

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León
Centro Universitario Regional Jinotega “Marlon Zelaya Cruz”

Licenciatura en Administración de Empresas



**Monografía para optar al Título de Licenciada en Administración de
Empresas**

Impacto de la administración del tiempo como factor de la eficiencia y eficacia en los
colaboradores de las Pymes, sector madera-mueble del municipio de Jinotega en el
primer semestre 2020

Autoras:

Br: Leydi Karina Castro Tórrez
Br: Keyla Francisca Herrera Herrera
Br: Karina Auxiliadora Meza Pineda

Tutor:

Lic. Anielka Celedón Montenegro

Jinotega, febrero de 2021

“A la Libertad por la Universidad”

RESUMEN

La presente investigación cuyo objetivo de estudio fue el sector madera-mueble del Municipio de Jinotega tiene como propósito analizar el impacto de la administración del tiempo en los colaboradores de las Pymes sector madera- mueble del Municipio de Jinotega, en el primer semestre 2020.

Contiene temas de carácter teórico – científico que sustentan el contenido, a través de las consultas bibliográficas de expertos en el tema, los cuales aportan herramientas prácticas y conceptos básicos de las variables de administración del tiempo y eficacia del personal.

La metodología utilizada fue una investigación analítica - cuantitativa porque se hizo mediante un análisis de contenido, utilizando como instrumento de recolección de datos encuestas estructuradas con preguntas cerradas. La población fue de 50 colaboradores, se calculó la muestra con el método aleatorio simple, el cual dio una muestra de 44 encuestas , que representa el (88%) de los colaboradores del sector madera – mueble del municipio de Jinotega, en donde se obtuvo información que sirvió para que se llevara a cabo la investigación.

En cuanto al estudio del sector madera-mueble se concluye que no se están cumpliendo en un 100% los objetivos planteados, ya que se comprobó que alguno de los colaboradores de carpintería no hacen uso de un plan estratégico que les permita cumplir con sus tareas y metas en un tiempo determinado.

A través del estudio en los negocios de carpinterías se logró identificar los factores que dificultan a los colaboradores para el cumplimiento de sus tareas, una vez identificados dichos factores se determinó la causa de ellos y las posibles alternativas que pudiesen dar una solución a los colaboradores.

CARTA AUTORIZACION DEL TUTOR

Jinotega, 10 de noviembre del 2020

M.sc. Fátima Maradiaga
Responsable de Registro Académico
UNAN – LEON
CUR – JINOTEGA
Sus manos

Apreciable M.Sc. Maradiaga:

Por medio de la presente me dirijo a usted para comunicarle que el trabajo monográfico, con el título:

“Impacto de la administración del tiempo como factor de la eficiencia y eficacia en los colaboradores de las Pymes, sector madera-mueble del municipio de Jinotega en el primer semestre 2020”.

Ha sido leído y revisado por mi persona, Lic. Anielka Celedón Montenegro encontrándose acorde al reglamento y formato. Por tanto, le solicito sea planificada la presentación de su monografía ante un jurado examinador.

Agradeciendo de antemano por la atención dispensada.

Atentamente:



Lic. Anielka Celedón Montenegro

Tutora

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la fuerza y el entendimiento para lograr culminar esta carrera, la sabiduría para enfrentar cada dificultad que se nos ha presentado y ponernos en nuestro camino a las demás personas que nos han apoyado para lograr esta meta.

A nuestra tutora Licenciada Anielka Celedón Montenegro, quien nos apoyó incondicionalmente en las consultas y asesoramiento brindado en más de un trabajo de esta carrera.

A nuestros padres porque sin su apoyo incondicional, este logro hubiera sido aún más difícil de lograrlo.

A nuestros docentes, por compartirnos sus conocimientos y encaminarnos en el transcurso de la carrera y asesorarnos en cada consulta realizada.

A nuestros compañeros de estudio ya que también ellos fueron de mucho apoyo para llegar hasta donde ahora estamos.

A todos, **¡MUCHAS GRACIAS!**

Leydi Karina Castro Tórriz

Keyla Francisca Herrera Herrera

Karina Auxiliadora Meza Pineda

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la vida, la sabiduría e inteligencia para lograr mis metas, guiarme en el camino de la vida y haber permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación.

A mi madre, Carina Tórrez Gutiérrez, que ha sabido formarme con buenos hábitos y valores, también por ser la persona que me ha acompañado durante todo este proyecto estudiantil y de vida.

A mi familia, por haberme brindado su apoyo incondicional y compartir conmigo buenos y malos momentos.

Leydi Karina Castro Tórrez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa, también por permitirme haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, me siento muy orgullosa de ser su hija.

A mis hermanos (a) por estar siempre presentes acompañándome y por el apoyo que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

Keyla Francisca Herrera Herrera

DEDICATORIA

A Dios Padre Todopoderoso por darme el don de la vida, la salud, la sabiduría e inteligencia para lograr mis metas, guiarme en el camino de la vida y ahora lograr culminar mis estudios universitarios con la iluminación del Altísimo.

A mis padres, porque tuve el apoyo por parte de ellos para que yo pudiera culminar mis estudios, manteniéndome firme y ese ánimo que recibí de su parte para reconfortarme cada día.

A mis hermanos que de alguna manera u otra siempre me han apoyado y han estado conmigo en todo momento.

A mi familia, por haberme brindado apoyo incondicional y con sus consejos han sabido guiarme para culminar esta carrera profesional.

Karina Auxiliadora Meza Pineda

ÍNDICE

I.	INTRODUCCION.....	1 - 2
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
III.	OBJETIVOS.....	4
IV.	MARCO TEÓRICO.....	5
1.	Administración del tiempo.....	5
1.1.	Características del tiempo.....	5 - 6
1.2.	Principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo.....	6 - 7
1.3.	Administración del tiempo, impacto en nuestra gestión.....	7
1.4.	Enfoques tradicionales de administración del tiempo.....	8 - 9
1.4.1.	Eficiencia.....	8
1.4.2.	Control.....	8
1.4.3.	Valores.....	8 - 9
1.4.4.	Administración.....	9
1.4.5.	Métodos.....	9
1.5.	Los problemas más comunes que tienen la mayoría de los emprendedores para administrar el tiempo.....	9 - 10
2.	Administración del talento humano.....	10 - 16
2.1.	Importancia.....	10 - 11
2.2.	Reclutamiento y selección de personal.....	11
2.3.	Desempeño del personal.....	11
2.3.1.	Remuneraciones.....	12
2.3.1.1.	Objetivos.....	12
2.3.2.	Programas de incentivos.....	12 - 13
2.3.3.	Capacitación al personal.....	13
2.3.4.	Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones.....	13
2.3.5.	Cómo beneficia la capacitación al personal.....	13 - 14
2.3.6.	Satisfacción laboral.....	14
2.3.7.	Desarrollo personal.....	14
2.3.8.	Desarrollo organizacional.....	15
2.3.9.	Higiene y seguridad empresarial.....	15

3. Estrategia empresarial.....	15
3.1. Análisis de la cadena de valor.....	15
4. Plan estratégico.....	16 - 18
4.1. Perspectiva financiera.....	16
4.2. Perspectiva del cliente.....	16 - 17
4.3. Perspectiva del proceso interno.....	17 - 18
4.4. Perspectiva de la innovación y aprendizaje.....	18
4.5. Implantación del cuadro de mando integral.....	18
V. DISEÑO METODOLÓGICO.....	19 - 21
1. Tipos de estudio y métodos de investigación.....	19
2. Área de estudio.....	19
3. Población de estudio.....	19
4. Muestra.....	19 - 20
5. Fuentes de información.....	20
5.1. Fuentes de información primarias.....	20
5.2. Fuentes de información secundarias.....	20
6. Procedimientos de recolección de datos.....	20 - 21
7. Plan de análisis.....	21
7.1. Consideración de los aspectos éticos y Responsabilidad al manejo de información proporcionada.....	21
VI. RESULTADOS Y DISCUSION.....	22 - 35
VII. CONCLUSIONES.....	36
VIII. RECOMENDACIONES.....	37
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	38 - 40
X. ANEXOS.....	41 - 69
1. Encuesta.....	42 - 44
2. Propuesta de plan estratégico para los negocios de carpinterías del municipio de Jinotega.....	45 - 61
3. Fotografías de los colaboradores en las carpinterías.....	62 - 67

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada Impacto de la Administración del tiempo como factor de la eficiencia y eficacia en los colaboradores de las pymes, sector madera - mueble del municipio de Jinotega en el primer semestre 2020, permite conocer un aspecto muy significativo en relación al impacto de la administración del tiempo del sector madera – mueble en Jinotega. Esta investigación ayudará a comprender la relación de la administración del tiempo y eficacia, proporcionando una serie de herramientas prácticas que permitan la consecución de un mayor dominio sobre el tiempo para la mejor utilización del mismo en el trabajo y así lograr mayor eficiencia y eficacia.

La importancia del estudio radica en identificar las oportunidades que ofrece a la población Jinotegana, la fabricación de muebles de madera, aprovechando el potencial de estas empresas enfocando nuevas oportunidades de negocio que contribuyan al desarrollo, tanto del municipio como del país. Lo cual generara un gran impacto, ya que los fabricantes de mueble de las diferentes carpinterías tendrían gran oportunidad de abastecer su propia demanda e incursionar en otros mercados.

Para elaborar este estudio se realizaron consultas previas a diversas fuentes de información relacionadas al tema de investigación, se consultaron diversos trabajos monográficos encontrando relación con las siguientes investigaciones:

Administración del tiempo como factor para aumentar la eficacia del personal bancario de la ciudad de Quetzaltenango durante el año 2013 (Coyoy López, 2013). La Administración del tiempo en la empresa consiste en que cada empleado debe administrar sus actividades en relación al tiempo, haciendo mejor uso del mismo para asegurar el logro de objetivos. Este tema es de gran interés y ayuda a comprender la relación de la administración del tiempo y eficacia proporcionando una serie de herramientas prácticas que permitan tener un mayor dominio sobre el tiempo, para la mejor utilización del mismo en el trabajo y así lograr una mayor eficacia.

Eficiencia productiva del sector madera – mueble del municipio de Matagalpa, periodo 2015 (Maria & Elena, 2016). Se busca entender la importancia de la eficiencia productiva

en los negocios, identificando la utilización de recursos de los sectores madera – mueble, determinando la práctica en los procesos de producción y valorando los índices de este, con el fin de que las carpinterías adquirieran nuevos conocimientos para la solución de problemas empresariales y tengan nuevas oportunidades de negocio que contribuyan al desarrollo tanto del municipio como del país.

Propuesta de un plan estratégico para las empresas Simplemente Madera Millworks para el periodo 2016 – 2018 (Rojas Montalván, 2015) pocas o muchas empresas pueden competir en un mismo sector o industria, sin embargo, la cantidad no es lo importante, lo que realmente importa es utilizar estrategias competitivas con el objetivo de diferenciarse del resto de empresas del sector o industria a la que se pertenece. Este estudio se realizó en la empresa Simplemente Madera Millworks ubicada en el municipio de Ciudad Sandino, departamento de Managua.

A partir de la revisión de estudios investigativos previos se puede comprobó que se han realizado investigaciones sobre la administración del tiempo, pero no existe un estudio en específico que se enfoque en el tema, por lo tanto, se convierte en el primer tema de investigación para la universidad.

Este estudio servirá a futuro como antecedente, a estudiantes de carreras a fines de las ciencias empresariales que realicen trabajos investigativos relacionados al tema, el cual aportará para el seguimiento y mejoramiento del mismo.

En el proceso metodológico se detalla el tipo de estudio, el área de estudio y población, el tipo de muestreo, los métodos utilizados, plan de análisis de resultados y plan de recolección de datos.

Al final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones las cuales permitirán a las carpinterías, tomarlas en cuenta para el proceso de mejora continua, así mismo las bibliografías donde se describen todas las fuentes consultadas para corroborar la científicidad en este trabajo de investigación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Gestionar el tiempo de manera adecuada, es una de las características de un trabajador productivo. Hoy día el elemento diferenciador de cualquier profesional o empresa es la eficiencia, la misma consiste en producir un resultado satisfactorio con el uso mínimo de recursos, considerando que el recurso más significativo de cualquier individuo es su tiempo.

La administración del tiempo en la empresa consiste en que cada empleado deberá administrar sus actividades en relación al tiempo, haciendo el mejor uso del mismo, para asegurar el logro de objetivos. También requiere la capacidad para establecer y priorizar metas tomando en cuenta las habilidades personales, así como las debilidades, los intereses personales y exigencias de determinada actividad.

En los negocios del Sector Madera – Mueble la capacidad de administrar el tiempo que tengan los trabajadores, será el punto de referencia del rendimiento del mismo y de la obtención de resultados que distinga el carácter de urgencia de una actividad, la necesidad de efectuarla o no, cumplir con los plazos establecidos para la entrega de los muebles, etc.

Por lo anterior se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo la administración de tiempo puede contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia en los colaboradores del sector madera – mueble del municipio de Jinotega en el primer semestre 2020?

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar el impacto de la administración del tiempo en los colaboradores de las Pymes sector madera mueble del Municipio de Jinotega, en el primer semestre 2020.

Objetivos Específicos:

- Identificar los principales factores de eficiencia y eficacia de los colaboradores.
- Determinar el impacto de la administración del tiempo en base a los índices de producción.
- Proponer un plan estratégico de trabajo que permita administrar el tiempo para alcanzar las tareas y metas.

IV. MARCO TEORICO

1. Administración del tiempo:

La administración del tiempo se puede definir como una manera de ser y una forma de vivir. Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores (Silva, 2006).

La administración del tiempo; es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificar el estudio y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo, es imprescindible:

1. Identificar metas, objetivos y prioridades.
2. Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo.
3. Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.
4. Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.
5. Lograr habilidades suficientes en la administración del tiempo que sirvan tanto en la vida académica como en la vida profesional (Silva, 2006).

1.1. Características del tiempo son:

- a. Puede ser un enemigo a vencer o un aliado si lo logramos organizar.
- b. Puede ser un recurso escaso, si no se controla en función de las prioridades que se le asignen a las actividades diarias aun emprendedor.
- c. Puede ser un amigo o un enemigo en el logro de los objetivos y metas que se planteen.
- d. No se puede comprar.
- e. No se puede atrapar, detener o regresar.
- f. Es lo más valioso que tiene los individuos, por lo que hay que utilizarlo con el máximo grado de efectividad.

- g. Se dice que nadie tiene suficiente tiempo, sin embargo todo el mundo tiene todo el tiempo que hay. Esta es la gran paradoja del tiempo (Silva, 2006).

1.2. Principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo:

1. Una lista de las actividades de una semana completa, tomada con incrementos de 15 minutos cada una, facilita la utilización efectiva del tiempo.
2. Está comprobado y es un principio fundamental de la planeación del tiempo, que toda hora empleada en planear eficazmente ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados.
3. Una técnica recomendable para administrar mejor el tiempo, es utilizar los últimos 20 minutos de labores, en planear el día siguiente.
4. El tiempo del emprendedor rara vez se utiliza exactamente como él lo planea. Pero se debe procurar, dentro de lo posible, respetar las actividades y compromisos establecidos.
5. Los resultados más efectivos se logran teniendo objetivos y programas planeados, más que por la pura casualidad.
6. El tiempo disponible debe ser asignado a tareas en orden de prioridad, o sea que los emprendedores deben utilizar su tiempo en relación a la importancia de sus actividades.
7. El establecer un determinado tiempo o fechas límites para cumplir con los compromisos de los emprendedores, ayuda al resto del grupo de trabajo a sobreponerse a la indecisión y a la tardanza.
8. Evitar perder de vista los objetivos o los resultados esperados y concentrar los esfuerzos en cada actividad.
9. No confundir movimientos con realizaciones y actividades o acciones con resultados.
10. El tiempo utilizado en dar respuesta a problemas que surgen debe ser realista y limitado a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos lo que puede ahorrar mucho tiempo.

11. Posponer o aplazar la toma de decisiones puede convertirse en hábito que desperdicia Tiempo, se pierden las oportunidades y aumenta la presión de las fechas límite establecidas.
12. Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales deben ser delegadas o eliminadas hasta donde sea posible.
13. Las actividades similares se deben agrupar para eliminar la repetición de acciones y reducir las interrupciones a un mínimo como contestar o hacer llamadas telefónicas.
14. El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo.
15. El registro de cómo se piensa utilizar el tiempo en el día, en la semana o en el mes debe ser detallado, ya que omitir detalles es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo, como confiar en la memoria o establecer metas irreales (Silva, 2006).

1.3. Administración del tiempo impacto en nuestra gestión:

Más allá del tiempo, de lo que más se habla en la actualidad es de cumplimiento. El tiempo, como es escaso se debe administrar adecuadamente. Dentro de las organizaciones, existen sistemas como el justo a tiempo, u otros modelos de gestión para cumplir con sus cronogramas (Silva, 2006).

Respecto al trabajo, los expertos en gestión empresarial se han dado cuenta del estrés que supone para los trabajadores estar tanto tiempo en la oficina, agobiados por plazos que hay que cumplir, informes que revisar o trabajos que rehacer. A la vista de la mala gestión del tiempo que se suele tener en los trabajos, han salido al paso tesis o ideas de gurús en recursos humanos que apuntan hacia la necesidad de aprovechar mejor el tiempo en los lugares de trabajo, con una planificación adecuada para así poder disfrutar mejor del tiempo de ocio, que este sirva para cargar las pilas y volver el lunes a la tarea con el ánimo renovado (Silva, 2006).

1.4. Enfoques tradicionales de administración del tiempo:

Para (Silva, 2006), la mayor parte de los enfoques tradicionales para administrar del tiempo están orientados por una lógica de corto plazo. Estos enfoques generan hábitos de comportamiento cortoplacistas, influenciados por la vigencia que estos paradigmas tienen en nuestras culturas familiares, escolares, empresariales y comunitarias. Sus métodos terminan provocando los males y desequilibrios que pretendemos evitar.

1.4.1. Eficiencia: la eficiencia consiste en "hacer más en menos tiempo". Pero el supuesto subyacente es que la "cantidad" y la "velocidad" son lo mejor. Existe una diferencia vital entre eficiencia y efectividad. Ya que hacer más velozmente las cosas nos precipita más rápido al abismo de la crisis si antes no hemos verificado que estamos en el camino correcto. Por lo que llegar más rápido al lugar equivocado puede ser "eficiente", pero no resulta efectivo (Silva, 2006).

1.4.2. Control: propone la idea de que planificar y programar es indispensable para controlar las acciones de los demás. Pero pasa por alto el hecho de que la mayor parte del tiempo nos relacionamos con otras personas a quienes no podemos controlar. A poco de andar caeremos en la cuenta de que lo único que teníamos era la "ilusión de tener el control" y que lo único que logramos fue generar desconfianza. Porque la confianza mutua es el principal capital que puede tener una relación personal o de trabajo y se basa en la interdependencia no en el control unilateral. Ya que mutuamente nos necesitamos para obtener resultados y la voluntad de control es probable que acabe desintegrando la confianza mutua primero y la relación después (Silva, 2006).

1.4.3. Valores: valorar significa atribuirle a algo un valor relativo mayor que a otras cosas que también nos rodean. Los valores guían nuestras elecciones porque creemos en ellos. Pero la mera valoración de algo no garantiza mejoras en nuestra calidad de vida, si los valores no se ajustan a los principios. Los valores son subjetivos e internos, los principios parecen ser objetivos y externos. Existe una creencia universal en principios tales como: la justicia, la honestidad, la bondad, la dignidad, la integridad,

el servicio, la calidad, la paciencia, etc. Contrariamente a lo que muchas veces creemos, estos principios funcionan independientemente de nuestra voluntad y nos gobiernan (Silva, 2006).

1.4.4. Administración: el modelo tradicional se ocupa de la administración, no del liderazgo. La administración es útil cuando no debemos salirnos del camino trazado. Pero muchas veces los problemas no son de administración, sino de liderazgo y no es suficiente con mantener firme el rumbo. En realidad mantener firme el rumbo sólo empeora las cosas. A veces hay que buscar otros rumbos y esto significa liderar (Silva, 2006).

1.4.5. Métodos: El modelo habitual de manejar el tiempo, nos provee métodos. Nos dice cómo hacer "bien" las cosas. Si bien esto nos ayuda a limitar la ansiedad que experimentamos, también limita nuestra libertad de acción adormeciendo nuestros centros del pensamiento creativo. Al renunciar a la innovación quedamos esclavos de nuestros paradigmas, en lugar de hacer que los paradigmas estén a nuestro servicio. "Muchas veces en vez de tener paradigmas, los paradigmas nos tienen a nosotros" A esto último, lo llamamos el "efecto paradigma". Sobre todo si se trata de un paradigma exitoso, es probable que nos enamoremos de la solución que nos proporcionó (Silva, 2006).

1.5. Los problemas más comunes que tienen la mayoría de los emprendedores para administrar el tiempo son:

- a. Los estimados de tiempo que suponen van a necesitar para una actividad, para transportarse, para resolver situaciones o tomar decisiones, son irreales y son parte de los desperdiciadores de tiempo más comunes.
- b. La escasez del tiempo generalmente resulta de una mala administración o una carga de trabajo mal planeada y distribuida.
- c. Es frecuente que se trata de hacer demasiado en un tiempo muy corto.
- d. También sucede que algunos emprendedores no saben decir "no" a las distracciones externas.

- e. Confunden prioridades trabajando en cosas de segunda o tercera importancia dejando lo urgente para después.
- f. Se establecen metas diarias muy por encima de la capacidad de cumplirlas.
- g. Dejan las anotaciones del registro de cómo se va utilizar el tiempo para el final del día o cuando haya un momento oportuno, lo cual no es funcional ni realista, ya que la memoria puede fallar, con la cantidad de compromisos e información que manejan los emprendedores.
- h. No se preocupan por registrar los compromisos y actividades, lo que impide administrar eficientemente el tiempo. Generalmente llegan tarde a las reuniones y en situaciones adversas puede producir crisis innecesarias.
- i. La falta de la planeación del tiempo, en muchos casos, limita la posibilidad de generar alternativas de soluciones factibles y la posibilidad de seleccionar la vía de acción más efectiva
- j. Algunos emprendedores se oponen al registro y control del tiempo, ya que lo consideran como una amenaza o se sienten inseguros porque nunca lo han intentado.
- k. En el registro del tiempo cotidiano se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:
 - l. Enumerar las metas diarias o los trabajos más importantes a desempeñar ese día.
 - m. Registrar cada actividad en períodos establecidos de tiempo.
 - n. Definir la prioridad relativa y el objetivo de cada actividad.
 - o. Determinar el momento para suspender la actividad y establecer cuando se volverá a realizar (Silva, 2006).

2. Administración del talento humano.

2.1. Importancia.

Para (Alles, 2009), todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

La importancia de la administración del talento humano radica en que al tratar con personas, estas actúan de acuerdo a su entorno y se relaciona directamente con el trato

que reciben por parte de sus compañeros, jefes, clientes, etc.; esto influye directamente en su desempeño por lo que es primordial dentro de una organización regular, controlar y dar una especial atención y dirección al manejo del talento humano que posee (Santos Nuñez, 2010).

2.2. Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal es un proceso en el cual, las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de las empresas para que así se encaminen a cumplir los objetivos de estas.

Tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave, ya que actualmente es necesario tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada día se vuelve más exigente.

Debemos tener presente que el fin de la selección es encontrar personas adecuadas para el puesto y que estas sean eficientes (Nuñez Tejera, 2015).

2.3. El desempeño del personal

(Matos, 2013) La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

La evaluación de desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

2.3.1. Remuneraciones:

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios (Carita, 2013).

2.3.1.1. Objetivos.

Dentro de los objetivos más comunes y precisos que cumplen las remuneraciones tenemos:

1. Remuneraciones equitativas.
2. Atracción de personal calificado.
3. Retener colaboradores actuales.
4. Garantizar la igualdad.
5. Alertar el desempeño adecuado.
6. Controlar costos.
7. Cumplir con las disposiciones legales.
8. Mejorar la productividad y eficiencia administrativa (Sarmiento, González, Sánchez, Manrique, & Silva, 2009).

2.3.2. Programas de incentivos

Según (Ramírez Mari Luz, 2006) la llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Los objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

1. Reducir la rotación de personal
2. Elevar la moral de la fuerza laboral

3. Reforzar la seguridad laboral

2.3.3 Capacitación al personal

La capacitación del personal es de gran importancia dentro de las organizaciones ya que este es el factor principal en el desempeño de los trabajadores, dentro de las empresas hay una poca contribución y respuesta positiva ante las necesidades de la empresa.

Capacitación significa entrenar a la persona de acuerdo al área en la que se encuentre para prepararlo ante cualquier circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo, esto nos llevara a crear personas autosuficientes (Jiménez Chacón, 2015).

La capacitación del personal es el proceso de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2011).

2.3.4. Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- a. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- b. Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- c. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- d. Mejora la relación jefes-subordinados.
- e. Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- f. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- g. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- h. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- i. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- j. Ayuda a mantener bajos los costos.
- k. Elimina los costos de recurrir a consultores externos (López, 2013)

2.3.5. Cómo beneficia la capacitación al personal:

1. Ayuda al personal en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
2. Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
4. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

5. Permite el logro de metas individuales.
6. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual (López, 2013)

2.3.6. Satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo por parte de los empleados resulta fundamental para las organizaciones. La satisfacción puede estimular la energía positiva, la creatividad y una mayor motivación para el triunfo.

La satisfacción y la felicidad en el trabajo comportan múltiples beneficios. Combinadas mejoran el estado de ánimo, aumentan las oportunidades para el trabajo en grupo, para el intercambio de conocimiento y fomentan la comunicación abierta. No hay duda de que el ambiente laboral tiene un gran papel a la hora de determinar el nivel de satisfacción de cualquier empleado. Sin embargo, es responsabilidad de ambos, empleado y empresario el fomentar la felicidad en el puesto de trabajo. Un trabajador satisfecho tiene una actitud más optimista y trabaja de mejor modo, lo cual crea un entorno laboral positivo y productivo (Bidault, 2017).

2.3.7. Desarrollo personal

El desarrollo de personal está asociado con el futuro del empleado, tanto en el aspecto particular como en el profesional y el laboral. Es el mismo empleado quien define si desea realizar carrera en la empresa, y ese se considera el primer paso para la fijación de planes y programas organizacionales en relación con la administración del talento humano. Para lograr lo anterior se hace necesario que tanto el empleado como el supervisor, mediante entrevistas permanentes relacionadas con la evaluación del desempeño, incluyan las aspiraciones y proyecciones del empleado, e identifiquen las áreas que se van a desarrollar (Gestión del talento humano, 2010).

Se podría decir que mientras la capacitación es obligatoria para garantizar la realización del trabajo, el desarrollo se conviene entre las partes, según los intereses de cada una.

2.3.8. Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación, utilizando estrategias,

métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados (Gestión del talento humano, 2010).

2.3.9. Higiene y seguridad empresarial

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o emocionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

(Castillo Y. A., 2014) Afirma que la importancia de esta, no reside sólo en el impacto que tiene en los empleados sino también en la reducción de gastos para la empresa así como evitar demandas laborales por accidentes de trabajo y falta de higiene. Para la empresa los recursos utilizados para mantener y controlar la higiene y la seguridad laboral, no es un gasto es una inversión, ya que haciendo esa inversión se evitan gastos futuros por accidentes de trabajo y multas impuestas por el Estado.

3. Estrategia Empresarial

3.1. Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la compañía. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta manera, toda firma consigue ampliar su margen (resultado de la diferencia que se obtiene al comparar el valor total con el costo de las actividades (Porto & Merino, 2009).

4. Plan estratégico.

La planificación se define como el “análisis de la información más relevante de la empresa pasada y presente, junto con una previsión o estimación de la evolución futura, en base

a la cual se pueda establecer un plan de acción que conduzca a lograr los objetivos”. Por otra parte, la estrategia puede definirse como aquel comportamiento empresarial que da respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno (necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercados...) para adaptarse y adquirir mayores ventajas competitivas. Por tanto, la planificación estratégica se basa en establecer los objetivos por parte de los responsables de la empresa y desarrollar las políticas necesarias para su cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación (CEEI, 2009).

4.1. Perspectiva financiera.

Desde el punto de vista de CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costes e inversiones, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros. Es importante mencionar que éstos están basados en la contabilidad financiera y, por tanto, muestran el pasado. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren que la información es completa y consistente (CEEI, 2009).

4.2. Perspectiva del cliente.

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta pagar por ello, lo que implica que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de la demanda, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se irá debilitando progresivamente. Es necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los compradores y que se puede hacer desde la empresa para garantizar la prestación de un óptimo servicio. Con el fin de conseguir la fidelización, las empresas deben

examinar exhaustivamente todos los aspectos del proceso de compra. Se tiene que descubrir la importancia que se le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones,.. La perspectiva de cliente tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implantación del cuadro de mando integral, ya que los clientes son la piedra angular de cualquier empresa, sin los cuales no puede sobrevivir. De ahí la importancia no sólo de satisfacer sus necesidades en el momento que se les presenten sino de satisfacerlas mejor que la competencia, con el objetivo de conseguir la fidelización (CEEI, 2009).

4.3. Perspectiva del proceso interno.

(CEEI, 2009) Nos explica que la perspectiva del proceso interno, analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico consiguiente. Para ello se puede proponer un análisis desde una perspectiva de negocio a través de la cadena de valor, diferenciando aquellos procesos considerados críticos, los cuales suelen estar relacionados con los siguientes factores:

1. Relación con el Cliente
2. Atributos del Producto/Servicio Imagen
3. Liderazgo del producto con respecto a la competencia en aspectos como la innovación, el desarrollo y la comercialización.
4. Excelencia operativa con el objetivo de lograr la eficiencia en costes y poder establecer una relación calidad-precio competitiva. Esto va a afectar fundamentalmente a los procesos operativos relacionados con los costes, la calidad, los tiempos.
5. Gestión de las relaciones con los clientes para poder conocer sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera posible. Los objetivos que se suelen plantear van a tener que ver con los puntos de críticos en las operaciones internas de la empresa: costes productivos, ciclo productivo, tiempos de preparación, riesgo en las operaciones, ampliar cartera de productos, filtrar clientes no rentables, mejora continua, asociación con proveedores... Por tanto, los

indicadores más interesantes a la hora de llevar a cabo la perspectiva de procesos internos se pueden basar en:

- a) Coste de desarrollo de nuevos productos
- b) Tiempos de inactividad
- c) Número de modificaciones en cada producto
- d) Ventas de nuevos productos
- e) Número de patentes
- f) Porcentaje de piezas defectuosas
- g) Coste de las reparaciones
- h) Velocidad de respuesta a fallos

4.4. Perspectiva de la innovación y el aprendizaje.

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de inductores del resto de las perspectivas que constituyen la masa de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Por tanto, debe incluir el uso de herramientas inductoras del cambio tales como la creatividad y la motivación (CEEI, 2009).

4.5. Implantación del cuadro de mando integral.

Una vez definidas las cuatro perspectivas debe tenerse en cuenta que la implantación del cuadro de mando integral, supone dotar a la empresa de un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras. Sin embargo, no es conveniente implantarlo sin haber llevado a cabo un periodo de prueba para analizar si realmente su diseño resulta de utilidad como transmisor de la estrategia empresarial (CEEI, 2009).

V .Diseño metodológico

1. Tipos de estudio

La presente investigación es analítica con enfoque cuantitativo, puesto que se analizó el impacto de la administración del tiempo en los colaboradores de las PYMES sector madera - mueble del Municipio de Jinotega, para lo cual se aplicaron instrumentos de recolección de datos en una población real.

Este estudio es de carácter retro prospectivo ya que se registraron los datos de información según fueron ocurriendo los hechos y es de cohorte transversal porque se buscó describir y analizar su incidencia e interrelación en un periodo de tiempo determinado.

2. Área de estudio

Las PYMES sector madera-mueble de las MIPYMES en la ciudad de Jinotega.

3. Población de estudio

La población estuvo dirigida a los 50 colaboradores de las PYMES sector madera -mueble del Municipio de Jinotega.

4. Muestra

Es una muestra probabilística porque se conoce con exactitud la población.

$Z= 1.96$ (ya que el nivel de confianza es del 95%)

$p=$ proporción esperada (en este caso $1\%= 0.01$)

$q = 1-p$ (en este caso $1-0.05= 0.95$)

$d=$ precisión $5\%= 0.05$

$N= 50$ (población)

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{50 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (50 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{48.02}{1.0829}$$

n = 44.33 ≈ 44 de muestra, equivale al 88% de la población total.

5. Fuentes de información:

Para la recolección de la información de este trabajo investigativo se utilizó:

5.1. Fuentes primarias:

Se aplicaron encuestas a los colaboradores de los negocios Sector Madera-Mueble del municipio de Jinotega.

5.2. Fuentes secundarias:

Libros, monografías, sitios web, datos institucionales que nos permitieron ampliar nuestra investigación.

6. Procedimiento de la recolección de datos

Aplicamos encuestas a los colaboradores de los negocios Sector Madera-Mueble del municipio de Jinotega, pidiendo previa autorización a los propietarios de los negocios, se les presentó una carta y el formato de encuesta para que así pudieran sugerir cambios y dar su aprobación esperando respuesta a dicha petición.

Para el logro de nuestros objetivos propuestos fue necesario que esta encuesta fuera validada por tres expertos en la materia para fortalecer el instrumento aplicar y usar las fuentes de información más confiable que se apeguen más a la realidad de la situación de la que nos queremos indagar.

Aprobadas las encuestas tanto por nuestra tutora, Licenciada Anielka Celedón y los licenciados en administración de empresas Armando Maradiaga y Mario Duarte, ambos con grandes conocimientos y aplicación del contenido , visitamos cada negocio para que estas fueran llenadas por cada colaborador donde se aplicó la observación directa de cada una de las actividades que se realizan en los negocios.

7. Plan de Análisis

Para el procesamiento y análisis de la información se realizaron gráficos mediante el programa Excel (herramienta de Microsoft office), el cual sirvió para procesar los datos de forma porcentual y posteriormente se mostraron los resultados de este trabajo investigativo mediante diversos gráficos estadísticos.

7.1. Consideración de los aspectos éticos y Responsabilidad al manejo de información proporcionada.

Esta investigación se realizó de acuerdo a las normas APA sexta edición, por lo que no se cometió plagio y ninguna acción indebida, nuestras reglas de conducta de investigación se realizaron tomando en cuenta principios éticos y morales.

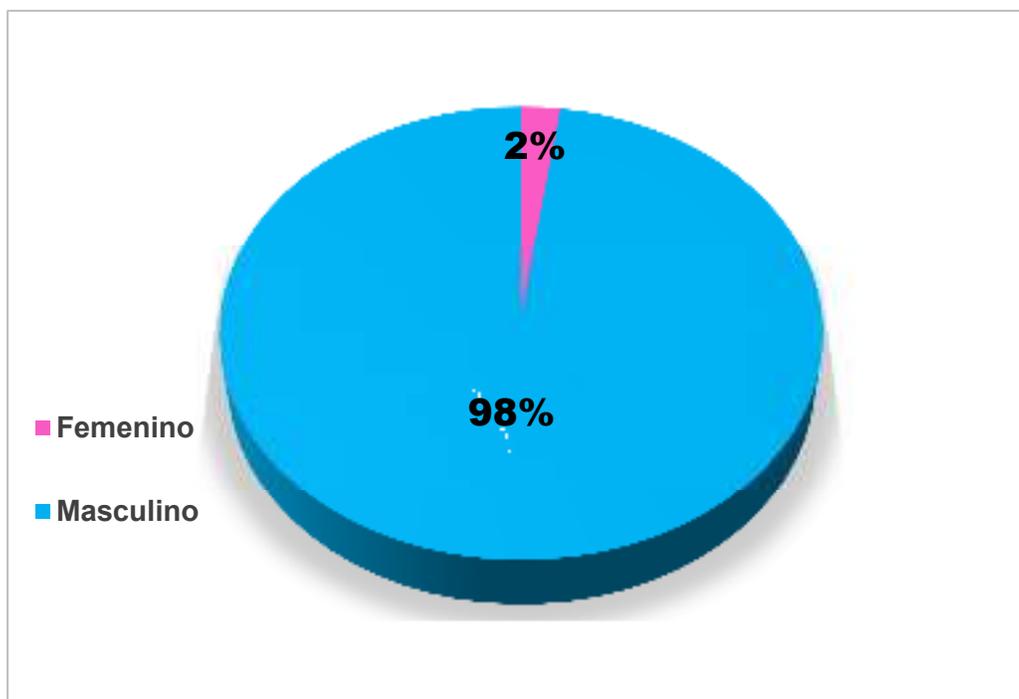
La información que obtuvimos mediante encuestas la manejamos de forma confidencial y fue utilizada para fines de estudio manteniendo el sigilo de dicha información.

VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, a través del trabajo de campo, mostrado por el instrumento aplicando a un resultado específico, en el cual se ven reflejados los objetivos de esta investigación.

Grafico 1. Sexo

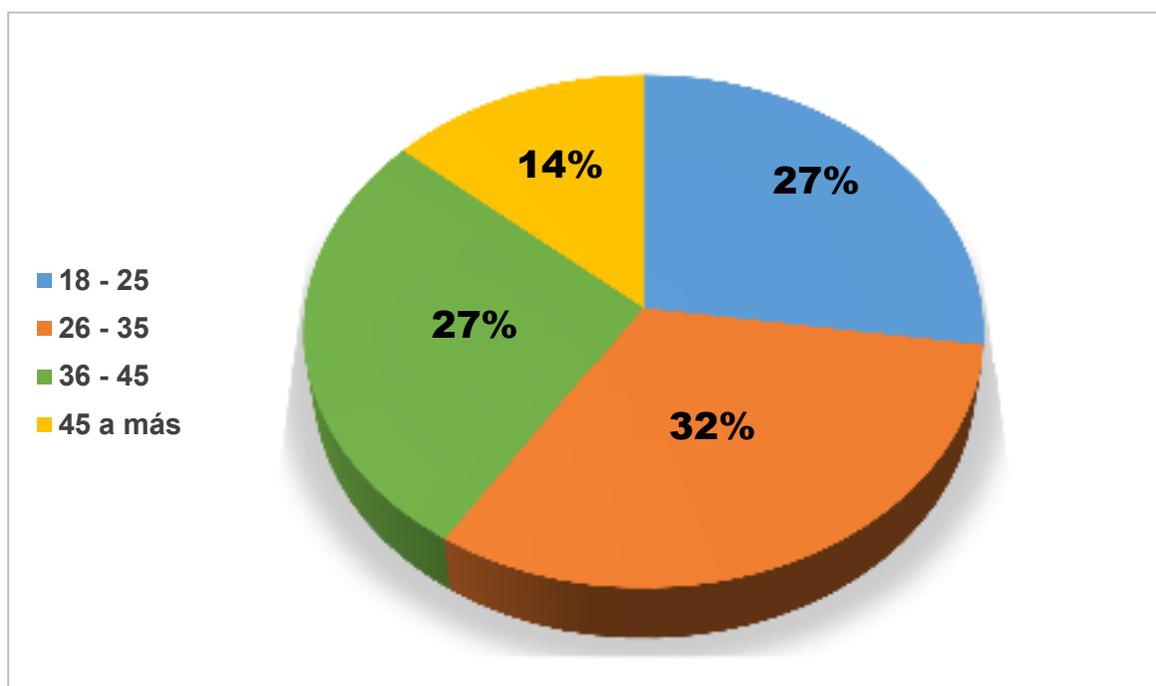
Sexo	Número de encuestados	Porcentaje
Femenino	1	2%
Masculino	43	98%
Total	44	100%



De los colaboradores encuestados en su mayoría con un 98% (43) son del sexo masculino y con un 2% (1) son del sexo femenino.

Gráfico 2. Edad

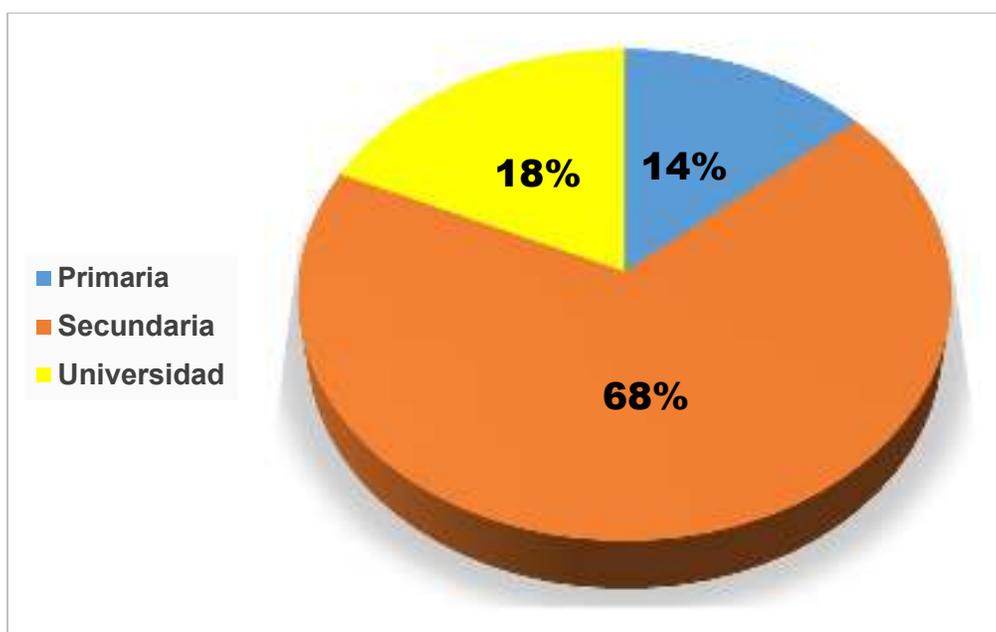
Edad	Número de encuestados	Porcentaje
18 - 25	12	27%
26 - 35	14	32%
36 - 45	12	27%
45 a más	6	14%
Total	44	100%



En cuanto al rango de edad se encuentran en edades comprendidas de 18 a más, donde el 27% (12) son de 18 - 25 años, con un 32 % (14) de 26 - 35 años, un 27 % (12) entre 36 - 45 años y el 14% (6) de 45 a más.

Gráfico 3. Nivel Académico

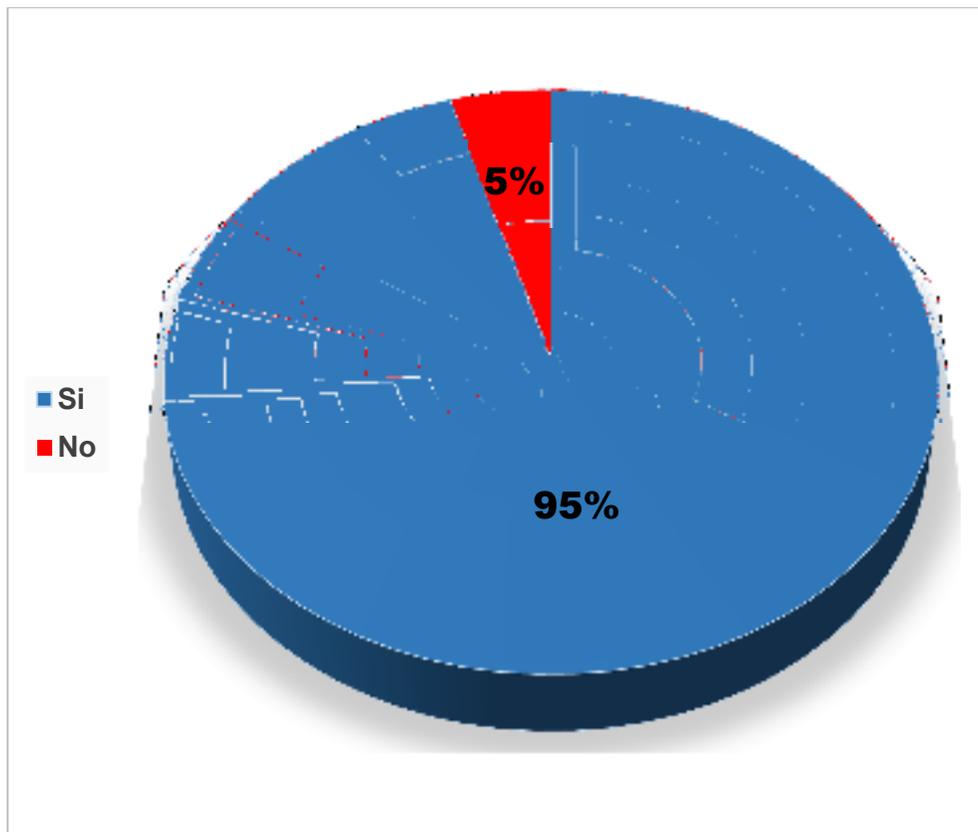
Nivel Académico	Número de encuestados	Porcentaje
Primaria	6	14%
Secundaria	30	68%
Universidad	8	18%
Total	44	100%



Según los encuestados el nivel académico que predomina más entre los colaboradores con un 68% (30) son los que tienen un nivel de secundaria, 18% (8) poseen una formación universitaria, y el 14% (6) tienen solamente primaria aprobada.

Gráfico 4. ¿Conoce cuáles son sus objetivos y metas dentro de la empresa?

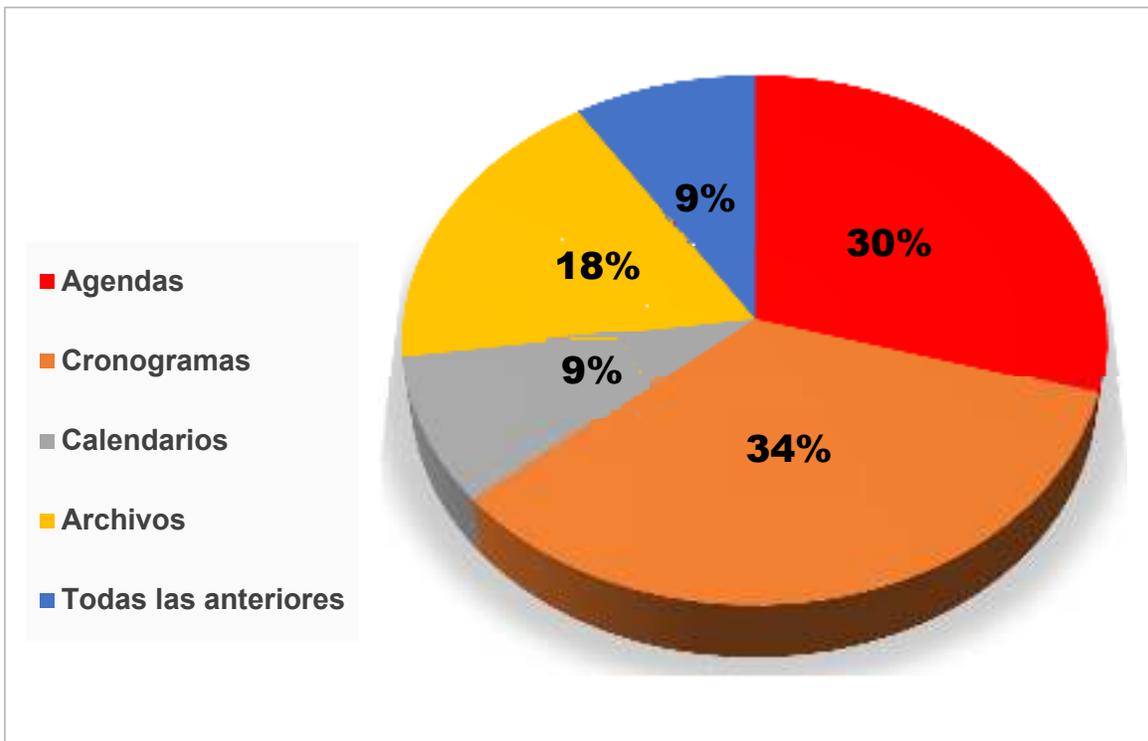
Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Si	42	95%
No	2	5%
Total	44	100%



De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, el 95% de las encuestados indican conocer sus objetivos y metas dentro de la empresa y un 5% contestó no conocerlos. El conocimiento de los objetivos es fundamental para asignar prioridades a todas las acciones y actividades diarias que han de ir dirigidas al logro de objetivos.

Gráfico 5. ¿Qué herramientas de administración del tiempo utiliza en su trabajo?

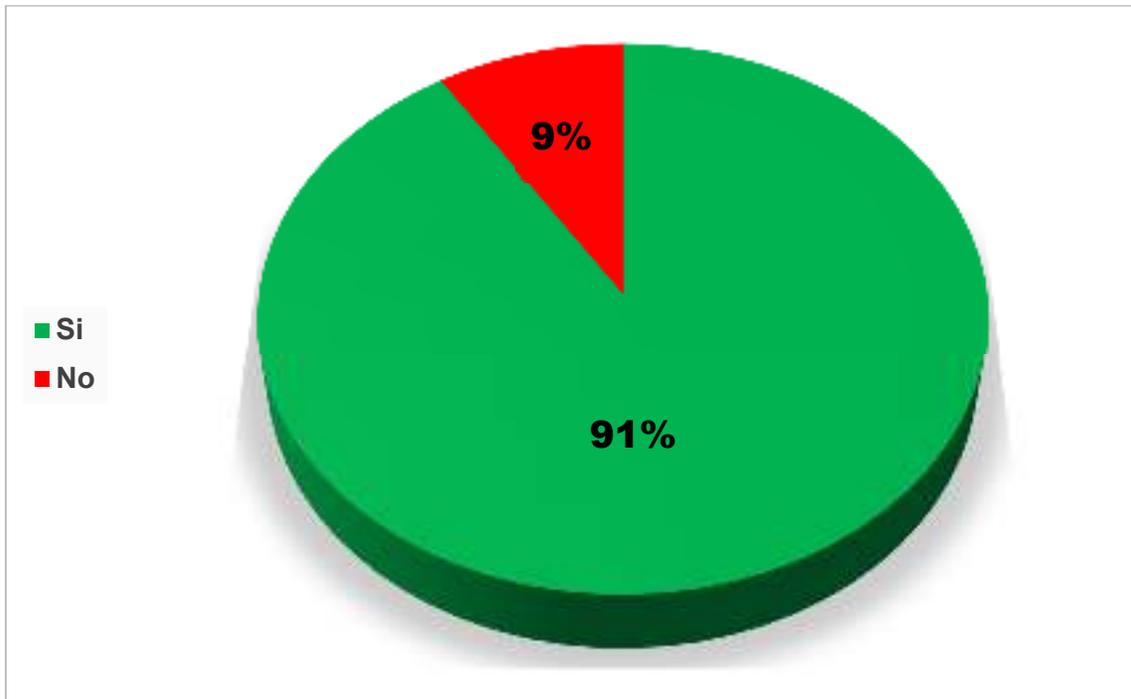
Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Agendas	13	30%
Cronogramas	15	34%
Calendarios	4	9%
Archivos	8	18%
Todas las anteriores	4	9%
Total	44	100%



Cada colaborador encuestado seleccionó una o más herramientas, de las más utilizadas en las carpinterías para facilitar la administración del tiempo fueron: agendas un 30%, cronogramas un 34%, calendarios un 9%, archivos un 18 %, y un 9% selecciono todas las anteriores.

Gráfico 6. ¿Considera que existe una correcta delegación de tareas en su lugar de trabajo?

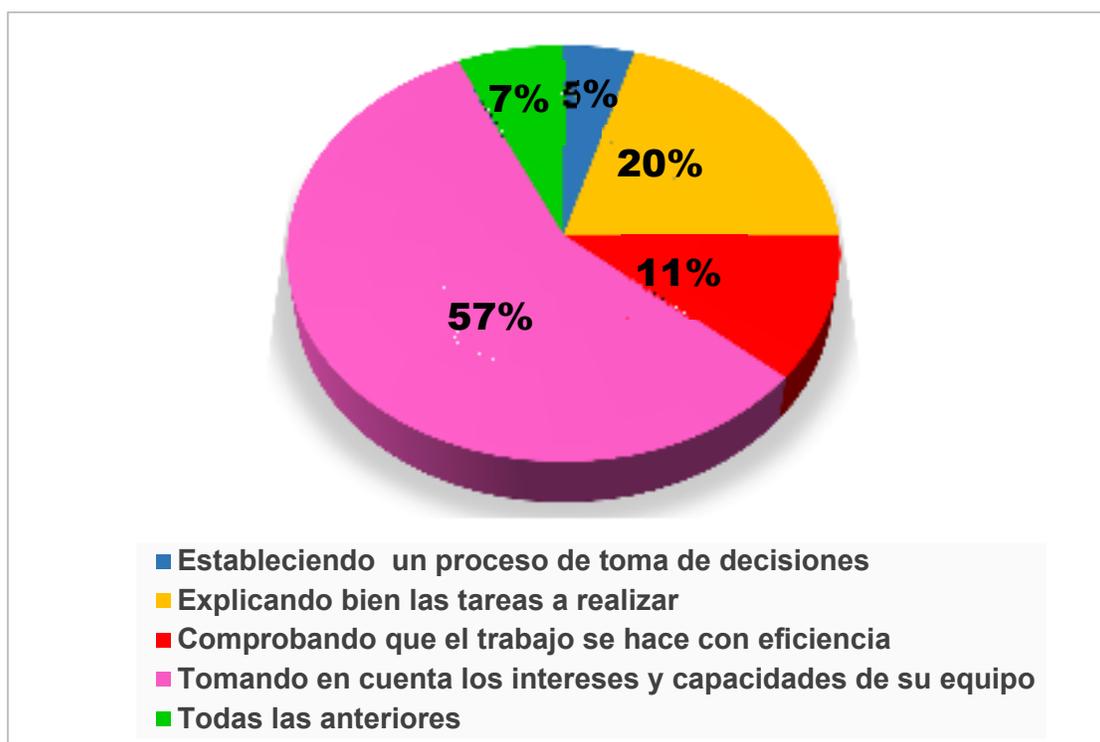
Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Si	40	91%
No	4	9%
Total	44	100%



En los resultados obtenidos, un 91 % de los encuestados respondió que las actividades están bien delegadas y un 9 % considero que no se aplica una correcta delegación, ya que existe recarga de tareas en unas pocas personas.

Gráfico 7. ¿Cómo se distribuyen las tareas a los colaboradores?

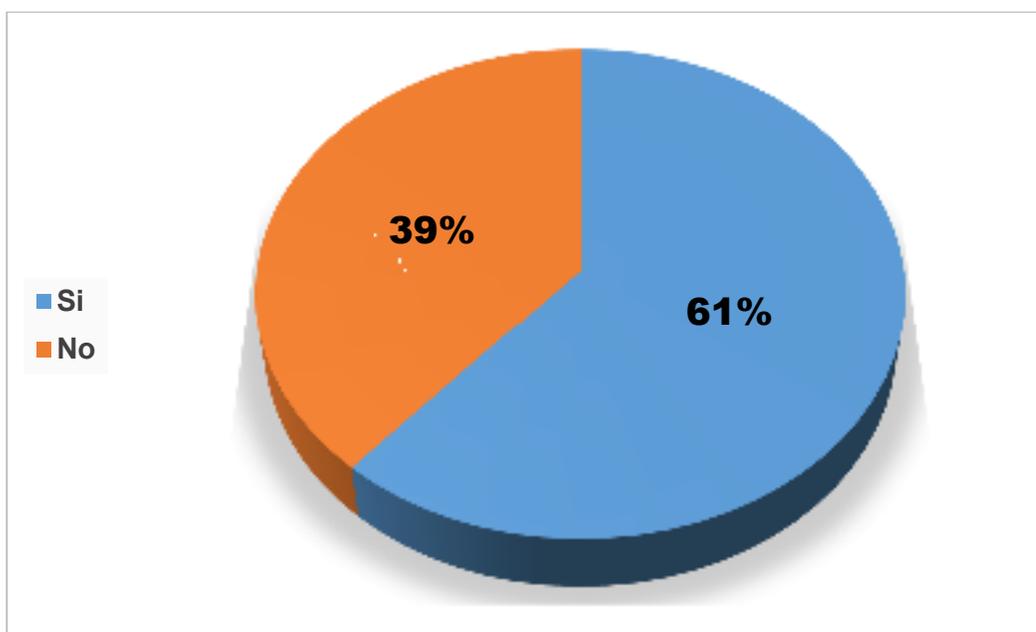
Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Estableciendo un proceso de toma de decisiones	2	5%
Explicando bien las tareas a realizar	9	20%
Comprobando que el trabajo se hace con eficiencia	5	11%
Tomando en cuenta los intereses y capacidades de su equipo	25	57%
Todas las anteriores	3	7%
Total	44	100%



De acuerdo a los resultados obtenidos el 5% de los encuestados distribuye las tareas estableciendo un proceso de toma de decisiones, un 20% explicando bien las tareas a realizar, un 11% comprobando que el trabajo se hace con eficiencia, un 57% tomando en cuenta los intereses y capacidades de su equipo, y por último el 7% selecciono todas las anteriores.

Gráfico 8. ¿Logra cumplir con todas sus actividades diarias, dentro de su horario de trabajo?

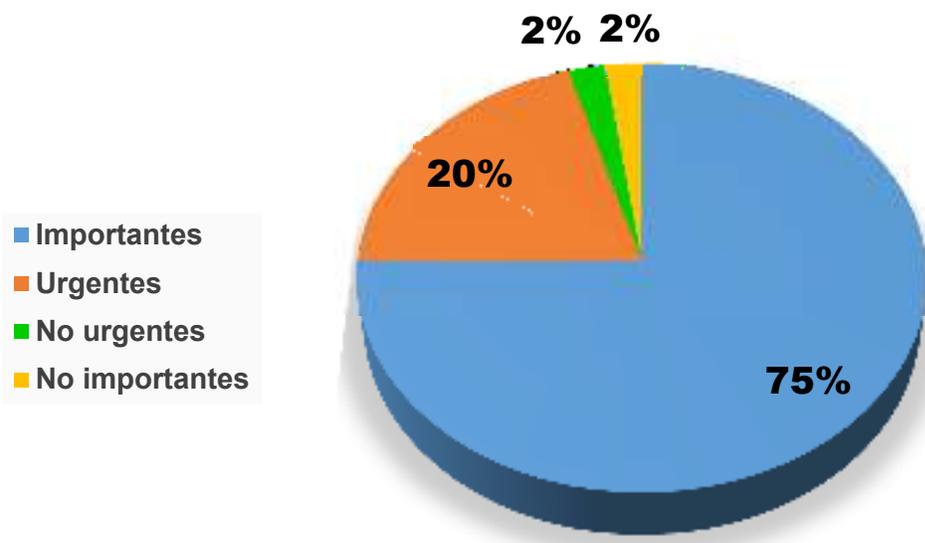
Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Si	27	61%
No	17	39%
Total	44	100%



Los resultados obtenidos demuestran que el 39% de los colaboradores encuestados en las carpinterías no logra cumplir con sus actividades diarias en el trabajo, lo cual demuestra que no administran bien su tiempo para realizar sus actividades y el 61% si cumple con sus actividades dentro del horario de trabajo.

Gráfico 9. ¿En qué orden clasifica sus actividades?

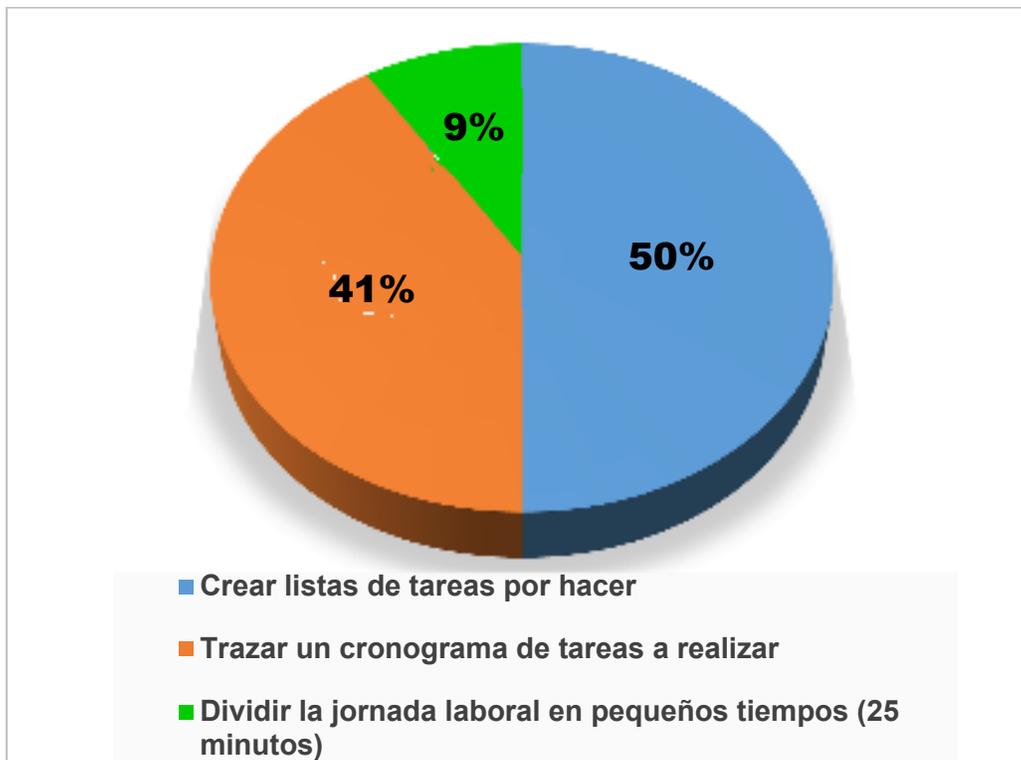
Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Importantes	33	75%
Urgentes	9	20%
No urgentes	1	2%
No importantes	1	2%
Total	44	100%



Los colaboradores encuestados aseguran que clasifican sus actividades un 75% en importantes un 20% urgente un 2% no urgente y un 2% en no importantes.

Gráfico 10. ¿Qué tipo de técnicas de administración del tiempo utilizan para incrementar la productividad del negocio?

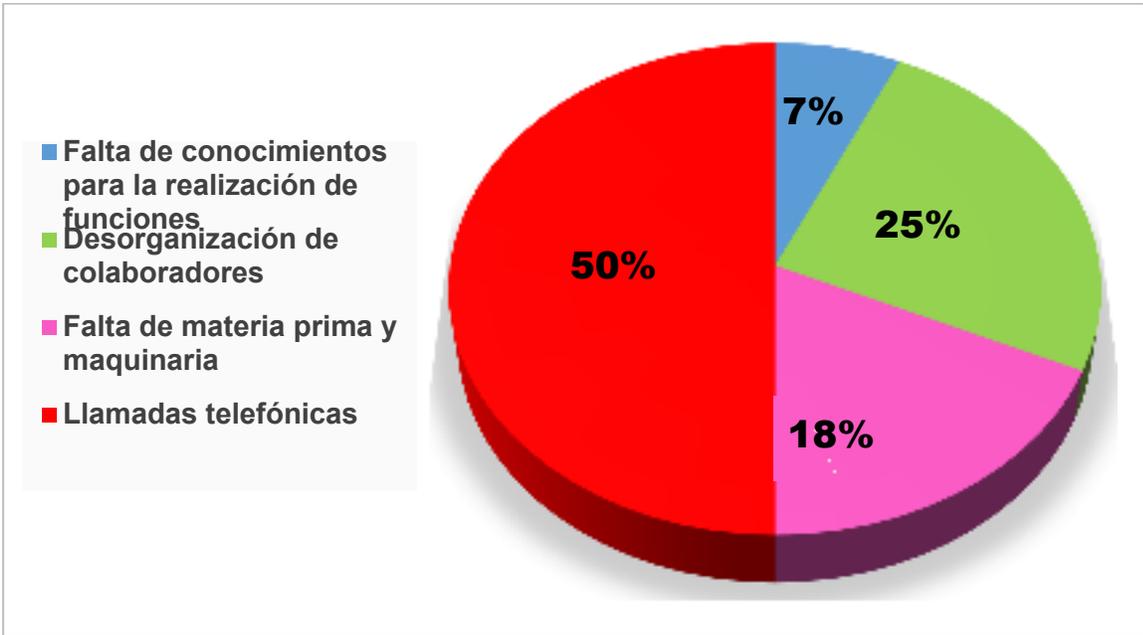
Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Crear listas de tareas por hacer	22	50%
Trazar un cronograma de tareas a realizar	18	41%
Dividir la jornada laboral en pequeños tiempos (25 minutos)	4	9%
Total	44	100%



Los resultados obtenidos demuestran que un 50% de los colaboradores encuestados seleccionaron la técnica de crear listas de tareas por hacer, un 41% trazar un cronograma de tareas a realizar y un 9% dividir la jornada laboral en pequeños tiempos (25 minutos).

Gráfico 11. Marque con una X, causas de pérdida de tiempo más frecuentes en su trabajo.

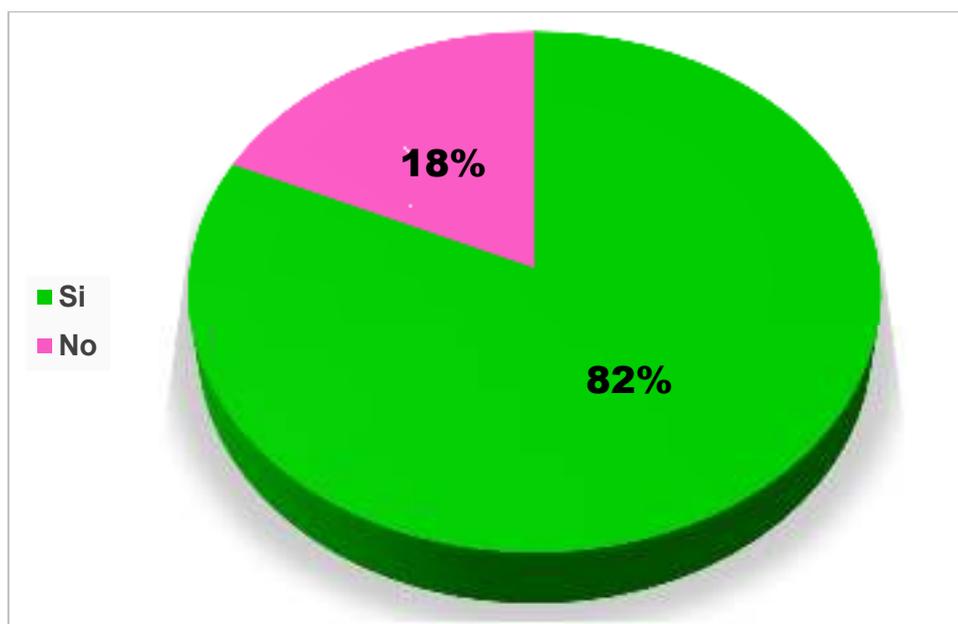
Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Falta de conocimientos para la realización de funciones	3	7%
Desorganización de colaboradores	11	25%
Falta de materia prima y maquinaria	8	18%
Llamadas telefónicas	22	50%
Total	44	100%



Los resultados obtenidos demuestran que las causas más frecuentes de pérdida de tiempo en los colaboradores de las carpinterías, corresponden en un 7% a la falta de conocimiento para la realización de funciones, un 25% a la desorganización de colaboradores, un 18% a la falta de materia prima y maquinaria, y un 50% a las llamadas telefónicas.

Gráfico 12. ¿Aplican actualmente un plan estratégico para el cumplimiento de metas y tareas?

Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Si	36	82%
No	8	18%
Total	44	100%



El 82% de los encuestados reflejan que si se lleva a cabo un plan estratégico para el cumplimiento de metas y tareas y un 18% no aplica ningún plan.

Gráfico 13. ¿Qué se toma en cuenta al momento de aplicar un plan estratégico en el negocio?

Opción	Número de encuestados	Porcentaje
Conocer la misión y visión	13	36%
Implementar estrategias para el cumplimiento de metas	12	33%
Definir y priorizar las iniciativas estratégicas	1	3%
Asignar los recursos necesarios para lograr el objetivo final	5	14%
Monitorear los resultados del proceso de planificación estratégica	3	8%
Todas las anteriores	2	6%
Total	36	100%



Al momento de aplicar un plan estratégico un 36% de los encuestados seleccionó la opción de conocer la misión y visión, un 33% implementar estrategias para el cumplimiento de metas, un 3% definir y priorizar las iniciativas estratégicas, un 14% asignar los recursos necesarios para lograr el objetivo final, un 8% monitorear los resultados del proceso de planificación estratégica y un 6% selecciono todas las anteriores.

VII. Conclusiones

El presente trabajo nos permitió hacer un análisis de la situación de los negocios del sector madera - mueble en el Municipio de Jinotega, esto con el objetivo de conocer si existía una adecuada administración del tiempo como factor para aumentar la eficiencia y eficacia en los negocios de carpinterías.

Con base en los resultados obtenidos afirmamos que nuestros objetivos planteados no se cumplen en un 100%, ya que se comprobó que algunos de los colaboradores de carpinterías no hacen uso de un plan estratégico que les permita cumplir con sus tareas y metas en un tiempo determinado.

A través del estudio en los negocios de carpinterías se logró identificar los factores que dificultan a los colaboradores el cumplimiento de sus tareas, una vez identificados dichos factores se determinó la causa de ellos y las posibles alternativas que pudiesen dar una solución a los colaboradores.

Toda la información obtenida como resultado de la realización de esta investigación fue utilizada para la elaboración de una propuesta dirigida hacia los negocios de carpinterías, en esta propuesta se brinda un plan estratégico que permitirá realizar las actividades de una forma más eficiente y aprovechando mejor el tiempo.

VIII. Recomendaciones

Se realizan las siguientes recomendaciones para los jefes de las carpinterías de la ciudad de Jinotega para lograr una buena administración del tiempo en beneficio propio y de sus colaboradores.

Adoptar y poner en práctica la propuesta del plan estratégico especificado en este trabajo, porque permitirá obtener logros como:

- Eliminar actividades innecesarias y no esenciales.
- Incrementar la eficiencia de cada actividad.
- Hacer el trabajo más seguro y menos fatigoso.

Tener siempre presente cuales son los recursos con los que se cuentan para realizar cierta actividad, es decir para elaborar un mueble es necesario tener en cuenta el personal necesario, el material y equipo para poder ejecutarlo de manera eficiente. Esto es de suma importancia ya que si no se toman en cuenta estos recursos el plan puede sufrir modificaciones provocando el atraso para la culminación de alguna actividad.

Una última recomendación sería la de tener pequeñas reuniones al menos una vez por semana para ir verificando desde el plan estratégico hasta inquietudes u opiniones que tenga el personal que está laborando. Esto es para tener retroalimentación en base a lo que se está trabajando y así poder evitar contratiempos, además al efectuar estas reuniones se prestan también para planear los trabajos que se van a realizar en la semana e incluso en un mes.

IX. Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2009). Construyendo talento. En M. A. Alles, *Construyendo talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arias, E. V. (1 de enero de 2014). *Dspace de la Universidad del Azuay*. (U. d. Azuay, Editor) Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3717>
- Berrios, B. N. (6 de febrero de 2018). *repositorio.unan.edu.ni*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de repositorio.unan.edu.ni: <http://repositorio.unan.edu.ni/8598/1/18623.pdf>
- Bidault, O. (04 de octubre de 2017). *waterlogic.es*. Recuperado el 02 de diciembre de 2019, de [waterlogic.es](https://www.waterlogic.es): <https://www.waterlogic.es/blog/la-importancia-de-la-satisfaccion-en-el-puesto-de-trabajo/>
- Carita, B. (08 de Agosto de 2013). *Monografias.com*. Recuperado el Enero de 2020, de [Monografias.com](https://www.monografias.com): <https://www.monografias.com/trabajos97/remuneracion-peru/remuneracion-peru2.shtml>
- Castillo, O. N. (2015). *Repostory Unad*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/3778/46371379.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Castillo, Y. A. (26 de Agosto de 2014). *Monografias.com*. Recuperado el 2 de diciembre de 2019, de [Monografias.com](https://www.monografias.com): <https://www.monografias.com/trabajos101/higiene-seguridad-laboral/higiene-seguridad-laboral.shtml>
- CEEI. (2009). *Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf*. Recuperado el Diciembre de 2019, de [Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf](https://www.camaracr.org): <https://www.camaracr.orghttps://www.camaracr.org>
- Chiavenato. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico D.F: The McGraw-Hill.
- Coloma, C. A. (mayo de 2015). *Repositorio PUCESA*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1351>
- Coyoy López, M. (Octubre de 2013). *biblio3.url.edu.gt/*. Recuperado el 2019, de biblio3.url.edu.gt/: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Coyoy-Miguel.pdf>
- G, J. O. (11 de marzo de 2013). *eoi.es*. Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de [eoi.es](https://www.eoi.es): <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los.emp>
- Gestión del talento humano. (10 de febrero de 2010). *Capital humano g*. Recuperado el 2 de diciembre de 2019, de [Capital humano g](http://capitalhumanog.blogspot.com): <http://capitalhumanog.blogspot.com/2010/02/equipo-n-9-desalloro-organizacional-y.html>
- JARA, R. A. (2011). *Cybertesis.Uach*. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2011/fifc824c/doc/fifc824c.pdf>
- Jiménez Chacón, A. K. (15 de febrero de 2015). *gestiopolis.com*. Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de [gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com): <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-del-personal-y-desempeno-de-los-trabajadores/>

- López, J. O. (11 de Marzo de 2013). *eoi.es*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2019, de eoi.es: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los-empleados/>
- Lucumi Ramos, J., & Catacolí Rodríguez, A. (Septiembre de 2015). *Repository Unilibre*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11365/SGP%20Ruiz%20Carmona%20%20FINAL.pdf?sequence=1>
- Maria, L. C., & Elena, B. C. (Agosto de 2016). *Repositorio Unan Leon*. Recuperado el 03 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/2947/1/5633.pdf>
- Marín, S. J. (2015). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/283423125_Sistema_de_Mejoramiento_Productivo_en_una_Empresa_del_Sector_Muebles_en_el_Departamento_del_Atlantico
- Matos, F. (11 de marzo de 2013). *eoi.es*. Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de eoi.es: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. A. (5 de abril de 2017). *Revistas.Uide*. Recuperado el enero de 2020, de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/146/257>
- Núñez Tejera, M. P. (25 de marzo de 2015). *eoi.es*. Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de eoi.es: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/25/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2/>
- Núñez, P. A. (1 de Febrero de 2010). *Psantos*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de Psantos: <https://psantos25.files.wordpress.com/2010/02/taller-14.pdf>
- Orantes-García, C. M.-F.-P.-C. (2013). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-04712013000300002
- Porto, J. P., & Merino, M. (2009). *definición.de*. Recuperado el 2 de diciembre de 2019, de definición.de: <https://definicion.de/cadena-de-valor/>
- Ramírez Mari Luz, M. L. (18 de enero de 2006). *gestiopolis.com*. Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones>
- Riquelme, M. (23 de junio de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/administracion-del-tiempo/>
- Rojas Montalván, R. A. (Septiembre de 2015). *Repositorio Institucional Universidad Centroamericana*. Recuperado el enero de 2020, de Repositorio Institucional Universidad Centroamericana: <http://repositorio.uca.edu.ni/id/eprint/3300>
- Santos Nuñez, P. A. (febrero de 2010). *wordpress.com*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2019, de wordpress.com: <https://psantos25.files.wordpress.com/2010/02/taller-14.pdf>
- Sarmiento, D., González, L., Sánchez, E., Manrique, J., & Silva, M. (01 de Marzo de 2009). *google.over*. Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de google.over: <http://google.over-blog.es/article-28521111.html>

Silva, R. (2006). *Monografías.com*. Obtenido de Monografías.com:
<https://www.monografias.com/trabajos38/administracion-tiempo/administracion-tiempo.shtml>

Ulloa Gutiérrez, F. A. (2015). *repository Unilibre*. Recuperado el noviembre de 2019, de repository Unilibre:
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10340/BSC%20Muebles%20Abril%20V%202.0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

X.

ANEXOS



1. ENCUESTA

Somos estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN- León, CUR-Jinotega, estamos realizando nuestra investigación con el objetivo de:

Analizar el impacto de la adecuada administración del tiempo como un factor de eficiencia y eficacia de los colaboradores en las PYMES madera-mueble del Municipio de Jinotega, en el primer semestre 2020.

La información que nos proporcione será únicamente para fines de este estudio, garantizando que sus respuestas serán manejadas con mucha confidencialidad.

“Agradecemos de antemano su valiosa colaboración”

Nombre del negocio: _____

I. DATOS GENERALES

Se le solicita marcar con una x o con un chek la respuesta que considere y solo marcará una.

Sexo:

- a. Femenino _____
- b. Masculino _____

Edad:

- a. 18 - 25 _____
- b. 26 – 35 _____
- c. 36 – 45 _____
- d. De 45 a más _____

Nivel Académico:

- a. Primaria _____
- b. Secundaria _____
- c. Universidad _____

Preguntas:

1. ¿Conoce cuáles son sus objetivos y metas dentro del negocio?
Sí _____
No _____

2. ¿Qué herramientas de administración del tiempo utiliza en su trabajo?
 - a) Agendas _____
 - b) Cronogramas _____
 - c) Calendarios _____
 - d) Archivos _____

3. ¿Considera que existe una correcta delegación de tareas en su lugar de trabajo?
Si _____
No _____

4. ¿Cómo se distribuyen las tareas a los colaboradores?
 - a) Estableciendo un proceso de toma de decisiones _____
 - b) Explicando bien las tareas a realizar _____
 - c) Comprobando que el trabajo se hace con eficiencia _____
 - d) Tomando en cuenta los intereses y capacidades de su equipo _____

5. ¿Logra cumplir con todas sus actividades diarias, dentro de su horario de trabajo?
Si _____
No _____

6. ¿En qué orden clasifica sus actividades?
- a) Importantes ____
 - b) Urgentes ____
 - c) No urgentes ____
 - d) No Importantes ____
7. ¿Qué tipo de técnicas de administración del tiempo utilizan para incrementar la productividad del negocio?
- a) Crear listas de tareas por hacer ____
 - b) Trazar un cronograma de tareas a realizar ____
 - c) Dividir la jornada laboral en pequeños tiempos (25 minutos) ____
8. Marque con una X, causas de pérdida de tiempo más frecuentes en su trabajo.
- a) Falta de conocimientos para la realización de funciones ____
 - b) Desorganización de colaboradores ____
 - c) Falta de materia prima y maquinaria ____
 - d) Llamadas telefónicas ____
9. ¿Aplican actualmente un plan estratégico para el cumplimiento de metas y tareas?
- Si ____
- No ____
10. ¿Qué se toma en cuenta al momento de aplicar un plan estratégico en el negocio?
- a) Conocer la misión y visión ____
 - b) Implementar estrategias para el cumplimiento de metas ____
 - c) Definir y priorizar las iniciativas estratégicas ____
 - d) Asignar los recursos necesarios para lograr el objetivo final ____
 - e) Monitorear los resultados del proceso de planificación estratégica ____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

4. Propuesta de plan estratégico para los negocios de carpinterías del municipio de Jinotega.

El plan estratégico para los negocios de carpinterías se enfoca en objetivos factibles de alcanzar, tomando en cuenta las fuerzas que actúan e influyen en las actividades diarias y toma de decisiones a corto plazo.

Servirá como una herramienta de gestión que permitirá administrar el tiempo para alcanzar las tareas y metas dentro del negocio.

Presentación

Para el diseño del plan estratégico se utilizará el modelo de gestión: cuadro de mando integral (CMI), el cual proporciona un método que permite visualizar y realizar un análisis interno en las carpinterías.

El CMI es un método para medir las actividades del negocio en términos de sus objetivos, esta metodología permitirá a los colaboradores conocer cuando se alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.

Las fases para implementar un CMI en la empresa son:

1. **Organización:** consiste en la definición del negocio y el planteamiento de la misión, visión y valores de la empresa.
2. **Diagnóstico:** se identifican las fuerzas que tienen impacto sobre la empresa, clasificándolas en fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, por medio de un análisis FODA se identifican estrategias.
3. **Prioridades estratégicas:** se establecen los objetivos de la empresa y se definen las estrategias.
4. **Seguimiento y evaluación:** los indicadores son las herramientas que van a servir para medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Para fijar indicadores se van a establecer metas y en base a estas, la variable a medir para controlarlas.

Una vez realizadas estas fases se podrá elaborar el CMI. Para que sea funcional debe contar con la cantidad mínima de información, pero necesaria y suficiente para establecer conclusiones y tomar decisiones convenientes.

I. Introducción

Con el diseño del plan estratégico se espera lograr que la gestión del tiempo de los colaboradores dedicados al desempeño de sus tareas consiga que la jornada laboral sea más efectiva y con mayor rendimiento.

Las decisiones y acciones que tomen en el negocio a partir de la aplicación del plan estratégico van a crear las condiciones necesarias para lograr con eficiencia y eficacia los índices de producción, es por eso que el diseño de un plan estratégico es de suma importancia como herramienta para el encaminamiento hacia los objetivos y el cumplimiento de la misión y visión.

Con el desarrollo del plan se espera obtener beneficios para realizar una gestión más eficiente del tiempo y ayuda a la dirección del negocio en la unificación de los esfuerzos y su alineación con los objetivos dentro del mismo.

A través del plan estratégico se va a establecer la misión, visión y valores del negocio, definir una estructura organizacional que se adapte a sus necesidades y establecer objetivos y estrategias a alcanzar.

II. Organización de las carpinterías

La organización o direccionamiento estratégico consiste en darle al negocio un enfoque que permite a la gerencia determinar un rumbo claro y establecer las acciones necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.

Para lograr dicho enfoque es necesario tener claro que productos y servicios ofrece al negocio. Una vez definido el negocio se debe revisar y actualizar la misión y visión, establecer valores y factores críticos de éxito.

Como primer paso se va a establecer cuál es el negocio de carpinterías, utilizando un cuadro resumen para responder las siguientes interrogantes.

2.1 Definición del negocio de la empresa

Interrogante	Factor de definición	Respuesta
¿En qué consiste el negocio de la carpintería?	¿Qué necesidades satisface?	La necesidad de exclusividad de los clientes al diseñar muebles únicos hechos a medida que fusionen tendencias internacionales con elementos propios de la cultura nacional.
¿Cuál será el negocio de la carpintería en el futuro?	¿Cuál es el mercado objetivo?	La clase media y alta de la región nacional.
¿Cuál deberá ser el negocio de la carpintería?	¿Cuáles son las ventajas competitivas?	La exclusividad de los muebles y la experiencia de hacer al cliente parte del proceso de diseño.

2.2 Negocio de la Carpintería.

Negocio de la carpintería

Diseñar y elaborar muebles de madera a medida, únicos y de alta calidad que fusionen las tendencias internacionales con elementos propios de la cultura nacional, brindando una experiencia de diseño que garantice la satisfacción del cliente.

2.3 Misión

Fabricar muebles con diseños innovadores de alta calidad, ofreciendo un excelente servicio mediante el conocimiento y motivación del talento humano con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes manteniendo relaciones integrarles a largo plazo.

2.4 Visión

Ser un negocio líder de nuestro entorno ofreciendo los productos más innovadores y de la más alta calidad convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por calidad, eficiencia y rentabilidad.

2.5 Valores y Políticas

2.5.1 Valores:

Los valores son los que dan identidad a un negocio, reflejan su compromiso con la sociedad y sirven de motivación para los colaboradores.

- **Ética y compromiso:** procurar llevar hacia adelante el negocio estableciendo relaciones justas y transparentes con las personas que trabajan en torno a la organización. Dedicar el trabajo en un marco de honestidad, profesionalismo y coherencia.
- **Participación y trabajo en equipo:** se podría asegurar que la mejor forma de lograr un objetivo común es fomentando la participación, la cooperación y el trabajo en equipo. Motivar y capacitar a los colaboradores para impulsar su desarrollo profesional.
- **Mejora continua:** enfrentar nuevos desafíos en forma constante y trabajar para

mejorar continuamente el sistema de gestión, calidad y producción en busca de la excelencia.

- **Orientación al cliente:** basándose en la confianza mutua, las acciones se orientan a conocer la necesidad de los clientes y a cumplir con sus requerimientos, asegurándoles productos de calidad y un servicio eficiente.

2.5.2 Políticas:

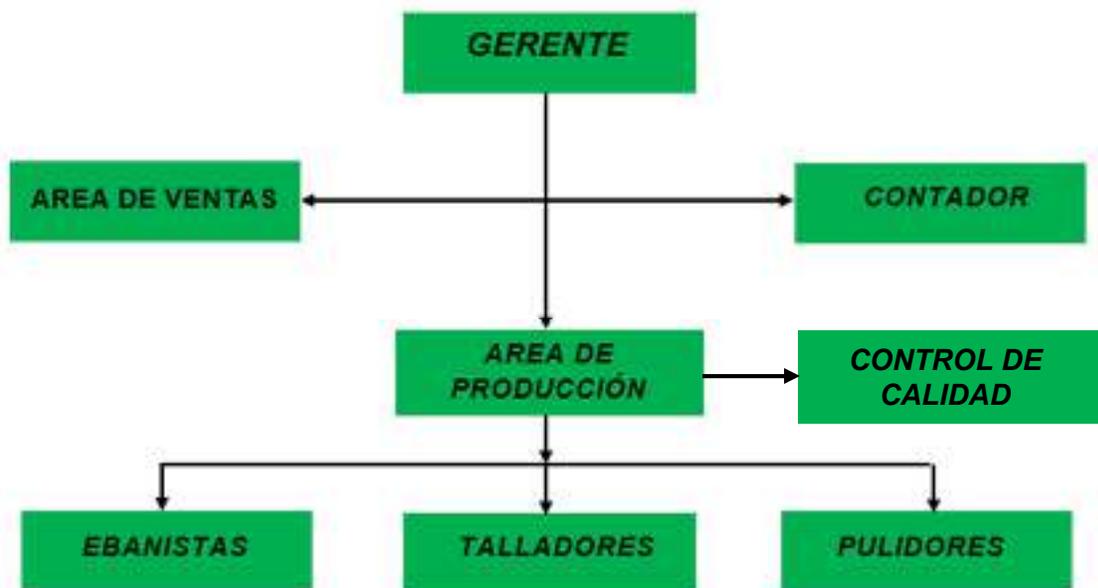
Las políticas del negocio serán:

- Brindar un curso de capacitación obligatorio a todo nuevo personal que ingrese al negocio.
- Demostrar cero tolerancia a la corrupción, especialmente entre sus cargos altos y medios.
- Fomentar el espíritu de trabajo desde los líderes hacia los trabajadores.
- Cumplir con los requisitos de los clientes y esforzarse en superar sus expectativas.
- Brindar a los colaboradores de la carpintería un entorno amigable, divertido y reconfortante para sus labores cotidianas.
- Elaborar y aplicar una guía para la acción preventiva, con el fin de que el propietario y los colaboradores puedan abordar por sí mismos, la tarea de evaluar sus riesgos y asumir las acciones preventivas oportunas.

III. Estructura organizacional

Para establecer la estructura organizacional de la empresa se utilizó como base una estructura tipo funcional, la cual divide el trabajo de una empresa según sus principales actividades.

Se optó por utilizar este modelo de organigrama para dividir las funciones en dos áreas generales: administrativa y de producción.



IV. Diagnóstico

Se identificaron las fuerzas que afectan el desempeño del negocio, con base en estas fuerzas se identificarán estrategias por medio un resumen de las mismas, clasificadas en fortalezas, oportunidades de la matriz FODA.

4.1 Análisis FODA

Esta herramienta es utilizada para obtener el diagnóstico en un momento determinado incluyendo factores internos y externos que de forma directa o indirecta afectan al negocio. Los factores que influyen en este caso en particular fueron identificados mediante observación y encuestas a los colaboradores de carpintería.

Mediante el análisis de la matriz FODA se busca plantear estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

4.2 Matriz FODA de factores internos y externos

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">– Personal especializado.– Personal motivado y comprometido.– Innovación en el diseño.– Equipo y maquinaria actualizada	<ul style="list-style-type: none">– Apoyo por parte del gobierno a las PYMES– Personal especializado.– Clientes prefieren diseño sobre el precio.– Disposición de recomendar a la empresa.– Alto porcentaje de clientes satisfechos.
Debilidades	– Amenazas
<ul style="list-style-type: none">– No está establecida la misión, visión y valores.– No hay formatos para control y registro.– No hay planes de capacitación.– Fallas en los canales de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">– Crecimiento de la inflación.– Alto nivel de pobreza.– Aumento de desempleo.– Desigualdad en la distribución de ingresos.– Fácil acceso a los competidores.

Una vez realizada la matriz FODA se identificaran estrategias que permita a los colaboradores alcanzar sus tareas en tiempo y forma.

4.3 Estrategias de administración del tiempo

- **Utilizar listas de pendientes para las actividades de trabajo:** estas son fundamentales para obtener el éxito laboral, ya que el cerebro sólo puede enfocarse en tres o cuatro cosas a la vez.
- **Dejar de hacer varias cosas a la vez:** Cuando los colaboradores hacen varias cosas a la vez, dividen su atención. Como resultado, la calidad de su trabajo disminuye y terminan perdiendo tiempo. La razón es que pasan más tiempo yendo de una tarea a otra que el que pasan enfocándose en una sola cosa a la vez.
- **Cultivar el trabajo profundo:** este se describe como tareas demandantes a nivel cognitivo. Como son tan importantes y a la vez difíciles, este tipo de tareas exigen 100% de su atención.
- **Ordenar y despejar:** cuando el espacio de trabajo está desordenado, hay distracción, ya que se pierde mucho tiempo buscando objetos perdidos. También se debe asignar un espacio específico a cada cosa, un lugar en el que siempre se ponga ese objeto, y asegurarse de regresarlo cuando terminen de usarlo.
- **Llevar una lista de distracciones:** las distracciones y la buena administración del tiempo no van juntas. Pero no siempre se está consciente de lo que los distrae. Por eso llevar una lista de todos los distractores, ayudará a identificarlas y, eventualmente, evitarlas.
- **Escuchar ruido blanco (*White noise*):** el ruido ambiental a un volumen moderado es ideal para mejorar el desempeño creativo, además ayuda a mantener la concentración porque es constante y como resultado, promoverá su atención y los motivará a trabajar más rápido.
- **Terminar tareas en bloques:** En lugar de ir de una cosa a otra, agrupar tareas similares. Es una forma efectiva de reducir el costo de cambiar de idea, y puede minimizar las distracciones.

4.4 Cronograma de actividades

LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES	
HORA	ACTIVIDAD	HORA	ACTIVIDADES	HORA	ACTIVIDADES	HORA	ACTIVIDADES
07:00 a.m.	Hora de entrada	07:00 a.m.	Hora de entrada	07:00 a.m.	Hora de entrada	07:00 a.m.	Hora de entrada
07:00 a.m. - 8:00 a.m.	Reunión con el gerente para discutir los avances de fabricación y trazar el plan de nuevos trabajos.	07:00 a.m. - 8:00 a.m.	Reunión con el gerente para discutir los avances de fabricación y trazar el plan de nuevos trabajos.	07:00 a.m. - 8:00 a.m.	Reunión con el gerente para discutir los avances de fabricación y trazar el plan de nuevos trabajos.	07:00 a.m. - 8:00 a.m.	Reunión con el gerente para discutir los avances de fabricación y trazar el plan de nuevos trabajos.
08:00 a.m.	Selección del tipo de madera a utilizar (a gusto del cliente)	08:00 a.m.	Rectificación de la madera para darle la medida exacta	08:00 a.m.	Rectificación de que no haya ningún error o detalle en el mueble armado	08:00 a.m.	Entrega del mueble e iniciación de otro trabajo
08:30 a.m. - 10:30 a.m.	Canteado de ambas caras de la tabla de madera que se seleccionó	09:00 a.m. - 10:30 a.m.	Una vez secado el producto se vuelve a lijar a mano con una lija intermedia y se procede a aplicarle otra capa de sellador.	09:00 a.m. - 10:30 a.m.	Etapas de acabado con los pintores		
10:30 a.m. - 11:00 a.m.	Descanso	10:30 a.m. - 11:00 a.m.	Descanso	10:30 a.m. - 11:00 a.m.	Descanso		
11:00 a.m.	Corte de la tabla de madera	11:00 a.m.	Selado y curado de alguna imperfección	11:00 a.m.	Etapas de acabado con los pintores		
12:00 p.m.	Cepillado y pegado de la madera para darle las medidas necesarias	12:00 p.m.	Posteriormente se vuelve a lijar a mano con lija fina	12:00 p.m.	Rectificación de que no haya ningún error o detalle en el mueble armado		
01:00 p.m.	Hora de almuerzo	01:00 p.m.	Hora de almuerzo	01:00 p.m.	Hora de almuerzo		
02:00 p.m.	Cepillado y pegado de la madera para darle las medidas necesarias	02:00 p.m. - 4:00 p.m.	Armado del mueble	02:00 p.m.	Corrección de errores		
03:00 p.m.	Lijado de la madera con la máquina eléctrica	04:00 p.m.	Hora de salida	04:00 p.m.	Hora de salida		
04:00 p.m.	Hora de salida						

Este cronograma de actividades se basa en el tiempo promedio en que se realiza un mueble común, por ejemplo una puerta o centro de entretenimiento. Esto puede variar según el tipo de mueble que el cliente solicite, ya que entre más sencillo sea el mueble requerido, los trabajadores lo realizarán en menos tiempo, mientras que si el mueble solicitado es más complejo de realizar, el tiempo para su realización va a ser mayor.

V. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un plan estratégico, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

A continuación se presenta un listado de factores que se consideran importantes para obtener éxito en la empresa:

- Precios.
- Variedad de diseño.
- Calidad.
- Atención al cliente.
- Tiempos de entrega.
- Conocimiento del mercado.
- Clientes satisfechos.
- Metas y objetivos claros.
- Talento humano.
- Compromiso y motivación.

Para la selección de los factores críticos de éxito se toma en cuenta la misión y visión y en base a estas se seleccionan los factores que a criterio de la carpintería son necesarios para llevarlas a cabo.

5.1 Factores críticos de éxito

Factores críticos de éxito de la carpintería
<ul style="list-style-type: none">- Clientes satisfechos- Conocimiento del mercado- Talento humano- Formación y entrenamiento del equipo- Compromiso y motivación- Gestión organizativa- Orientación a la satisfacción al cliente- Servicio de calidad- Compromiso de la dirección

VI. Prioridades estratégicas

Consiste en la formulación estratégica de la empresa y se desarrolla en tres niveles: corporativa, de negocios y operativa.

6.1 Objetivos estratégicos

Como primer paso se define el objetivo corporativo: incrementar la participación de carpintería en el mercado nacional e incursionar en nuevos mercados, posicionando sus productos y servicios de calidad para crear una fidelización con los clientes existentes y captar nuevos.

Eje	Objetivo estratégico
Crecimiento de los ingresos.	Crear nuevos canales de venta para incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en nuevos mercados.
Reducción de costos y mejora de la productividad	Optimizar los costos operativos con procedimientos efectivos y aprovechamiento de los recursos.

Línea de productos.	Diversificar el catálogo de productos con modelos innovadores para satisfacer las preferencias de los clientes.
Relaciones con los clientes.	Generar fidelidad de los clientes por medio de una atención personalizada, oportuna y exclusiva.
Tiempos de entrega.	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes por medio de la reducción de tiempos de entrega.
Comercialización.	Implementar canales alternativos para publicitar y ofrecer los productos de la carpintería.
Gestión de producto.	Ampliar los segmentos de mercado a los que atiende la carpintería mediante la captación de nuevos clientes.
Comunicación.	Garantizar que todos los empleados conozcan y entiendan los objetivos, estrategias y organización de la empresa para generar los resultados esperados.
Servicio postventa.	Implementar servicio postventa para el registro, control y pronta atención de quejas y reclamos.
Capacidades de los empleados.	Incrementar las capacidades profesionales de los empleados.
Motivación.	Asegurar que el personal se encuentre comprometido y motivado.
Cultura organizacional.	Implementar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa a largo plazo.

6.2 Estrategias para lograrlo

Para el establecimiento de las estrategias de la carpintería se va a tomar como punto de partida un análisis estratégico a tres niveles.

- **Estrategia corporativa:** abarca los principales objetivos, propósitos y metas que tiene la carpintería y se va a llevar a cabo por medio de las estrategias funcionales, las cuales se van a establecer posteriormente.

- **Estrategia corporativa del negocio:** posicionar a la carpintería dentro del mercado mediante el fortalecimiento de sus procesos y optimización de sus recursos, para ofrecer una excelente calidad de los productos y servicios creando una buena experiencia de compra en los clientes.

- **Estrategia de negocio:** Se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos y servicios del negocio. La estrategia competitiva plantea las siguientes preguntas:
 - ¿Se debe competir con base en costos bajos o diferenciar los productos y servicios sobre una base distinta al costo, como la calidad y el servicio?
 - ¿Se debe competir frente a frente con los principales competidores por el principal segmento de mercado o enfocarse en un nicho donde se pueda satisfacer un segmento de un mercado?

La carpintería aplicará una estrategia de enfoque de diferenciación al añadir al producto una atención personalizada, excelencia en el servicio y una experiencia de diseño que le permita la fidelización de sus clientes.

Con la estrategia corporativa y la estrategia de negocio claramente identificadas, se procede a establecer las estrategias funcionales.

- **Estrategia funcional:** se definen planes de actuación que impulsen la ventaja competitiva.

Las estrategias seleccionadas serán clasificadas en cuatro perspectivas, esto basado en el modelo de cuadro de mando integral, el cual propone una planificación estratégica que contempla las perspectivas: financiera, de cliente, de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

- **Perspectiva financiera:** se relaciona con la rentabilidad, el crecimiento de ventas y la mejora de la productividad, las estrategias financieras varían de manera considerable, según la fase del ciclo de vida del negocio.
 - Diseñar canales alternativos para incrementar las ventas.
 - Generar un sistema de eficiente de gestión de los recursos.
- **Perspectiva de proceso interno:** abarca los procesos críticos internos que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la empresa. La identificación de proceso e innovación de los procesos existentes son parte de las estrategias que conforman esta perspectiva.
 - Expandir la línea de productos
 - Comunicar el plan estratégico al personal
 - Implementar servicio postventa.
- **Perspectiva de aprendizaje:** identifica los recursos que la empresa debe adquirir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, por ejemplo las capacitaciones del personal.
 - Capacitar al personal
 - Mejorar el ambiente laboral
 - Implementar una nueva filosofía de planeación estratégica.

- **Perspectiva de cliente:** se centra en los segmentos de los clientes y mercados y se enfoca en la satisfacción del cliente a través de los atributos de los productos y servicios. El diseño de las estrategias para esta perspectiva podrá incluir los atributos del producto, el envío, entrega y servicio al cliente así como la imagen de la marca.
 - Expandir la línea de productos.
 - Generar una diferenciación a través de una experiencia de compra.
 - Cumplir con los tiempos de entrega.

VII. Conclusiones

Mediante el análisis de los factores que influyen en el desempeño de los negocios se puede decir que la carpintería se encuentra en un punto clave donde deben definir su dirección con un enfoque estratégico para lograr convertirse en una importante opción en el mercado por calidad, eficiencia y rentabilidad productiva.

La carpintería aplicará estrategias de administración del tiempo con el fin de que los colaboradores tengan un trabajo más satisfactorio y logren sus objetivos más rápido.

5. Fotografías de los colaboradores de las carpinterías donde se realizaron las encuestas.











