

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Utilización del nivel de integración estratégica en el proceso de planeación estratégica

Use of the level of strategic integration in the strategic planning process

Ileana Bon Sarmentero ^I, Edian Dueñas Reyes ^I, Luviana Abreus Villalobo ^{II},
Columba Consuelo Bravo Macías ^{III}

^I. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas, Matanzas, Matanzas Cuba.

Email: ileana.sarmenteros@umcc.cu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1172-3568>

Email: eithan@nauta.cu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6332-0752>

^{II}. Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero, Varadero, Matanzas, Cuba

Email: luvianaabreus@nauta.cu, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7901-4357>

^{III}. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Manabí, Ecuador

Email: columbabravo@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-4633>

Recibido: 27/12/2023

Aprobado: 30/03/2024

Revisado: 07/03/2024

Publicado: 01/04/2024

RESUMEN

La planificación estratégica es importante para el sistema empresarial por la relación que guarda con la determinación de los objetivos. En la actualidad la definición de objetivos certeros continúa siendo esencial para toda organización, lo que requiere de un adecuado diagnóstico, utilizándose herramientas que ayuden en este propósito. Una de estas herramientas es la Matriz DAFO, pero en ocasiones no resulta ser suficiente, por lo que se hace necesario el empleo de otras técnicas que ayuden en el diagnóstico y comprobación de hallazgos para enfrentar un proceso de planificación estratégica. El objetivo del presente trabajo es determinar del Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISD) en una empresa de construcción de obras del turismo, para una mayor solidez en el diagnóstico estratégico realizado. Para ello se emplean los métodos teóricos de análisis y síntesis, e inductivo deductivo, los métodos empíricos de observación directa, análisis documental y encuestas, entrevistas, así como técnicas y herramientas como la matriz DAFO, técnicas de trabajo grupal y las matrices de relaciones internas y externas. Como



resultados se obtuvo que la organización tiene un nivel de integración interno de 57 % y con las entidades externas un 74 %, dentro de estos el más afectado con un 69 % es con las entidades reguladoras. A partir de este análisis se determinan los puntos de coincidencia entre ambas técnicas y se detectaron un conjunto de deficiencias no encontradas con la aplicación de la DAFO.

PALABRAS CLAVE: planificación estratégica; integración del sistema de dirección; técnicas de diagnóstico.

ABSTRACT

Strategic planning is important for the business system because of the relationship it has with the determination of objectives. Currently, the definition of accurate objectives continues to be essential for every organization, which requires an adequate diagnosis, using tools that help in this purpose. One of these tools is the SWOT Matrix, but sometimes it is not enough, so it is necessary to use other techniques that help in the diagnosis and verification of findings to face a strategic planning process. The objective of this work is to determine the level of Integration of the management system (NISD) in a tourism construction company, for greater solidity in the strategic diagnosis carried out. For this purpose, theoretical methods of analysis and synthesis, and inductive-deductive, the empirical methods of direct observation, documentary analysis and surveys, interviews, as well as techniques and tools such as the SWOT matrix, group work techniques and internal and external relationship matrices are used. As results, the organization has an internal integration level of 57% and with external entities 74%, within these the most affected with 69% is with the regulatory entities was obtained. From this analysis, the points of coincidence between both techniques are determined and a set of deficiencies not found with the application of SWOT were detected.

KEYWORDS: strategic planning; management system integration; diagnostic techniques.

INTRODUCCIÓN

La organización en las empresas es una función o proceso administrativo que se realiza en instituciones, y permite la estructuración u ordenamiento, integración y coordinación de las unidades orgánicas y los recursos de esta, ya sean materiales, financieros, humanos o tecnológicos. Una buena organización empresarial permite a corto o largo plazo, mejoras en los resultados con los recursos disponibles, disminuye los costos, mejoran los plazos de ejecución de los proyectos aumentando la productividad de una manera lo más eficaz posible y mejorando el funcionamiento de la empresa (Larrosa et al., 2020). Es una función esencial de cualquier negocio e institución, ya que, en gran medida, presenta uno de los



puntos de unión para la construcción de las tareas y contenidos de trabajo, además de especificar las obligaciones y relaciones de los distintos puestos (Gadea Griñán, 2018).

La organización empresarial está estrechamente relacionada con la planeación y determinación de los objetivos, esta última es el punto de partida de toda organización empresarial. Y en los últimos años la planificación estratégica ha marcado el rumbo de las instituciones, en respuesta a un entorno cada vez más exigente y cambiante.

La planificación estratégica es el proceso que genera nuevas ideas y acciones que proporcionan una estructura central para que la empresa proyecte su futuro (Díaz Muñoz y Salazar Duque, 2021). Las instituciones o empresas preparan su planificación estratégica, y es común que las organizaciones se involucren en esta para desarrollar, implementar y evaluar estrategias de diferente naturaleza.

Presentar una estrategia bien definida de la organización, compartida y comunicada, provoca que el personal se sienta productivo y valorado por la empresa, eso estimula una mejora en los beneficios de la empresa. Además, permite que todo el personal tenga claro cuál es su papel en la empresa y cuál es el del resto del personal, lo que crea una división de funciones eficaz, procesos y organigramas acordes a la estrategia de la institución, esto permite una mejora en el mantenimiento del sistema organizativo (Schwarz Díaz, 2018).

El concepto de planificación estratégica está vinculado a la actividad empresarial desde la antigüedad, en Grecia Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general para afirmar que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos. Por otra parte, Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocan la planificación estratégica a los negocios para plantear el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada (Acosta Fagés, 2020).

Hay ventajas y desventajas de la planificación estratégica. Y corresponde a cada institución o empresa hacer el proceso adecuado que le ayude a beneficiarse de todas estas ventajas y evitar sufrir las desventajas que puedan existir. Si la empresa es pequeña, mediana o grande, si todavía no planifica los próximos pasos y realiza bien sus acciones, puede perder grandes oportunidades de crear una ventaja competitiva en su negocio (Plata Ortiz y Sabogal Rubio, 2019).

Una institución que logra construir y delegar un buen Plan Estratégico tiene grandes posibilidades de superar las adversidades del mundo globalizado, y se convierte en un referente en el campo en el que opera. Sin embargo, es importante destacar que una institución o empresa que no tenga definida su planificación acabará en el grupo de otra con planes de futuro, a riesgo de no tener ese futuro (Prasetia, 2023a).



El plan estratégico es costoso ya que requiere analizar los ambientes interiores y exteriores, requiriendo de algunas herramientas específicas para implementar la planificación estratégica en consecuencia a los diferentes entornos y situaciones de las organizaciones, y la posible contratación de personal competente que faciliten el proceso (Prasetia, 2023b), surgiendo diversas herramientas con este fin como la matriz DAFO, el Perfil estratégico, Matriz BCG, MICMAC o Índice de integración de los sistemas de dirección, entre otros, las que sirven para obtener información de la organización.

Todo proceso de planeación lleva implícito una fase o etapa de diagnóstico. A partir de este análisis y experiencias en procesos de planeación estratégica, los autores del presente trabajo consideran necesario aplicar herramientas que permitan triangular y comprobar los resultados obtenidos, ello contribuye a mayor objetividad en el diagnóstico, etapa esencial de la planificación y dirección estratégica.

La aplicación de herramientas y técnicas para la organización empresarial y la planificación estratégica ha estado marcada por diferentes enfoques en dependencia de los principios que guían la gestión de las instituciones o empresas, sobresalen entre estos, los principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones, los que dieron pasos al análisis funcional y estudio de los organigramas. Ello permitió el análisis de las relaciones jerárquicas, no las relaciones, ni los flujos de información y comunicación interna (González González et al., 2019).

Este enfoque centrado en las funciones y relaciones jerárquicas resulta limitado y en la última década, se comienza a utilizar la gestión por procesos, el que consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las entre tales procesos, el mismo resulta una forma válida de gestionar las organizaciones, dando un enfoque más transversal a la organización y resaltando el vínculo entre las operaciones y las interacciones entre los procesos (Medina León et al., 2019), lo que agrega valor para el cliente y las partes interesadas (Malpica Zapata et al., 2021). Siendo empleado en instituciones que utilizan enfoques de gestión de calidad o calidad total.

No obstante, la existencia de diferentes técnicas que pueden ser utilizadas para el diagnóstico estratégico y los diferentes enfoques que en el mismo de deben tener, aun se sigue presentando, mayoritariamente la matriz DAFO como única herramienta que sustenta el diagnóstico de la organización.

MÉTODOS

Teniendo estos basamentos es consideración de los autores la necesidad de vincular en el proceso de planeación estratégica el enfoque de proceso, el cual permite discurrir en el



funcionamiento de la organización en función de su misión y visión. En revisión realizada se encontró como precedente la aplicación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISD) aplicado en empresas del territorio nacional en las investigaciones de: Casañola (2018); Salas Brito et al. (2018); Malleuve Martínez et al. (2019) y Acosta Fagés (2020), este indicador es válido en el diagnóstico, de la planificación estratégica, es por ello que se decide utilizar en una empresa de la construcción del sector de la construcción, A continuación se expone el procedimiento propuesto.

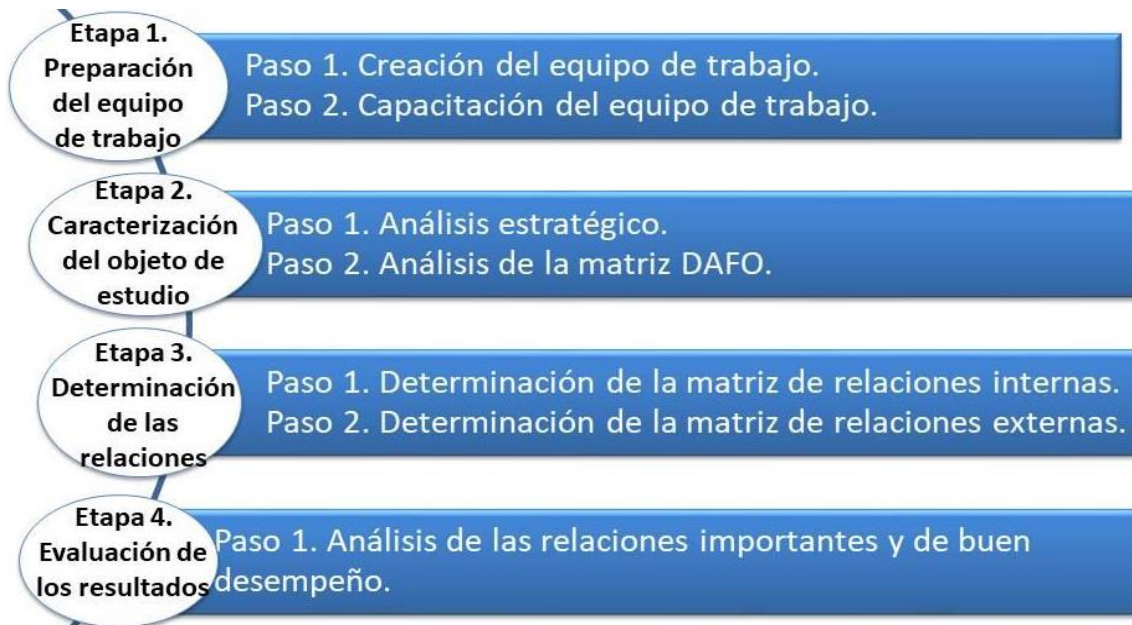


Figura 1. Identificación de los pasos propuestos del procedimiento para la determinación del NISD.

Etapa 1. Preparación del estudio

En esta etapa se definen las personas que participarán en la investigación y se capacita con los temas utilizados.

1. Creación del equipo de trabajo

Para la creación de un adecuado grupo de trabajo es necesario tener en cuenta importantes rasgos como son: tener suficiente experiencia laboral en la empresa lo que propicia la acumulación de los conocimientos requeridos sobre las actividades que se desarrollan en la misma. Mostrar cierto nivel de facilidad a la hora de comunicarse con las personas de la institución. Manifiestar compromiso con la investigación, y mostrar su voluntad de ayudar con el proceso. Tener cierta destreza que le permita adaptarse a la dinámica y los cambios en el transcurso de la investigación. La selección de este equipo de experto se realizará a partir de la revisión documental en búsqueda de aquellos trabajadores con más años en la organización, mejores resultados en su desempeño y la entrevista, la cual permitirá conocer aquellos trabajadores con mayor prestigio y reconocimiento por su labor y relaciones humanas.



2. Capacitación del equipo de trabajo

La preparación del equipo de trabajo se realiza a través de, charlas e intercambios, entre otras, para dar a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto y prepararlos para que cooperen en la revisión de la información que se le entregará y la interpretación de los hallazgos obtenidos en la investigación.

Etapa 2. Caracterización del objeto de estudio

Paso 1. Análisis estratégico

En esta etapa se comienza con el análisis de la misión. No existe un procedimiento único para su formulación o revisión, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para elaborar la misión es después de analizar el concepto y papel de esta, es el uso de técnicas de trabajo grupal que permitan una alta interacción del grupo como la Tormenta de ideas (abierta por ronda o libre) (Rodríguez Prado, 2019). Se listan los aspectos más importantes destacados por los participantes y se arriba a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión.

Este proceder debe realizarse también para la visión y valores de la organización utilizando para ello igualmente técnicas de trabajo grupal que permitan el análisis y consenso.

Paso 2. Análisis de la Matriz DAFO.

En este proceso de evaluación se consideran los factores internos y externos que intervienen en una empresa (Santamaría Urbieta y Alcalde Peñalver, 2021). Y se describen cada debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad de la organización para tomar las decisiones con relación a la estrategia de negocio. Permite un marco de referencia de cada componente de la empresa y del sector en el que participa, para comprender la posición actual en la que se encuentra, al igual que en las anteriores se realiza a través de técnicas de trabajo grupal, en busca de consenso en la definición de cada elemento. Es importante aclarar que un análisis DAFO (o FODA) describe el estado general de una empresa durante un período determinado. En esta etapa se debe prestar atención a la cantidad de elementos definidos en cada cuadrante.

Paso 3: Revisión del mapa de proceso de la organización.

Para el diagnóstico del nivel de integración es necesario que la organización cuente con el mapa de proceso y sus procesos adecuadamente definidos, en este paso se utilizará como técnica la revisión documental y la entrevista a miembros de la organización, para comprobar la adecuada clasificación de los procesos, claves, estratégicos y de soporte o apoyo. De no ser así, deberá pasarse a su definición.

Etapa 3. Determinación de las relaciones.

En esta etapa se determina el NISD a partir de la determinación de las relaciones importantes y las relaciones de desempeño que se establecen entre los elementos internos



y externos de la organización con los procesos y procesos claves. Se pueden utilizar para establecer estas relaciones entrevistas, cuestionarios y trabajo en equipo, la aplicación de estas herramientas se realizará a personal de la organización, que abarque los diferentes procesos que en la misma se desarrollan. En el caso de utilizar cuestionarios, este se validará previamente a su utilización.

Paso 1. Determinación de la matriz de relaciones internas.

La matriz de relaciones internas se determina a partir de las relaciones que se establecen entre los procesos claves de la empresa y el resto de los procesos de la organización.

Tabla 1. Matriz de relaciones internas.

Procesos/ procesos claves	PC1	PC2	PC3	PCn
P1				
P2				
P3				
Pn				

Dónde:

Pi: Proceso i de la empresa; para $i = 1, 2, 3...n$; siendo n el número de procesos de la empresa.

PCx: Proceso Clave X de la empresa; para $X = 1, 2, 3...$, siendo X el número de procesos Claves de la Empresa.

En cada celda se valora su importancia y desempeño, para evaluar estas relaciones, basado en el criterio de expertos de la entidad, se establece el grado de importancia y desempeño de cada una entre 1 y 5, la escala de valoración la siguiente:

Importancia (I)	Desempeño (D)
1. Menos importante	1. Mal desempeño
2. Importante	2. Bajo desempeño
3. Medianamente importante	3. Regular desempeño
4. Poco importante	4. Buen desempeño
5. Muy importante	5. Muy buen desempeño

Dix: Desempeño de la relación del proceso i con el proceso X.

lix: Importancia de la relación del proceso i con el proceso X

Valoración de las relaciones internas entre los procesos

Según los criterios de importancia y desempeño desarrollados anteriormente para las relaciones internas, se consideran las relaciones importantes (RI) y críticas (RC), en este momento el análisis es entre procesos.

Relación Crítica (RC): Es la relación que pone en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa debe tener alto grado de importancia y bajo desempeño ($I \geq 3$ y $D \leq 3$).



Relación Importante (RI): Es la relación que apoya el cumplimiento de la misión de la empresa debe tener alto grado de importancia ($I \geq 3$). Este análisis puede también realizarse entre los procesos clave.

Cálculo del NISDint

$$NISDint = 1 - \frac{RCint}{RIint} \quad [1]$$

donde:

RCint: Cantidad de relaciones críticas internas.

RIint: Cantidad de relaciones importantes internas

Mientras más se acerque a 1, el NISD indicará que será mayor la integración del Sistema de Dirección de la Empresa.

Paso 2. Determinación de la matriz de relaciones externas.

Para evaluar las relaciones externas se procede de forma similar, pero se parte de la determinación de: los proveedores, clientes de la organización y entidades administrativas, políticas, jurídicas, y sociales.

Igualmente se utilizan los criterios de relaciones críticas y relaciones importantes a partir de considerar importante, si influye significativamente en la misión de la empresa o en la satisfacción de las necesidades y el desempeño de las relaciones que expresan el grado de cumplimiento, para ello se tiene en cuenta su naturaleza:

- Proveedor externo vs. Procesos: Cumplimiento de requisitos de los procesos de la empresa para asegurar la satisfacción de clientes externos.
- Cliente Externo vs, Procesos: Cumplimiento de acuerdos de servicios a partir del aseguramiento del proceso.
- Entidades Administrativas, Política, Jurídicas Sociales vs. Procesos: Cumplimiento de directrices, Normativas, Regulaciones y otras.

Tabla 2. Matriz de relaciones externas.

Procesos/ procesos claves	1	2	3	EEn
P ₁				
P ₂				
P ₃				
P _n				

Dónde:

EEj: Entidad Externa j; para j =1, 2, 3...m; siendo m el número de entidades externas

- Proveedores Externos
- Clientes Externos
- Entidades administrativas, políticas, jurídicas, y sociales.



Se calcula posteriormente el nivel de relación con el mismo criterio de Relación crítica y Relación importante, para luego determinar el nivel de integración o relación.

Cálculo del NISDext

$$NISDext = 1 - \frac{RCext}{Rlxt} \quad [2]$$

donde:

RCext: Cantidad de relaciones críticas externas.

Rlxt: Cantidad de relaciones importantes externas

Etapas 4: Evaluación de los resultados.

En esta etapa se comparan los resultados obtenidos en los niveles de integración con el análisis de la Matriz DAFO realizado, se triangulan los resultados comparando las relaciones internas con fortalezas y oportunidades y las relaciones externas (clientes y proveedores) con oportunidades y amenazas. Esto permitirá enriquecer los análisis y determinar causas de deficiencias que afectan la organización, para ello se le presenta al equipo de trabajo los resultados obtenidos de NISD y mediante trabajo grupal se hacen las comparaciones con la DAFO y posibles causas.

RESULTADOS

La aplicación de dicho procedimiento se realizó en una empresa de construcción y montaje de obras destinadas al turismo, que cuenta con una dirección, siete (7) Unidades Empresariales de Base, de ellas tres (3) constructoras, tres (3) de servicios, un (1) Centro de Capacitación

Para dar cumplimiento a la Etapa 1, se partió de la revisión de la estructura y plantilla, se solicitó información de sus trabajadores, y se realizaron entrevistas ello permitió la selección de nueve (9) de profesionales que procedían de diferentes partes de la organización, lográndose con ellos un personal con experiencia que representaban a las diferentes partes de la organización, ellos además con disposición a colaborar, con ellos se conformó el equipo de trabajo, dado con ello cumplimiento a la primera etapa.

Se programó una conferencia y dos talleres, relacionados con los temas a tratar, los que fueron impartidos por los profesores de la Universidad de Matanzas: análisis estratégico, importancia del diagnóstico estratégico para las organizaciones y la gestión por procesos; de igual forma durante los talleres se ejemplifican y debatieron las matrices de relaciones tanto externas como internas a fin de capacitar al equipo.

En la etapa 2: caracterización del objeto de estudio se revisó la Misión, Visión y valores de la organización, en lo que se aprecian una coherencia entre estos elementos y el cumplimiento de los requerimientos de cada uno de ellos. A partir de esto se determinaron



como elementos esenciales en estas definiciones los siguientes: la orientación a un mercado nacional, la fidelización y satisfacción de los clientes, componente humano estable, motivado y comprometido, servicios y tecnologías sustentables y una fuerte alianza estratégica con presencia internacional.

Con una visión donde se destaca entre otros aspectos; una empresa competente e innovadora, posicionada como líder en el sector constructivo del país por su alta calidad distintiva, a partir de la profesionalidad, experiencia y compromiso de sus trabajadores.

Posteriormente se hizo el análisis de la matriz DAFO, la cual cuenta con: Seis (6) debilidades, cinco (5) fortalezas, donde a juicio de los autores existen ciertas contradicciones entre algunas debilidades y fortalezas enunciadas. Se definieron siete (7) amenazas, de las cuales una de ellas está contenida en otra, pudiendo ser redefinida. Se definieron cuatro (4) oportunidades.

La organización tiene definido su mapa de proceso (figura 2), el cual se presenta a continuación.

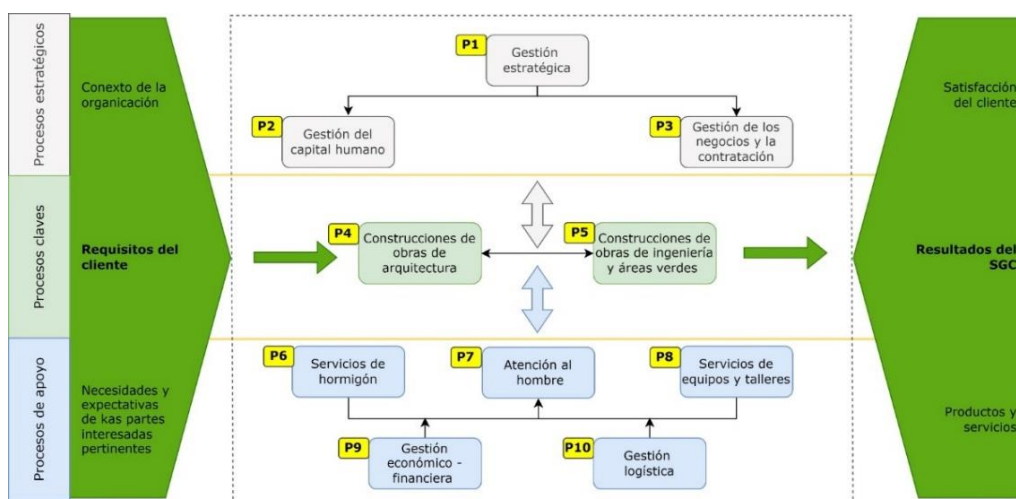


Figura 2: Mapa de procesos de la Empresa

Estando definido dos (2) procesos claves: Construcciones de obras de arquitectura (PC1) y Construcciones de obras de ingeniería y áreas verdes (PC2).

Una vez completados los pasos de la segunda etapa se comienza la etapa 3 (Determinación de las relaciones). Para ello se comenzó con la determinación de los proveedores, clientes y órganos regulatorios.

Mediante la revisión documental y el trabajo con el equipo de trabajo se determinaron como principales proveedores 23 organizaciones, las cuales fueron ordenadas según frecuencia de su relación con la organización, y se les dio una denominación (PP). Se determinaron cinco (5) clientes externos los cuales se denominaron como: PC ext. Como entidades regulatorias fueron consideradas catorce (14).

Paso 1. Construcción de la matriz de relaciones internas

Siguiendo los criterios, escalas y atributos de Importancia y Desempeño definidos anteriormente se confeccionó la matriz a partir de sesiones de trabajo con el equipo de trabajo, quedando la misma como se presenta a continuación.

Tabla 3. Matriz de relaciones internas.

	P	P1	P2	P3	P6	P7	P8	P9	P10
Matriz de relaciones internas	PC1	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5
		D=5	D=4	D=4	D=3	D=3	D=3	D=4	D=4
	PC2	I=5	I=5	I=5	I=4	I=5	I=4	I=5	I=5
		D=5	D=4	D=4	D=3	D=3	D=2	D=3	D=4

Relaciones importantes internas: 16

Relaciones críticas internas: 7

$$NII_{int} = 1 - \frac{RC_{int}}{RI_{int}}$$

$$NII_{int} = 1 - \frac{7}{16} = 0.57$$

Las Relaciones Críticas están determinadas por los procesos de apoyo y de asesorías que no se desempeñan actualmente en función del logro de los objetivos de la entidad, estos son: Servicios de hormigón (P6); Atención al hombre (P7); Servicios de equipos y talleres (P8); Gestión económica- financiera (P9).

En el paso 2 de esta etapa se determinaron las matrices de relaciones externas, procediendo de forma similar en busca de la relación de los procesos con la entidad externa (EE), primeramente, se establecieron determinaron las relaciones externas de las entidades regulatorias y los procesos claves, que son las que se presentan en este trabajo, de su aplicación se obtuvo los siguientes resultados:

Relaciones con clientes externos

Relaciones importantes con clientes externos: 10

Relaciones críticas con externos: 2

$$NIE_{cliext} = 1 - \frac{RC_{ext}}{RI_{ext}}$$

$$NIE_{cliext} = 1 - \frac{2}{10} = 0,8$$

Relaciones con principales proveedores

Relaciones importantes con proveedores: 46

Relaciones críticas con proveedores: 11



$$NIE_{\text{pro}} = 1 - \frac{RC_{\text{ext}}}{RI_{\text{ext}}}$$

$$NIE_{\text{pro}} = 1 - \frac{11}{46} = 0,76$$

Relaciones con entidades regulatorias

Relaciones importantes con entidades regulatoria: 38

Relaciones críticas con entidades regulatoria: 12

$$NIE_{\text{ent reg}} = 1 - \frac{RC_{\text{ext}}}{RI_{\text{ext}}}$$

$$NIE_{\text{ent reg}} = 1 - \frac{12}{38} = 0,69$$

De este análisis se pudo obtener que las principales dificultades se presentan con entidades regulatorias por la firma y adecuación de contrataciones según normativas vigentes, las cuales limitan la actividad de la empresa.

Se determinó, además:

Nivel de integración externo general

$$NIEG = 1 - \frac{RC_{\text{ext}}}{RI_{\text{ext}}}$$

$$NIEG = 1 - \frac{25}{94} = 0,74$$

De forma general las relaciones externas se encuentran en un nivel de integración adecuado, sin embargo, ha de prestarse atención al vínculo con las entidades regulatorias y los principales proveedores, que son los que representan el motivo de separación respecto al valor ideal del índice (1).

Una vez determinado el nivel de integración interna y externa, se pasó a la etapa de **evaluación de los resultados**, se compararon los hallazgos a partir del diagnóstico del nivel de integración con los resultados de la matriz DAFO, encontrando que las relaciones determinadas como importantes son las que más vínculo presentan con las debilidades formuladas. Que las fortalezas no han sido adecuadamente enunciadas o no reflejan totalmente la realidad de la organización, de forma similar sucede con las debilidades, existiendo otras debilidades que afecta más el cumplimiento de los objetivos de la organización, al no jugar el rol que deben desempeñar algunos procesos de la organización.

DISCUSIÓN

Como se plantea por Gadea Griñán (2018); Larrosa Morán et al. (2020), toda organización para ser exitosa requiere contar con una planeación, y dirección estratégica, esto ayuda según Díaz Muñoz y Salazar Duque (2021), a determinar el rol de cada parte de la



organización, esto corrobora la necesidad de utilización de una herramienta para verificar el nivel de integración de las partes en una organización planteado por Casañola (2018); Salas Brito et, al. (2018), lo cual ha sido corroborado en el presente trabajo.

La utilización de matriz DAFO como herramienta fundamental para determinar la planificación y rumbo estratégicos de una organización según criterios de los autores resulta insuficiente, por introducir subjetividad en los diagnósticos, por lo que el Nivel de Integración del Sistema de Dirección utilizado por Malleuve Martínez et. al. (2019) y Acosta Fagés (2020), contribuyan a comprobar los hallazgos obtenidos entre una y otra y eleva la objetividad en el proceso.

El índice de integración evidencia la efectividad de una estructura organizativa, al permitir valorar las relaciones que se dan entre los procesos que la misma guía y los roles o funciones de las diferentes áreas que componen una organización, contribuyendo con ello a lo planteado por Díaz Muñoz y Salazar Brito (2021).

CONCLUSIONES

Con la aplicación del procedimiento se determinó que las relaciones internas de la empresa presentan un nivel de integración de 57 % debiendo trabajar en la mejora de esta. El nivel de general de integración externo resultó de 74 % y dentro de este índice de integración externa el más afectado es con las entidades regulatorias proveedores con 69%.

El contrastar los resultados obtenidos entre la aplicación del Nivel de integración Interna y externa con los de la matriz DAFO, permitió comprobar que existen deficiencias al visualizar las fortalezas, y debilidades de la organización, lo que permitió a la organización realizar ajustes en sus objetivos y trabajar en el rediseño de su estructura, esto evidencia la necesidad de utilizar herramientas de diagnóstico que se complementen.

El principal hallazgo con la aplicación del Nivel de Integración se encuentra en las relaciones internas entre los procesos de la organización y los procesos claves, lo que cabría redefinir funciones de algunas áreas de la organización que brindan apoyo y de áreas asesoras, que no cumplen con su rol y afectan incluso las relaciones de la organización con entidades regulatorias.

REFERENCIAS

Acosta Fagés, F. J. (2020). *Aplicación de una metodología para un sistema integral de planificación estratégica y control interno en la empresa de logística AZUMAT*



- Sucursal Matanzas. [Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas]. Repositorio Universidad de Matanzas. <https://n9.cl/j1juj>
- Casañola, A. (2018). *Planeación estratégica para el período 2018-2022 de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón*. [Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas]. Repositorio Universidad de Matanzas. <https://n9.cl/8otwx>
- Díaz Muñoz, G. A., y Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium* (39), 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Gadea Griñán, S. (2018). Introducción de Mindfulness en la organización empresarial. *Psychology*, 149573886. <https://n9.cl/mc6wk>
- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D. y Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28). <https://n9.cl/4pu1t>
- Larrosa Moran, J. J., Cruz Peredo, G. G., y Sayay Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 56-63. <https://n9.cl/vy097>
- Malpica Zapata, W. A., Gómez Caicedo, M. I., y Villa Martínez, Á. (2021). Estudio sobre la investigación en marketing y su importancia en los procesos de exportación: análisis bibliométrico y temático en Scopus. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 91-103. <https://n9.cl/0srq6>
- Malleuve Martínez, A., Ramos Díaz, V. C., y Alfonso Robaina, D. (2019). Integración del sistema de dirección con enfoque de arquitectura empresarial en una empresa de comunicaciones. *Ingeniería Industrial*, 40, 67-77. <https://n9.cl/f81c52>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., y Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27, 328-342. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Plata Ortiz, J. D., y Sabogal Rubio, N. A. (2019). Planeación estratégica para una organización empresarial dedicada a la fabricación y elaboración de chorizos saborizados en la ciudad de Villavicencio. [Trabajo de grado, Universidad de Santo Tomás]. Repositorio Institucional. <https://n9.cl/tkf09>
- Prasetia, I. (2023a). Management of industrial work practices and competency development of vocational high school graduates. *International Journal of Social Science And Human Research*. 6(11). 7045-7051. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i11-65>



- Prasetia, I. (2023b). Strategic planning in improving organizational performance: analysis of practice in schools. *International Journal of Social Science And Human Research*. 6(7). 4359-4365. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i7-63>
- Rodríguez Prado, M. M. (2019). *Aplicación de herramientas de Planeación Estratégica y Gestión por Procesos a la Empresa de Alojamiento de Matanzas*. [Trabajo de Maestría, Universidad de Matanzas]. Repositorio Universidad de Matanzas. <https://n9.cl/8mgtxz>
- Salas Brito, S., Peña Valerao, A., y Alfonso Robaina, D. (2018). Diagnóstico estratégico de la empresa de bebidas y refrescos "La Habana". *ECA Sinergia*, 9(1), 118-127. <https://n9.cl/i59yl>
- Santamaría Urbieto, A., y Alcalde Peñalver, E. (2021). Autocrítica de publicación previas basadas en el corpus: Análisis DAFO. MonTI: Monografías de traducción e interpretación, (13), 280-300. <https://n9.cl/o6xw7>
- Schwarz Díaz, M. (2018). Semántica del rol del inversionista, accionista, directivo y gerente en la organización empresarial. [Notas Académicas, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional. <https://n9.cl/iycu9>