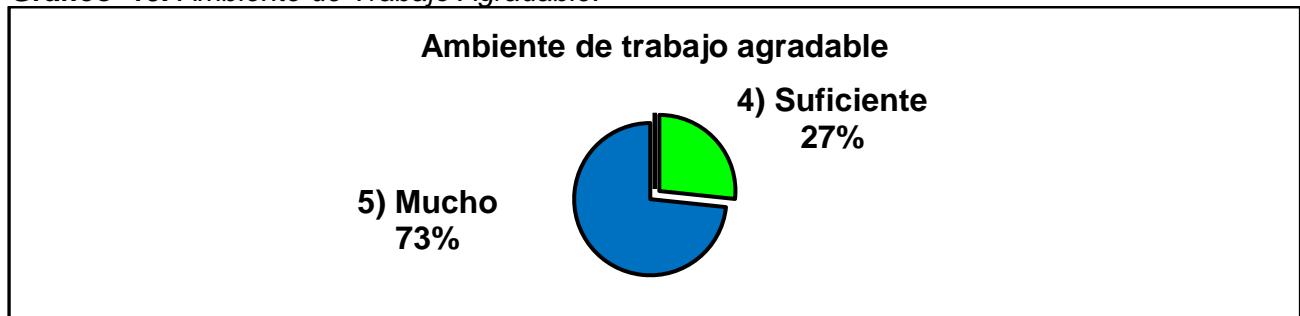
Gráfico 18. *Coordinación con los Compañeros*



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico N.º 18 del cuestionario de encuesta, 14 de 15 trabajadores consultados el trabajo es muy bien coordinado con el de sus compañeros.

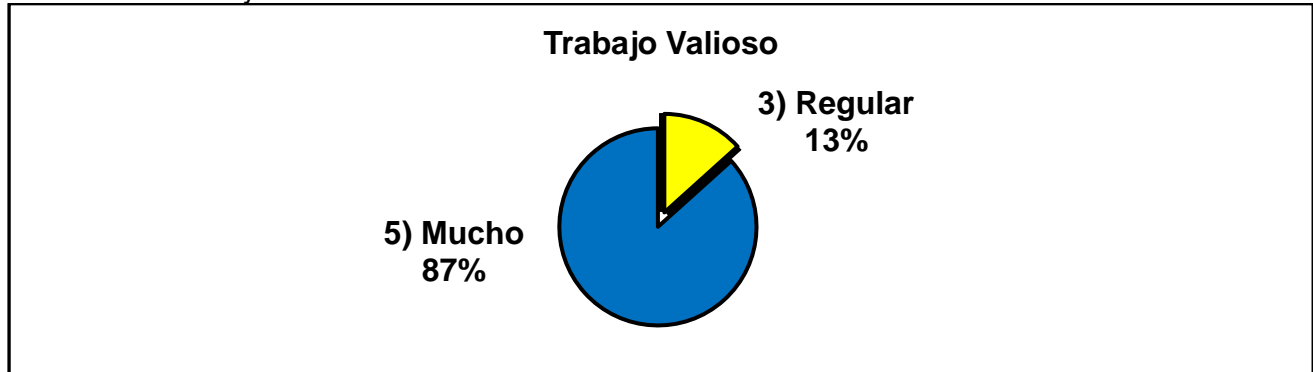
Gráfico 19. *Ambiente de Trabajo Agradable.*



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico N.º 19 afirmo que los 15 trabajadores afirmo que en la organización existe un ambiente laboral agradable.

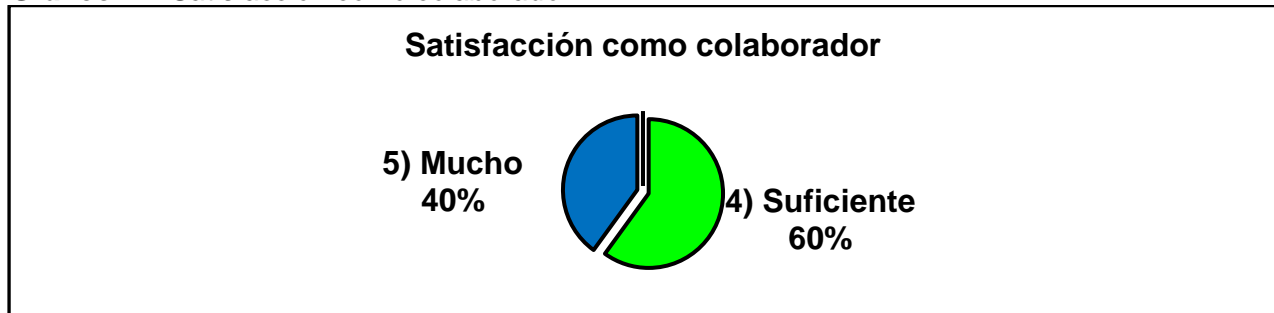
Gráfico 20. Trabajo Valioso.



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico N° 20 la mayoría de los trabajadores consideran que su trabajo es valioso para la empresa, donde 13 de ellos calificaron que es mucho y 2 personas regular. Recursos de capital.

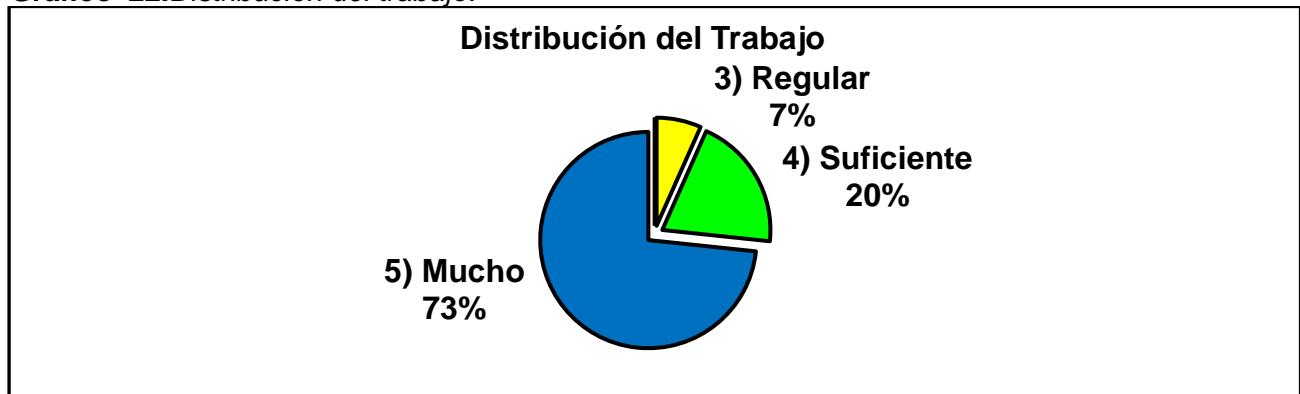
Gráfico 21. Satisfacción como colaborador



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico No 21 demostró que el total de los 15 trabajadores expresan sentirse satisfechos en su lugar de trabajo.

Gráfico 22. Distribución del trabajo.



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

Según el gráfico N° 22 el 14 de los trabajadores confirman que existe una muy buena distribución del trabajo, debido a que a cada uno de ellos se les asigna una tarea específica y por la naturaleza del trabajo es imposible realizarlas si no es por el trabajo en equipo. Cabe mencionar que estos resultados son de la encuesta realizada a los colaboradores principalmente a los conductores y ayudantes quienes si tienen funciones específicas y pocas veces realizan otras que no son propias de su cargo.

Gráfico 23. Resultados de mi trabajo.



Fuente: Datos obtenidos según encuesta.

En el gráfico No 23 demostró que Todos los encuestados coinciden en que su trabajo da buenos resultados debido a que cumplen con sus obligaciones laborales.

➤ Recursos de capital

La mayor inversión de capital se encuentra en los equipos de transporte, los cuales diferencia a la empresa de su competencia por ser unas de las pocas ferreterías que ofrece un amplio servicio de transporte que en algunas ocasiones sus competidores solicitan dicho servicio. La empresa funciona con una parte de capital propio proporcionado por cada uno de los socios y otra parte que corresponde a financiamientos bancarios.

➤ Cultura organizacional

La cultura organizacional en la empresa está basada en fundamentos cristianos a través de los valores como lo son: el respeto, la honestidad, la transparencia y el reconocimiento del esfuerzo de cada uno de los trabajadores según Francisco Flores Murillo, administrador.

“Motivo al personal primeramente con el respeto que se merecen, haciéndole saber la importancia de sus labores y el resultado beneficioso que tiene para la empresa y sobre todo aplicando principios cristianos ante ellos, de esta forma poder lograr que ellos den su mejor desempeño en sus labores” Flores (2021)

10.1.7. Factores Externos

En ferretería LAIR, los factores externos se clasifican en dos: entorno de tarea y entorno general. A continuación, se detalla cada uno de los que más influyen en su proceso administrativo.

➤ Entorno de tarea

Según la información facilitada por o Lanuza (2021) socio propietario de LAIR en el cuestionario de entrevista, ítem 4 inciso organización.

➤ **Competidores:** entre los competidores y empresas que ofrecen productos similares a los de empresa LAIR, se tienen: Ferretería EPCA, Constronica, Ferrelux y Ferrecalle. Todas estas ferreterías están ubicadas en la zona cercana a LAIR por lo tanto estos son sus principales competidores. Algunos de los competidores también son clientes y a la vez proveedores ya que ellos compran y proveen productos a LAIR, entre ellos están Maxi materiales, Innova y Ferretería el Bosque quienes le compran arena, piedrín y cemento.

➤ **Proveedores:** los principales proveedores son: Innova (hierro y tubería PVC), Maxi materiales (arena y Piedrín cemento). Ferrelux

Se mantiene una excelente relación con los proveedores porque existe una alianza y respeto entre ambas compañías hacia los clientes.

➤ **Clientes:** los principales clientes son Ferretería el Bosque, Ferrelux, Innova, Maxi materiales y Ferrecalle, así como también personas en particular.

“Se cuenta con un registro telefónico de nuestros principales clientes y candidatos a clientes.

Se les da prioridad a los clientes fieles, además de precios preferenciales y línea de crédito

con el acompañamiento y asesoramiento en la construcción ya que uno de los socios propietarios es Ingeniero civil, quien posee amplio conocimiento en el área diseño, construcción y supervisión de obras verticales”. (casas edificios estadios centros comerciales etc. Lanuza (2021).

➤ **Tecnología:**

Este es un factor externo muy importante en la actualidad que a través de los avances tecnológicos permite que la empresa pueda hacer uso de estos recursos que resultan ser fácil de usar y económicos, uno de ellos son las distintas redes sociales que facilitan la comunicación de empresa a clientes y empresa LAIR hace uso de estas herramientas y los softwares de gestión de ventas, inventarios.

➤ **Dimensión económica**

Durante el año 2020 la economía nicaragüense se vio afectada negativamente por la disminución de la producción y el comercio mundial generado por la pandemia del COVID-19. La actividad económica y el empleo se redujeron, mientras que la inflación se mantuvo baja y estable. Así mismo, el sistema **financiero presentó estabilidad caracterizada** por el aumento de los depósitos y tasas menos negativas en el crédito. Por su parte la política fiscal estuvo en la capacidad de asegurar el financiamiento del gasto público y la política monetaria y cambiaria preservó la estabilidad monetaria. El contexto internacional favoreció los precios de las exportaciones y la reducción de precios de las importaciones.

El valor agregado de la actividad de construcción registró un crecimiento de 11.7 por ciento. Este comportamiento fue resultado del buen desempeño que tuvo esta actividad en el primer trimestre del año, principalmente. (Banco Central de Nicaragua, 2021).

A pesar de que la pandemia afectó la economía en general del país, el sector construcción tuvo este crecimiento debido a que por la emergencia sanitaria se ha requerido de realizar obras de emergencia.

La empresa, según Lanuza (2021) ya cuenta con un financiamiento brindado por el banco, pero el nivel de endeudamiento es bajo, porque puede hacer uso de este recurso para solventar algunas prioridades económicas.

➤ **Socio cultural**

En la actualidad, en ciudades norteñas como Somoto, Totogalpa, Palacagüina, Ocotal, Mozonte, Ciudad Antigua, San Fernando, Telpaneca, Jinotega, Estelí y otras, el adobe sigue siendo el rey de la construcción de viviendas en el área rural, donde es usado para edificar casas de uso familiar, haciendas, mansiones y obras arquitectónicas de gran belleza para hoteles campestres, iglesias, oficinas y espacios de retiro, entre otros. Ejemplo de esto son las ciudades de León y Granada, donde aún existen bellas casas coloniales de más de dos siglos levantadas con adobe. Sin embargo, en el casco urbano de las grandes ciudades, el adobe va perdiendo terreno ante el bloque de cemento y otros materiales livianos. (IP Nicaragua, 2020).

La construcción con adobe y otras alternativas forman parte de nuestra cultura nicaragüense como por ejemplo las construcciones en madera que hoy en día son muy costosas porque hay menos áreas montañosas por estas razones se construye con cemento, perlines zinc o materiales livianos.

➤ **Político legal**

Además de poseer número RUC, esta matriculada en la Alcaldía de Estelí bajo el nombre de Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR, como un emprendimiento familiar bajo la modalidad de régimen general, de cuota fija. Cabe señalar que tiene licitaciones privadas y con Estado de Nicaragua lo que le permite ser proveedor de algunos materiales para distintos proyectos sociales.

➤ **Como proceso hacia el cambio**

La administración induce al cambio planeado que intenta de manera consciente y deliberada, para la obtención de un propósito establecido. Como resulta, los diferentes momentos del proceso administrativo deben ser independientes, armónicos, coherentes, equilibrados y complementarios entre sí, que garanticen logros, mejoramientos, cambios y desarrollo.

En la empresa LAIR la necesidad del cambio es un proceso lógico dentro de la dinámica de la organización. Por ejemplo, los avances tecnológicos en esta organización juegan un rol muy importante ya que con la tecnología les daría un giro de eficiencia, así como también realizar cambios en unidades y equipos en la empresa. Todo esto complementaria el aclarar,

reforzar, crear estructuras y desarrollar nuevos sistemas, comenzando por fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.

“ Implementación de recursos, como camiones repartidores de materiales, para satisfacer la demanda de materiales” Lanuza (2021)

10.2. Elementos organización

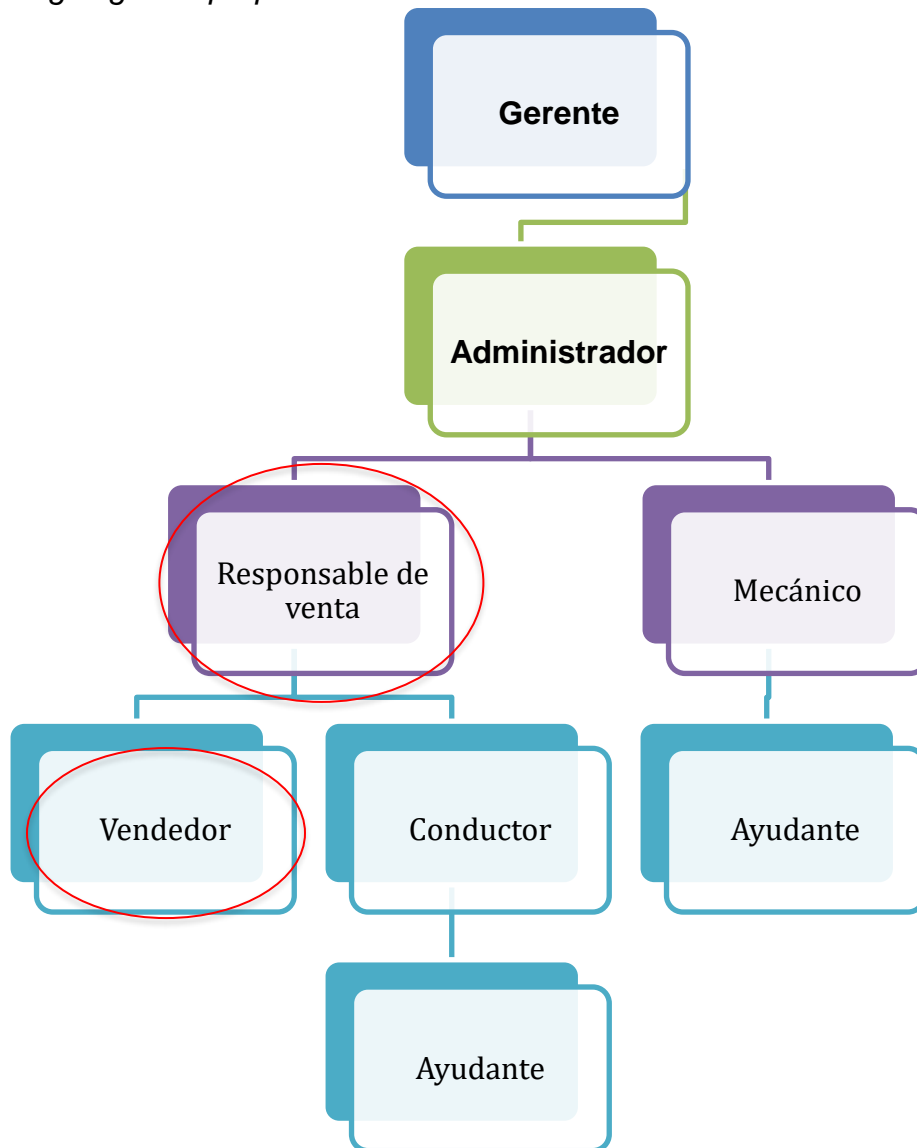
A continuación, se desarrollarán los elementos de la organización de acuerdo con la información obtenida por las encuestas y las entrevistas.

10.2.1 Organigrama empresarial:

La empresa trabaja con un sistema de mando vertical por lo cual se le sugiere un modelo de organigrama de la misma manera sugiriendo se le agregue el puesto de un **responsable de ventas** el cual se encargue de los pedidos, la facturación, el control de las existencias, atención al cliente y coordine con transporte las entregas.

De acuerdo con el análisis realizado se recomienda este modelo de organigrama vertical con una nueva estructura de puestos de trabajo con el objetivo de delegar funciones de acuerdo con los pilares del proceso administrativo para una mejor gestión.

Figura 3. Organigrama propuesto



Fuente: Elaborado por autores en base a entrevistas

10.2.2 Puestos de trabajo propuestos

Se sugiere a la empresa agregar un nuevo puesto de trabajo que es el **responsable de Ventas** para disminuir la carga de trabajo del administrador, también se sugiere delegar la **gerencia** a una sola persona que sea quien represente a todos los socios, para la toma de decisiones.

Responsable de ventas: es el encargado de supervisar las actividades, coordinar estrategias y mejorar el rendimiento del vendedor con el fin de maximizar las ventas. Las funciones principales son: debe de tener una visión estratégica para la planificación y

comunicación de objetivos, debe de capacitar al vendedor para obtener los resultados que desea.

Vendedor: será la persona encargada de realizar las ventas, manejo de inventario, para la recepción de los pedidos, llevar el control de las carteras de los clientes, atención al cliente coordinar con transporte las entregas motivar al equipo de trabajo.

Tabla 3. Ficha ocupacional del gerente

Ficha Ocupacional	
Nombre del Puesto	Gerente
Jefe Superior Inmediato	Socios
Cargos Subordinados	Administración
Salario Actual	C\$ 12,000.00
Ubicación	Gerencia
Funciones	
1	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo
2	Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones de los cargos
3	Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.
4	Controlar las actividades planificadas, comparándolas con los realizado y detectar las desviaciones o diferencias
5	Coordinar con el responsable de venta
6	Aumentar el número y calidad de clientes, resolver las reparaciones o desperfectos en la empresa.
7	Decidir respecto de contratar.
8	Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero.
Requisitos del Puesto Gerente	
Experiencia mínima 2 años	
Educación	
Ser profesional titulado	

Fuente: Elaborado por Autores

Tabla 4 ficha ocupacional del administrador

Ficha Ocupacional	
Nombre del Puesto	Administrador
Jefe Superior Inmediato	Gerente
Cargos Subordinados	Ventas y Mantenimiento
Salario Actual	C\$ 8,000.00
Ubicación	Oficina Administración
Funciones	
1	Asignar y distribuir los recursos económicos
2	Elaboración de planes
3	Coordinar tareas
4	Controlar el rendimiento de los empleados
5	Realizar la contabilidad de la empresa
6	Realizar gestiones de Recursos Humanos
Requisitos del Puesto	
Capacidad en manejo de personal	
Experiencia: 1 año	
Disponibilidad de tiempo completo	
Educación	
Lic. Administración de Empresa o carreras a fines	

Fuente: Elaborado por Autores

Tabla 5 ficha ocupacional del responsable de ventas

Ficha Ocupacional	
Nombre del Puesto	Responsable de Venta
Jefe Superior Inmediato	Administrador
Cargos Subordinados	Transporte
Salario Actual	C\$ 8,000.00
Funciones	
1	Manejo de inventario
2	Recibir los pedidos
3	Llevar el control de las carteras de los clientes
4	Dominio en Atención al cliente
5	Coordinar con transporte las entregas
6	Motivación al equipo de trabajo
Requisitos del Puesto	
Capacidades de liderazgo	
Coordinar trabajo en equipo	
Capacidad de comunicación	
Experiencia mínima 1 año	
Educación	
Lic. En Mercadotecnia	

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 6 ficha ocupacional del mecánico

Ficha ocupacional	
Nombre del Puesto	Mecánico
Jefe Superior Inmediato	Administrador
Cargos Subordinados	Ayudante de mecánica
Salario Actual	C\$ 7,000.00
Funciones	
1	Ordenar y supervisar el mantenimiento de transporte
2	Realizar el diagnóstico del estado del vehículo
3	Chequear la batería y el sistema eléctrico del vehículo
4	Revisar y sustituir el aceite y los filtros regularmente
5	Inspeccionar el nivel de fluido y ajustarlos cada vez que sean necesario
6	Examinar el nivel de presión de aire de los neumáticos
7	Limpiar, lubricar los componentes del motor, verificar y ajustar los frenos
Requisitos del Puesto	
Amplia experiencia en mecánica de vehículo	
Educación	
Técnico en mecánica automotriz	

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 7 ficha ocupacional del Mecánico

Ficha Ocupacional	
Nombre del Puesto	Ayudante de mecánica
Jefe Superior Inmediato	Mecánico
Cargos Subordinados	Ninguno
Salario Actual	C\$ 6,000.00
Funciones	
1	Apoyar a los mecánicos para la reparación de los vehículos
Requisitos del Puesto	
Conocimientos básicos en mecánica automotriz	
Educación	
Educación básica	

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 8 ficha ocupacional del conductor

Ficha Ocupacional	
Nombre del Puesto	Conductor
Jefe Superior Inmediato	Jefe de Venta
Cargos Subordinados	Ayudante de conductor
Salario Actual	C\$ 7,000.00
Funciones	
1	Dirigir el movimiento del transporte
2	Controlar la manipulación de carga
3	Asegurar la entrega optima al cliente
4	Cobrar pagos
5	Seguir ruta y horario
Requisitos del Puesto	
Permiso de conductor profesional en vigor	
Experiencia en manejo de vehículo pesado	
Buen historial de conducción sin infracciones de tráfico	
Educación	
Título de educación secundaria	

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 9 ficha ocupacional del ayudante de conductor

Ficha Ocupacional	
Nombre del Puesto	Ayudante de conductor
Jefe Superior Inmediato	Conductor
Cargos Subordinados	Ninguno
Salario Actual	C\$ 6,500.00
Funciones	
1	Montar y desmontar carga
2	Acomodar el producto en los vehículos
3	Verificar y contabilizar el producto transportado
Requisitos del Puesto	
Poseer capacidades físicas para montar y desmontar carga	
Educación	
No requerida	

Fuente: Elaborado por autores

10.3. Elementos de la planeación.

Con toda la información recopilada y analizada en esta investigación se realiza una propuesta de estrategias que están enfocadas en el mejoramiento del proceso administrativo de la empresa LAIR. De acuerdo al procedimiento de la elaboración de una estrategia empresarial, lo primero es establecer la misión, visión y valores sugeridos, segundo elaborar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para posteriormente identificar líneas estratégicas de trabajo con sus objetivos y actividades.

Preguntas para redactar la misión.

¿Por qué haces lo que haces?

Para la necesidad de crear una fuente de ingreso familiar, donde cada uno de los miembros sean partícipes.

¿Por qué motivo creaste la empresa?

Que mi cliente es aquel que inicia la construcción hasta la conclusión de esta misma. Por ende, este sería un cliente fiel. Con la finalidad de mantener una descendencia por más de 5 décadas

¿Qué hace la compañía? que vendes, produces, etc.)

Hace venta y transporte de materiales, tanto dentro como fuera del territorio nacional.

¿Cuál es el perfil de tu cliente ideal?

El cliente que inicia su construcción con nosotros y se mantiene hasta el final

¿Qué te diferencia de la competencia?

El equipo de transporte con el que contamos ya que somos los abastecedores de algunas empresas.

¿Cuál es el propósito social de tu empresa?

Aportar económicamente a la sociedad, generando más fuente de empleo.

Preguntas para redactar la visión.

¿Como ves la empresa en algunos años?

Con una modernización en lo que es los equipos de transporte y una mejora en el abastecimiento en los materiales de construcción y ferretero, y uno de los mayores distribuidores en la zona norte.

¿Cuáles son tus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

Aumento de transporte carga pequeño, liviano.

Aumento de materiales ferreteros.

Abrir negocios en puntos estratégicos en la ciudad.

¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del mercado?

Implementación de estrategias de publicidad.

Implementación de herramientas para la mejora del proceso administrativo.

Implementación de servicio de delivery.

¿Cómo quieres que tu empresa sea conocida, percibida en el mercado?

Por ser una fuente confiable en materiales, percibida en la fidelidad de nuestros clientes.

¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán contigo?

Amabilidad, respeto, confianza, puntualidad.

¿Que deseas aportar al futuro?

Fuentes de empleo y distribución de buena calidad de materiales de construcción.

Según las preguntas realizadas a Lanuza (2021) de la empresa transporte y venta de materiales de construcción LAIR, y las respuestas obtenidas por él, definimos la misión y visión de la siguiente manera.

10.3.1 Misión propuesta.

Somos creadores de ingreso familiar, caracterizándonos por experiencia de cinco generaciones en la venta y transporte de materiales, dentro y fuera del territorio nacional, procurando aquel que inicia la construcción con nosotros llega hasta el final, por nuestra variedad de productos, aportando económicamente a la sociedad generando más fuente de empleo.

10.3.2. Visión.

Ser la empresa más moderna en los equipos de transporte y los mayores distribuidores de la Zona norte; ser siempre una fuente confiable en materiales percibida en la fidelidad de nuestros clientes, formando un equipo de trabajo amable, confiable, puntual y solidario.

10.3.3. Valores.

Principios Cristiano: creemos en Dios como el ser supremo que creo todo cuanto existe. Su poder y presencia está presente en todas las actividades laborales como personales.

Transparencia: Disponibilidad de la información requerida para la colaboración, la cooperación y la toma de decisiones de los socios propietarios. Proporcionar al cliente la información positiva como negativa, de sus productos o servicios con el fin de hacer un proceso de venta bien informado.

Responsabilidad: Se establece el vínculo de comunicación con el objetivo de afianzar la relación comercial. Cumplir con todas las obligaciones establecidas por la ley y conducirse con respeto en beneficio de la empresa y de los clientes.

Lealtad: Radica en obtener el máximo rendimiento y talento de los empleados a partir de la alineación de objetivos personales y profesionales de los trabajadores con el desarrollo de la empresa.

Compromiso: el producto facturado sea el que se le entregue al cliente (medida exacta).

10.2.4. Análisis FODA.

Este es un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que forman parte del entorno interno y externo de la empresa. Las cuales se pudieron identificar a lo largo de la investigación. A continuación, se detalla cada una de ellas.

Tabla 10. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Comunicación fluida con respecto a logro de objetivos, valores, metas de forma verbal.</p> <p>Hay trabajo en equipo, normas equitativas, saben Controlar el estrés.</p> <p>Recursos necesarios para realizar el trabajo.</p> <p>Buen liderazgo</p> <p>Ambiente de trabajo adecuado.</p> <p>Satisfacción de los colaboradores.</p> <p>Legalmente inscrita</p> <p>Participa en licitaciones privadas y estatales</p> <p>Clientes fidelizados</p>	<p>No hay planeación documentada (visión, misión, planes).</p> <p>No hay una estructura organizacional definida y documentada.</p> <p>Sobrecarga de funciones por aumento de la demanda.</p> <p>No hay seguimiento ni control de operaciones, debido a que no hay planeación documentada.</p> <p>No hay evaluación del desempeño.</p> <p>Capacitación e inducción de forma empírica.</p> <p>Funciones de contabilidad, ventas y recursos humanos no están establecidas.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Posibilidad de establecer nuevos convenios con proveedores</p> <p>Crecimiento de la actividad económica en el sector construcción.</p> <p>Aumento de alternativas para la construir</p> <p>Automatización de los inventarios.</p> <p>Acceso a financiamiento.</p> <p>Convenios con universidades (FAREM, Estelí)</p> <p>Expectativas de crecimiento en zona norte.</p>	<p>Aumento de precios y escasez de productos de comercialización.</p> <p>Competidores en crecimiento</p> <p>Seguridad del trabajador en riesgo por COVID- 19.</p>

Fuente: *Elaborado por autores*

Matriz estratégica En el siguiente cuadro se detallan las estrategias que definen las oportunidades amenazas, fortalezas y debilidades en la empresa transporte y venta de materiales de construcción LAIR, con el objetivo de complementar el cruce de cada una de ellas.

Tabla 11 *Matriz estratégica*

<p>Internos</p> <p style="text-align: right;">Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>1- Comunicación fluida con respecto a logro de objetivos, valores, metas de forma verbal.</p> <p>2- Hay trabajo en equipo, normas equitativas, saben controlar el estrés.</p> <p>3- Recursos necesarios para realizar el trabajo.</p> <p>4- Buen liderazgo</p> <p>5- Ambiente de trabajo adecuado.</p> <p>6- Satisfacción de los colaboradores.</p> <p>7- Empresa legalmente inscrita</p> <p>8- Posee licitaciones privadas y estatales</p> <p>9- Clientes fidelizados</p> <p>10- Alianza con la competencia</p>	<p>Debilidades</p> <p>1- No hay planeación documentada (visión, misión, planes).</p> <p>2- No hay una estructura organizacional definida y documentada.</p> <p>3- Sobrecarga de funciones por aumento de la demanda.</p> <p>4- No hay seguimiento ni control de operaciones, debido a que no hay planeación documentada.</p> <p>5- No hay evaluación del desempeño.</p> <p>6- Capacitación e inducción de forma empírica.</p> <p>7- Funciones de contabilidad, ventas y recursos humanos no están establecidas.</p>
	<p>F4, F5, F6, F7, F8, F9, O1,02,07</p> <p>Ampliación del mercado, con la apertura de una nueva sucursal en la zona norte del país.</p>	<p>D2, D5, D6, 06</p> <p>Establecimiento de convenios para pasantías con universidades y elaborar manuales de funciones y evaluaciones del desempeño.</p> <p>D3, D7, O2, 03, O4</p> <p>Gestión de financiamiento para automatización de los procesos admón. y contables.</p>

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1- Aumento de precios y escasez de productos de comercialización.</p> <p>2- Competidores en crecimiento</p> <p>3- Seguridad del trabajador en riesgo por COVID- 19.</p>	<p>A1, F9, F10</p> <p>Alianzas con la competencia para garantizando precios competitivos y brindando satisfacción a los clientes.</p>	<p>D1, D3, D4, A2, A3</p> <p>Definición del puesto de administración que ejecute funciones de contabilidad y gestión de recurso humano.</p> <p>D1, D3, D4, A2</p> <p>Contratación de un responsable de ventas para disminución de sobrecarga de funciones.</p>

Fuente: *Elaborado por Autores*

Dichas estrategias se recomiendan para la solución de algunos problemas del proceso administrativo con el objetivo de fortalecer este dentro de la empresa.

Tabla 12 Objetivo de estrategias

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Fortalecer el proceso administrativo, con las estrategias necesarias para prepararse para el cambio.	1. Definición del puesto de administración que ejecute funciones de contabilidad y gestión de recurso humano. 2. Establecimiento de convenios para pasantías con universidades y elaborar manuales de funciones y evaluaciones del desempeño. 3. Gestión de financiamiento para automatización de los procesos de administración y contables.
Asegurar el abastecimiento ante cualquier escasez de materiales.	4. Alianzas con la competencia para garantizando precios competitivos y brindando satisfacción a los clientes.
Crear nuevas sucursales,	5. Ampliación del mercado, con la apertura de una nueva sucursal en la zona norte del país.
Agilizar el proceso de las ventas y disminuir el sobre cargo del trabajo.	6. Contratación de un responsable de ventas para disminución de sobrecarga de funciones.

Estrategias

Tabla 13 *Objetivo, estrategias y actividades*

Objetivo	Estrategias	
Fortalecer el proceso administrativo, con las estrategias necesarias para prepararse para el cambio.	Definición del puesto de administración que ejecute funciones de contabilidad y gestión de recurso humano.	
	Establecimiento de convenios para pasantías con universidades y elaborar manuales de funciones y evaluaciones del desempeño.	
	Gestión de financiamiento para automatización de los procesos de administración y contables.	
Plan de Acción	Responsable	Duración
Reordenar las funciones de acuerdo al cargo.	Gerente	1 mes.
Contactarse con el departamento de ciencias económicas para plantear la propuesta. Realizar consulta con profesionales de la administración y/ o contabilidad.	Administrador	3 meses.
Cotizar con los proveedores de sistemas contables y asignar el equipo tecnológico necesario	Gerente	3 meses

Tabla 14 *Objetivo, estrategias y actividades*

Objetivo	Estrategias	
Asegurar el abastecimiento ante cualquier escasez de materiales.	Alianzas con la competencia para garantizando precios competitivos y brindando satisfacción a los clientes.	
Plan de Acción	Responsable	Duración
Buscar nuevas alianzas.	Gerente	4 meses
Plantear propuesta a las ferreterías con las que se tienen convenios.		
Intercambiar productos		

Tabla 15 *Objetivo, estrategias y actividades*

Objetivo	Estrategias	
Crear nuevas sucursales.	Ampliación del mercado, con la apertura de una nueva sucursal en la zona norte del país.	
Plan de Acción	Responsable	Duración
Elaborar un plan de negocio	Socios y Gerente	De 1 a 2 años
Elegir una zona estratégica		
Estudio de mercado		
Elaborar presupuesto		

Tabla 16 *Objetivo, estrategias y actividades*

Objetivo	Estrategias	
Agilizar el proceso de las ventas y disminuir el sobre cargo del trabajo.	Contratación de un responsable de ventas para disminución de sobrecarga de funciones.	
Plan de Acción	Responsable	Duración
Reclutar a candidatos con perfiles de vendedores.	Gerente	1 día
Seleccionar al candidato idóneo.	Gerente	1 día
Capacitar al nuevo colaborador.	Trabajadores de más experiencia	1 semana

11. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que:

- Se realizó una valoración de los factores internos y externos con el fin de verificar como influyen en el proceso administrativo, de los que se llegó a la conclusión que los factores internos se encuentran bajo el control de la empresa y son: la comunicación, aprendizaje, la coordinación, los recursos humanos, materiales, tecnológicos y la cultura organizacional, los cuales se aplican de forma empírica y verbal, permitiendo que la empresa vaya creciendo paulatinamente; y los factores externos son: competidores, proveedores clientes, el entorno económico, cultural y político legal que abren las puertas a las oportunidades del mismo modo permite conocer las amenazas. Se concluye que dichos factores influyen en el proceso administrativo por lo cual es necesario mejorar algunos aspectos de cada uno de ellos, debido a que forman parte de un todo y es necesario realizar acciones para que la empresa continúe creciendo.
- En la organización se determinó que es necesario reestructurar el organigrama actual de la empresa, delegar de entre los socios a uno para que tome la función de la gerencia para optimizar la toma de decisiones y agregar un puesto de encargado de las ventas para disminuir el sobre cargo de funciones del administrador, además se detalla correctamente las actividades de cada puesto de trabajo.
- Con toda la información recopilada y analizada en esta investigación, se realiza una propuesta de estrategia que está enfocada en los elementos de planeación para el mejoramiento del proceso administrativo, donde la hipótesis se efectúa de forma parcial
- El proceso administrativo en la Empresa Transporte y venta de Materiales de Construcción LAIR, se desarrolla de manera empírica, pero se interesa la gerencia en promoverlo como factor clave para la toma de decisiones, por lo que se proponen mejoras a la empresa permitiéndole construir las estrategias necesarias ante los desafíos.

12. Recomendaciones

Para que la presente investigación sea de gran utilidad a empresa Transporte y Venta de Materiales de Construcción LAIR y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua se les recomienda lo siguiente.

A la ferretería LAIR

- Someter la presente -investigación a revisión en este caso los socios propietarios con la administración al conocer de manera objetiva, la realidad evaluada y puedan asumir las acciones que consideran convenientes al respecto para que se pueda tomar en cuenta las sugerencias presentadas en este documento.
- Realizar un plan de negocios a mediano y largo plazo con el fin de establecer objetivos, proyectar ventas y verificar su cumplimiento.
- Tomar en cuenta la descripción de los puestos de trabajo o fichas ocupacionales los cuales describen detalladamente las actividades propias de cada uno de ellos proporcionando al postulante al puesto toda la información necesaria para evitar confusiones y distribuir las tareas para ser más productivos.
- Delegar la Gerencia de entre los socios a la persona que permanece en la empresa para evitar el doble mando, para que sea la imagen que representa la empresa y sea quien tome las decisiones en nombre de toda la junta directiva.
- Contratar un responsable de ventas que se encargue de las tareas propias del puesto para distribuir la carga de trabajo que actualmente recaen sobre el administrador.
- Que el administrador sea el encargado de: la contabilidad, la gestión humana, la elaboración de planes y el control de los recursos.
- **A la Facultad Regional Multidisciplinaria** para que siga brindando educación de calidad y prestigio, fortaleciendo relaciones con empresas e involucrar a los estudiantes para que ellos se empapen de toda la información que hay en el exterior, necesarios para su crecimiento profesional.

13. Referencias bibliográficas

- Aguer Hortal, M., & Pérez Gorostegui, E. (2010). *Manual de administración de Empresas: Teoría y ejercicios resueltos*. Madrid : Centro de estudios Ramón Areces S.A.
- Banco Central de Nicaragua. (30 de marzo de 2021). *Informe anual 2020*. Obtenido de Banco Central de Nicaragua: https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/Informe_Anual_2020.pdf
- Betanco Reyes , R. A., Padilla Moreno , D. J., & Téllez Méndez , R. J. (2019). *Proceso administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019*. Estelí: UNAN Managua FAREM-Estelí.
- Biblioteca Crai. (2018). *Cuál es el propósito de la investigación aplicada*. Obtenido de Biblioteca Crai: <http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/definicion-y-proposito-de-la-investigacion-aplicada>
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). *Proceso Administrativo*. Estado de México.: EDU UNID. Obtenido de Editorial Digital UNID: <https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&pg=GBS.PT10.w.8.0.7>
- Blandón Pérez, N. X., Fortín Altamirano, R. J., & Rodríguez Ruíz, I. M. (2018). *Proceso administrativo de Microempresa Panadería El Esfuerzo y sus efectos socioeconómicos en las familias de las beneficiadas del Programa Hambre Cero en la comunidad Los Jobos, Estelí, 2017-2018*. Estelí: UNAN Managua FAREM-Estelí.
- Cano Plata, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogota D.C: Servicios Academicos Intercontinentales.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Interamericana Editores.
- Delgado Gonzalez , S., & Ventura, B. E. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Gonzalez Delgado , S., & Ventura , E. B. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Paraninfo S.A.

Guillermo, W. (23 de Febrero de 2020). *Encuestas* . Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

IP Nicaragua. (04 de Octubre de 2020). *Construir con adobe alternativa barata*. Obtenido de IP Nicaragua: <https://ipnicaragua.com/construir-con-adobe-alternativa-barata-que-beneficia-al-medio-ambiente/>

Juárez Rodríguez, A. J., Pineda Sánchez, P. M., & Bermúdez Casco, J. A. (2016). *Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017*. Estelí: UNAN Managua FAREM-Estelí .

Luna González , A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.

Osorio González, I. L. (2014). *El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de quetzaltenango*. Quetzaltenango: Campus de Quetzaltenango.

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Entrevista*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de>

Pérez, O. (30 de marzo de 2016). *Consejos para la planeación estratégica de tu empresa*. Obtenido de Blog people next: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-consejos-para-la-planeacion-estrategica-de-tu-empresa>

Quiroa, M. (09 de Marzo de 2020). *Planeación Estratégica*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>

Quiroa, M. (09 de Julio de 2021). *Factores Externos de una empresa*. Obtenido de economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/factores-externos-de-una-empresa.html>

Ramos Muñoz, R. (2014). *Fichas ocupacionales*. Obtenido de Medicina y seguridad del trabajo
Ibermutuamur:

https://repisalud.isciii.es/bitstream/handle/20.500.12105/12366/FichasocupacionalesIbermutuamur_2014.pdf?sequence=1

Roncancio , G. (24 de Mayo de 2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de PENSEMOS: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Salinas, P. J. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Mérida.: Universidad de Los Andes Venezuela.

Solis Plata, D. J. (2019). Como hacer un perfil de proyecto de investigación científica. En D. J. Solis Plata, *Como hacer un perfil de proyecto de investigación científica*. Bloomington: Palibrio.

Sy Corvo, H. (14 de Abril de 2021). *Factores internos y externos de una empresa*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>.

Universidad Nacional Autónoma de México UNAM. (31 de 12 de 2004). *La Organización*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México UNAM: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, A.C. (2011). *Metodología de la Investigación*. Puebla, México : Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, A.C.

Viñan Villagram, A. J. (2017). *Elemento de Ingeniería administrativa*. Ecuador: Politécnica ESPOCH.

14. Anexos

Anexo N° 1. Entrevista dirigida a los administradores



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Entrevista dirigida a los administradores de la empresa transporte y venta de Materiales de Construcción, LAIR.

Objetivo: Conocer a profundidad los aspectos generales de la empresa en cuanto a:
Planeación y organización en la gestión administrativa.

N°	Pregunta	Respuestas
Planeación		
1	¿Cómo planifica las actividades del trabajo a realizar	
2	¿Cuáles son las estrategias para enfrentar problemas que presente en la empresa?	
3	¿Cuáles son las políticas y reglamentos de la empresa?	
4	¿Conoce usted los objetivos y metas de la empresa?	
Organización		
1	¿Cómo funciona la jerarquía entre los colaboradores?	
2	¿Cuáles son las funciones que usted realiza?	
3	¿La Misión de la organización es clara para todos los empleados?	
Integración de Personal		
1	¿Qué métodos se utilizan para la contratación de nuevo personal (que habilidades requieren)?	
2	¿Cómo realiza el proceso de selección?	
3	¿Cuál es el proceso de inducción?	
	¿Cómo logra la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?	
Dirección		

1	¿Cuáles son las funciones de la supervisión?	
2	¿De qué manera motiva al personal para un mejor desempeño?	
3	¿Cuál es la estrategia de dirección que implementa en la empresa?	
Control		
1	¿Cómo se evalúa el desempeño a los trabajadores?	
2	¿De qué manera se ha evaluado su desempeño en la empresa?	
3	¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?	
4	¿Considera que están bien definidas las áreas de trabajo para su empresa?	
5	¿Cómo considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?	
6	¿Participa usted en la toma de decisiones de la empresa?	
7	¿Qué grado de participación tiene usted en el proceso de control que se aplica a la empresa?	
8	¿Conoce el organigrama de su empresa?	
9	¿Qué importancia da usted a la planeación de su empresa?	
10	¿Cuál es su participación en el proceso de la planeación de la empresa?	
11	¿Considera usted que está bien definidas los niveles de jerarquía en su empresa?	
12	¿Cómo considera la comunicación en la empresa?	

Anexo N° 2. Cuestionario de encuesta dirigido a los colaboradores



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Objetivo: Indagar el grado de satisfacción como colaborador y como persona, en relación a las metas de la empresa.

Instrucciones: Del 1 al 5 responda en que grado tiene conocimiento de lo siguiente donde 1 es poco y 5 es mucho.

Fecha ----/------/-----

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Conoce las normas de la empresa?					
2	¿Conoce valores se aplican en la empresa?					
3	Grado de satisfacción como persona y como colaborador					
4	¿Hay confusión entre mi área y las otras áreas cuando se intercambia información?					
5	¿Existe buena comunicación en mi área de trabajo?					
6	¿Todos en la organización en enfocan en el logro de los objetivos?					
7	¿Los objetivos de la empresa se adaptan a mis objetivos?					
8	¿Las normas se aplican igual para todos?					
9	¿Conoce la razón de ser de la empresa?					
10	¿Puedo ver que mi trabajo da buenos resultados?					
11	¿El administrador da solución a los problemas en mi área?					
12	¿Si deseas hacer sugerencias solamente hablas con tu jefe?					
13	¿Las metas de la empresa son claras y alcanzables?					
14	¿Su trabajo es coordinado con el de sus compañeros?					
15	¿Se le provee los recursos necesarios para realizar sus funciones?					
16	¿Siente que el trabajo está distribuido de forma equitativa?					
17	¿La organización hace esfuerzo para tener un ambiente de trabajo agradable?					
18	¿Existen políticas claras en la organización?					
19	¿Sabemos cómo evitar el estrés y tener un ambiente de trabajo saludable?					
20	¿Nuestro trabajo es Valioso?					
21	Tienes funciones no propias del cargo que ejerces					
22	Consideras a tu jefe inmediato un buen líder					
23	Las condiciones y el ambiente de trabajo son adecuados					

Anexo No 3. Cronograma de actividades

Actividades	Meses															
	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propuesta del tema	■															
Corrección del tema		■														
Búsqueda de temas similares para elaborar antecedentes			■	■												
Elaboración de objetivos planteamiento del problema y justificación					■	■	■									
Elaboración del diseño metodológico									■	■	■	■				
Corrección del diseño metodológico													■	■	■	
Corrección del trabajo en general para su presentación final y correcciones									I							■
Envío del protocolo de investigación aplicada para la calificación																■
Actividades	Meses															
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de resultado		■	■													
Corrección de análisis de resultado					■	■	■	■								
Conclusiones y recomendaciones									■							
Correcciones de conclusión y recomendaciones																

Anexo No 4. Registros legal

24/7/2021

Imprimir Certificado de Inscripción

Certificación de Registro de Proveedores

Fecha de Impresión: 24 de julio de 2021



Dirección General de Contrataciones del Estado
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

En cumplimiento al Artículo 11 de la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y a los Artículos 21 y 22 de su Reglamento la Dirección General de Contrataciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público certifica que el proveedor IRIAS RUGAMA, ALBA LINA con RUC 1612511690004F que declara ser una Persona Natural y cuya información de contacto es:

Nombre Comercial: TRANSPORTE Y VENTA DE MATERIALES LAIR

Dirección: Del proyecto Mirian 75 varas al sur

Departamento: Estelí

Municipio: Estelí

Teléfono/s: 55029879

Correo electrónico: Constructoralair@gmail.com

Ha sido inscrita en el Registro Central de Proveedores con la siguiente clasificación:

- Maquinaria y equipo pesado de construcción

Este certificado vence el día: 15/06/2022 23:59:59

Imprimir

Cerrar

Anexo N.º 5 foto de trabajo de campo



Anexo Nº.6 foto aplicando encuestas y entrevista.

