



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la Empresa TAVICUSA, S.A con sede en la ciudad de Estelí. Periodo 2017- 2019

Trabajo de seminario de graduación para optar al grado de
Licenciado en Administración de Empresas

Autores

José Francisco Cruz Méndez
Keytel Fabiola Rugama Castillo
Madelyn Valeska Trujillo González

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, diciembre 2019



DEDICATORIA

A DIOS

Dedicamos la culminación de nuestra carrera, la elaboración de esta tesis a Dios que nos ha guiado por el buen camino, nos ha bendecido y ha sido uno de los pilares más importante para nuestros logros ya que nos ha regalado sabiduría, paciencia y fortaleza para el desarrollo de este largo proceso.

A NUESTROS PADRES

Por brindarnos su apoyo incondicional y motivarnos a seguir adelante, inculcándonos valores para ser personas de bien y grandes profesionales, siendo el sustento diario para poder llegar hasta donde estamos, por ayudarnos a vencer cada obstáculo que se nos presentó a lo largo de la carrera.

A NUESTROS MAESTROS

Porque gracias a ellos hemos adquirido una gran parte de conocimientos, formándonos profesionalmente para contribuir arduamente en el crecimiento de nuestro futuro que estamos construyendo.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2020: "AÑO DE LA EDUCACION CON CALIDAD Y PERTINENCIA"

VALORACION DE LA DOCENTE

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***"Proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la Empresa TAVICUSA, S.A con sede en la ciudad de Estelí. Periodo 2017-2019"***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: **José Francisco Cruz Méndez, Keytel Fabiola Rugama Castillo y Madelyn Valeska Trujillo González**; y fue realizado en el II semestre de 2019, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los directores de la Empresa TAVICUSA S.A., la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Sin más a que hacer referencia, les saludo

Dado en la ciudad de Estelí a los veintisiete días del mes de febrero del dos mil veinte.

Atentamente,

Dra. Beverly Estela-Castillo-Herrera
Docente Titular.
Seminario de Graduación
UNAN-Managua; FAREM-Estelí

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por brindarnos la sabiduría, fortaleza, entendimiento y la fe necesaria para lograr esta meta tan importante para cada uno de nosotros y por agradecemos por el tiempo de vida que nos da.

A NUESTROS PADRES

Por habernos dado ese apoyo incondicional en todo momento y no dejar que nos rindiéramos en este arduo y largo camino.

A LA EMPRESA TAVICUSA, S.A

Por habernos dado la oportunidad de realizar este estudio en esta empresa y habernos brindado la información requerida para la culminación de esta tesis.

A NUESTROS MAESTROS

Por haber contribuido en nuestra formación académica transmitiéndonos sus conocimientos, cada una de sus valiosas aportaciones que nos ayudaron a crecer como personas y profesionales; con sus enseñanzas aportaron a la transformación de nuestro éxito estudiantil.

Línea 5: Cooperativas y Asociaciones

Reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral en la Empresa TAVICUSA, S.A con sede en la ciudad de Estelí. Periodo 2017-2019

RESUMEN

En las empresas uno de los recursos más importantes es el recurso humano, debido que el éxito o fracaso de la empresa depende del talento humano. Si se desea una sociedad competitiva se requiere un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, caracterizado por una alta satisfacción de sus colaboradores; un mal desempeño laboral por las condiciones laborales conduce, a la desmotivación y estrés laboral. Para lograr los objetivos cada individuo debe aportar plenamente sus talentos contribuyendo al logro de la misión de la empresa; esta investigación es cuali-cuantitativa y se aplicaron técnicas de recolección de datos como entrevista que se aplicara a la encargada de recursos humanos y la encuesta a 125 colaboradores que laboran en la empresa. Para una correcta administración del personal influye en un buen desempeño laboral de los colaboradores. El estudio muestra que la empresa no se hace el uso adecuado del proceso de reclutamiento y selección, además de que no se evalúa formalmente el desempeño de sus colaboradores, se identifica que dicho proceso, que se desarrolla en la empresa, es ineficiente. En esta investigación se propone actualizar el manual que garantice los diferentes procesos o funciones de personal como: reclutamiento, selección y contratación, para que cada área cuente con el personal calificado y garantizar los recursos necesarios para el ejercicio de sus funciones.

Palabras Claves: Reclutamiento, selección, contratación.

Line 5: Cooperatives and Associations

Recruitment, selection, hiring and job performance at Company TAVICUSA, S.A based in the city of Estelí. 2017-2019 period

SUMMAR

In companies, one of the most important resources is the human resource, because the success or failure of the company depends on human talent. If a competitive society is desired, a good recruitment, selection and hiring process is required, characterized by high satisfaction of its employees; poor work performance due to working conditions leads to demotivation and work stress. To achieve the objectives, each individual must fully contribute their talents contributing to the achievement of the company's mission, this research is qualitative and quantitative and data collection techniques were applied as an interview that will be applied to the person in charge of human resources and the survey to 125 employees working in the company. For a correct administration of the personnel it influences in a good labor performance of the collaborators. The study shows that the company does not make proper use of the recruitment and selection process, in addition to the fact that the performance of its employees is not formally evaluated, it is identified that said process, which is developed in the company, is inefficient. In this research it is proposed to create a manual that guarantees the different processes or functions of personnel such as: recruitment, selection and hiring, so that each area has qualified personnel and guarantees the necessary resources for the exercise of their functions.

Keywords: Recruitment, selection, hiring.

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DE INVESTIGACIÓN	5
CAPITULO I. INTRODUCCION	10
1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	10
1.2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
1.3. PREGUNTAS-PROBLEMAS	14
1.4. JUSTIFICACIÓN	15
CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1. OBJETIVO GENERAL	17
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	18
3.1. EMPRESA	18
3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA	18
3.1.2. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS	19
3.1.3. ELEMENTOS DE LA EMPRESA	19
3.1.4. TIPOS DE EMPRESA	20
3.1.4.1. SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD	20
3.1.4.2. SEGÚN EL TAMAÑO	21
3.1.4.3. SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL	21
3.1.4.4. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA	22
3.1.4.5. OTROS TIPOS DE EMPRESAS.	23
3.1.5. CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS	24
3.1.6. FUNCIONES DE LA EMPRESA	25
3.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	26
3.2.1. RECLUTAMIENTO	26
3.2.1.1. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	27
3.3. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	31
3.3.1. PASOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN	33
3.4. DESEMPEÑO LABORAL	38

3.4.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	38
3.4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	40
3.4.3. PRODUCTIVIDAD	42
3.4.4. LA CAPACITACIÓN	43
3.4.5. LA MOTIVACIÓN	44
3.4.5.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN	44
3.4.5.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN	45
3.4.5.3. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN	47
CAPITULO IV. CUADROS DE OPERACIONALIZACIÓN DE INVESTIGACION CUALI- CUANTITATIVA	50
4.1. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	50
4.2. LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	51
CAPITULO V. METODOLOGIA DEL ESTUDIO	52
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO	52
5.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ	53
5.3. LA MUESTRA DE ESTUDIO	53
5.3.1. MUESTREO PARA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	53
5.3.2. MUESTRA PARA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	54
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	55
CAPITULO VI. RESULTADOS	57
6.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TAVICUSA	57
6.1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	57
6.1.2. MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA	58
6.1.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA TAVICUSA	59
6.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	60
6.1.4.1. FUNCIONES DEL PERSONAL	60
6.2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA TAVICUSA	62

6.3. PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACION EN LA EMPRESA TAVICUSA	65
6.3.1. EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ETAPA DE INDUCCION EN LA EMPRESA TACUVISA	66
6.4 ANALISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DESDE LA OPTICA DE LOS TRABAJADORES DE TAVICUSA	67
6.4.1. DATOS GENERALES DE TRABAJADORES ENCUESTADOS	67
6.4.2. VISION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SEGÚN LOS TRABAJADORES	69
6.4.3.PROCESO DE SELECCIÓN DESDE LOS TRABAJADORES	72
6.4.4.LA VISION DE LOS TRABAJADORES DE SU DESEMPEÑO EN LA INDUCCION	75
6.4.5. ANALISIS DE LA CONTRATACION DESDE LOS TRABAJADORES DE TAVICUSA	76
6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	79
6.5.1. ANALISIS FODA	80
6.5.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION Y DESEMPEÑO LABORAL.	81
CAPITULO VII. CONCLUSIONES	84
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES	85
Para La Facultad	86
Bibliografía	87
ANEXOS	88

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Para profundizar este tema se visitó la biblioteca URANIA ZELAYA FAREM-Estelí para verificar si existen investigaciones relacionadas sobre dichos procesos encontrándose las siguientes:

La primera tesis la presenta Joynier Abener Cárcamo Bellorin, Heydi Rebeca Lira González & Jairo Ramón Rugama Zamora (2016) y se titula: Propuestas de mejoras al manual de organización y funciones en el proceso de contratación de personal en la Tabacalera PERDOMO S.A. en el 2015. Este es un estudio cuantitativo porque trata de dar a conocer el número de trabajadores existentes y datos estadísticos relacionados con la investigación. La selección de la muestra se realizó en la Tabacalera PERDOMO, S.A en sus diferentes áreas de trabajo. El muestreo aplicado es probabilístico. Los principales resultados reflejaron que la empresa cuenta con el manual de funciones a partir de enero del año 2015, el cual no se ha implementado porque se requiere actualizaciones y mejoras.

La segunda tesis la presenta Chavarría Úbeda Katherine Zuleyka y López Gutiérrez María Antonia (2017), se titula Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía municipal La concordia en el periodo 2016. Este es un estudio cuali-cuantitativo, una combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos. La muestra son los 30 trabajadores de la Alcaldía municipal La concordia. Tipo de muestreo probabilístico. Los principales resultados reflejaron que la entereza es como una gran familia, se trabaja en un ambiente organizado, se realizan dos evaluaciones al desempeño laboral por año, el 50% De los colaboradores no tiene conocimiento de los métodos utilizados para medir el desempeño.

La tercera tesis la presenta Moreno Torres Aura Delsia, Ruiz Hernández Elba Lisbeth y Pérez Pérez Yasari Lisbeth (2014), y se titula Análisis del desempeño del personal que

labora en el área de farmacia de la clínica Provisional MINSA Filial San Juan de Dios, en la ciudad de Estelí, 2013-2014. Este es un estudio cualitativo porque analiza a profundidad el desempeño laboral del personal de la clínica. La muestra de estudio la constituye los 153 trabajadores de la clínica. El muestreo es no probabilístico. Los principales resultados reflejan que en la empresa se aplica en cada departamento el método de evaluación de escalas gráficas con utilización de puntos, para evaluar el desempeño laboral.

La cuarta tesis la Izcano Amador Oscar Luis, López Montenegro Frangine de Fátima (2015), se titula desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración septiembre-diciembre 2014. Este es un estudio cuali-cuantitativo porque permite un análisis en este determinado espacio de tiempo, no pretende analizar la relación de años ni tampoco determinar relaciones anteriores. La muestra está constituida por los 225 trabajadores de la Alcaldía municipal de la ciudad de Estelí. El muestreo es no probabilístico. Los principales resultados reflejaron que la estructura organizacional de la administración no va asciende con los requerimientos de las diferentes áreas existentes en los Alcaldía y los factores que intervienen en el proceso de comunicación entre los diferentes autores son: faja de estructura organizacional apegada a las necesidades, falta de mecanismos de comunicación directa con el empleado.

Los estudios mencionados abordan aspectos importantes del proceso administrativo, sin embargo, no existe una investigación específica sobre el proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la Empresa TAVICUSA, S.A., así como la valoración de los colaboradores que han participado en este proceso, para la propuesta de una estrategia que lleve a la mejora.

1.2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Las empresas tabacaleras son fuente principal de trabajo para el desarrollo de nuestro país, son negocios que generan trabajos e ingresos a los pobladores. También son destacadas en su amplio mercado por la buena calidad de puros, pero esto conlleva a la competitividad de las empresas, y dificulta a la estabilidad del personal.

El departamento de Recursos Humanos con su responsable es la pieza clave para el funcionamiento de una empresa, pues de la eficiencia con que este opere, depende el éxito o fracaso de la misma.

Tabacalera TAVICUSA, S.A, con sede en la ciudad de Estelí, es una Compañía propiedad de los empresarios Rocky Patel y Amílcar Alberto Pérez Castro, funciona desde el 14 de Abril del 2009, se dedica a la transformación de materia prima (tabaco) en productos terminados (puros) los que posteriormente exporta a Estados Unidos de Norte América y Europa (Arizona, California Washington, Florida, Georgia, Illinois, Indiana, Kansas, Kentucky, Michigan, Misuri, Misisipi, New Jersey, Nueva York, Nevada, Pensilvania, Carolina del sur, Tennessee, Texas, Virginia, Wisconsin, etc.).

TAVICUSA, S.A ha generado más oportunidades de empleo, aumentando producción, hasta consolidarse como una empresa que funciona como Zona Franca en Estelí, Nicaragua.

En la empresa TAVICUSA, S.A. el problema radica es la falta de implementación de las técnicas adecuadas para llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal que labora en la empresa.

La carencia de la planeación de un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, bien estructurado para una efectiva contratación de personal, la cual conlleva a la empresa a correr el riesgo de presentar inestabilidad laboral, disminución en la producción. Cuando se contrata a una persona deficiente, con el tiempo es común que

llegue el estrés, descontento o cansancio; la cantidad y calidad del producto se puede ver afectado, además retrasa el cumplimiento de los pedidos. Esto trae consigo innumerables consecuencias negativas.

La empresa TAVICUSA, S.A. al no ejecutar la evaluación de sus colaboradores, presenta la dificultad de medir el desempeño de sus colaboradores que repiten y se desvían de las metas establecidas por la empresa.

En la empresa existe competencia laboral se presentan problemas entre los colaboradores, provocando un pésimo clima laboral, estrés en el trabajo depresión y ansiedad en algunos colaboradores, esto provocando en los trabajadores deficiencia en sus obligaciones.

Así mismo en ocasiones los responsables de las áreas de la empresa abusan de la autoridad y tratan mal a sus sub-ordinados, esto lleva a que los colaboradores se encuentren desanimados o inconformes con su trabajo.

Recursos humanos se encuentra ante el reto de predecir el desempeño de los colaboradores desde el momento de la selección de los mismos, esta no es una tarea fácil ya que se debe recordar que se está trabajando con personas, y los seres humanos tienen una naturaleza cambiante.

1.3. PREGUNTAS-PROBLEMAS

1.3.1. PREGUNTA CENTRAL

¿Cómo funciona el proceso de reclutamiento, selección, y contratación del personal en la empresa TAVICUSA S, A de la ciudad de Estelí 2019?

1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Qué necesidades de RRHH tiene la empresa TAVICUSA?
2. ¿Cómo se implementa el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en la empresa TAVICUSA S.A.?
3. ¿Cuáles son los criterios para la contratación de personal en la empresa TAVICUSA, S.A.?
4. ¿Cómo se puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección para lograr una mejor eficiencia en el desempeño de los colaboradores?

1.4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación surge al detectar que la empresa no cuenta con adecuada del proceso de reclutamiento, selección, contratación del personal lo cual requiere que se realicen mejoras y actualizaciones que contribuyan a fortalecer la estructura de la empresa y de esta forma los colaboradores trabajen de una forma más organizada para una mejor eficiencia y eficacia de sus actividades.

Se puede señalar que, al contar con un proceso de reclutamiento, selección, y contratación del personal bien estructurado le ayudará a la empresa a garantizar el personal idóneo, mejorando el desempeño de sus colaboradores.

En el área de recursos humanos será muy útil para garantizar que este proceso sea de calidad, ya que actualmente no se sigue el procedimiento adecuado, a la vez este departamento contribuirá a evaluar la eficiencia y eficacia de sus colaboradores.

Este estudio es un informe descriptivo debido a que se encarga de analizar la manera en que influye el proceso de reclutamiento, selección, contratación, y desempeño laboral con el objetivo de darle mejoras.

Esta investigación será de gran aporte para los socios de la Empresa TAVICUSA, S.A para mejorar el compromiso hacia su organización que es crucial y decisivo para la toma de decisiones y generando mejor clima laboral y beneficios económicos para propietarios y trabajadores.

Este estudio aporta a la facultad en su línea de investigación "línea 5: cooperativas y Asociaciones", y servirá de referencia para ser retomado por otros estudiantes, que trabajen temas similares.

Como estudiantes, esta investigación enriquecerá los conocimientos y las expectativas en investigación y cumple con el requisito para la obtención del título de licenciatura de administración de empresa.

Este estudio aporta información a los dueños de tabacaleras de la ciudad de Estelí para que conozcan el ambiente laboral al que están expuestos sus colaboradores y puedan utilizar estrategias para mejorarlo.

Es muy importante desarrollar esta investigación sobre la administración de personal, en la Empresa TAVICUSA, S.A., porque se proponen mejoras para lograr una óptima en la administración de personal y un mejor servicio.

CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de reclutamiento, selección, y contratación del personal para el diseño de estrategias que fortalezcan la administración en la Empresa TAVICUSA, S.A. con sede en la ciudad de Estelí, en el periodo 2017-2019.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos que utiliza actualmente la Empresa TAVICUSA S.A.
2. Conocer los criterios y procedimientos que se implementan para la contratación del personal en la Empresa TAVICUSA, S.A.
3. Analizar el proceso de selección, contratación y desempeño laboral desde la visión de los trabajadores contratados por la Empresa TAVICUSA, S.A.
4. Proponer estrategias que mejoren el proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal de la Empresa TAVICUSA S, A.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se identificaron cuatro ejes teóricos que son: 1) Empresa, 2) reclutamiento y selección, 3) contratación y 4) desempeño laboral. A continuación, se definen cada uno de ellos:

3.1. EMPRESA¹

3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo, y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general se entiende por empresa el organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles.

¹L. Sánchez. Definición de Empresa y su clasificación.. Pág.: 1-14 Obtenido de: https://www.academia.edu/7535000/DEFINICION_DE_EMPRESA_Y_SU_CLASIFICACION

3.1.2. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

Tradicionalmente se ha considerado que el objetivo de la empresa es la obtención del máximo beneficio. Pero en la actualidad se habla más que de un objetivo único y válido para todas las empresas, de diversos objetivos:

1. **Objetivos de maximización de la rentabilidad:** El primer objetivo es el clásico de maximizar el beneficio, pero entendido como la búsqueda de la máxima rentabilidad del capital Invertido.
2. **Objetivos de crecimiento y de poder en el mercado:** Estos objetivos consisten en asegurar futuros y mayores beneficios.
3. **Objetivos de estabilidad y adaptabilidad al entorno:** Si una empresa quiere crecer o simplemente mantenerse.
4. **Objetivos de responsabilidad social:** Cada vez más, las empresas están incorporando objetivos de responsabilidad social y ética hacia los colectivos que la integran (empleados, clientes), y hacia la sociedad y el medio ambiente en el que desarrollan su actividad.

3.1.3. ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Toda empresa que produce bienes y servicios ha de tener en cuenta una serie de factores o elementos para funcionar correctamente. Se clasifican en cuatro grupos:

1. **Los factores humanos.** Son las personas que tienen una vinculación directa con la empresa, desde los propietarios del capital o socios hasta los trabajadores, tanto los administradores o directivos como los empleados.
2. **Los factores materiales.** Son los bienes económicos de la empresa. Podemos diferenciar entre los bienes que forman el Capital fijo, que son todos aquellos que duran más de un ejercicio económico (maquinaria, mobiliario de oficina como mesas y sillas, etc.), y los bienes que forman el capital circulante, que está formado

por los bienes que permanecen en la empresa menos de un ejercicio económico (materias primas, material de oficina, etc.)

3. **La organización.** Toda empresa necesita una organización que permita obtener de la forma más eficaz los objetivos que se pretenden alcanzar. Para ello, los directivos deben establecer con claridad cuáles son las tareas que hay que desarrollar, cómo se divide y se distribuye el trabajo entre las personas que las van a realizar, cuáles son las relaciones que deben existir entre ellas y cómo se fijan sus responsabilidades.
4. **El entorno.** Entendemos por entorno todos aquellos factores que condicionan la actuación de la empresa, desde la normativa gubernamental hasta los clientes o proveedores.

3.1.4. TIPOS DE EMPRESA

3.1.4.1. SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD

1. **Empresas del Sector Primario:** también denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
2. **Empresas del Sector Secundario o Industrial:** se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como: construcción, óptica, maderera, textil, etc.
3. **Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende una gran variedad de empresas, como: transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

3.1.4.2. SEGÚN EL TAMAÑO

1. **Grandes Empresas:** se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado.
2. **Medianas Empresas:** en este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
3. **Pequeñas Empresas:** en términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
4. **Microempresas:** por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

3.1.4.3. SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL

1. **Empresa Privada:** la propiedad del capital está en manos privadas.
2. **Empresa Pública:** es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

3. Empresa Mixta: es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

3.1.4.4. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA

- 1. Unipersonal:** el empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- 2. Sociedad Colectiva:** en este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- 3. Cooperativas:** no poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- 4. Comanditarias:** poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y b) los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- 5. Sociedad de Responsabilidad Limitada:** los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa
- 6. Sociedad Anónima:** tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

3.1.4.5. OTROS TIPOS DE EMPRESAS.

1. **Empresas de propiedad individual:** por lo general, este tipo de empresa se halla constituida por el profesional, el artesano o el comerciante que opera por su cuenta un despacho, un taller o una tienda; sin embargo, en la actualidad también se debe considerar a los millones de tele trabajadores o emprendedores en internet que han iniciado y mantienen un negocio en la Red o prestan servicios a través de ella.

La empresa individual tiene un inconveniente, el de no poder extenderse generalmente más allá de cierto límite, porque depende de una sola persona; si esta muere, envejece o enferma, la empresa puede desaparecer aun cuando su continuación pudiera haber sido tan beneficiosa para la comunidad o sus servidores.

2. **Sociedad colectiva:** dos o más personas cualesquiera pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.

La sociedad colectiva se caracteriza por tener socios que responden solidaria e ilimitadamente por las deudas de la sociedad Si una persona (un socio) posee un 1 por 100 de ésta y quiebra, entonces deberá pagar el 1 por 100 de las deudas y los demás socios el 99 por 100. Pero si los demás socios no pueden pagar, esta persona podría ser obligada a pagarlo todo, incluso aunque eso significara vender sus apreciadas propiedades para ello.

El peligro de la responsabilidad ilimitada y la dificultad de obtener fondos explican por qué las sociedades colectivas tienden a ser empresas pequeñas y personales, como las agrícolas y el comercio al por menor. Sencillamente, son demasiado arriesgadas en la mayoría de las situaciones.

- 3. Sociedad anónima:** es una entidad jurídica independiente y, de hecho, es una persona jurídica que puede comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y firmar contratos. Disfruta, además, de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limitan estrictamente a una cantidad específica.

Este tipo de empresa, se caracteriza por incorporar a muchos socios accionistas quienes aportan dinero para formar un capital social cuyo monto posibilita realizar operaciones que serían imposibles para el organizador en forma individual.

3.1.5. CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS

- 1. Desde una perspectiva económica:** la empresa se caracteriza como una entidad autónoma de producción de bienes o servicios, en la que se integran de forma coordinada diversos medios productivos (trabajo humano y elementos materiales e inmateriales), bajo la dirección del empresario.
- 2. Desde un punto de vista jurídico:** el concepto de empresa no está claramente establecido, debiéndose llegar al mismo, de forma indirecta, a través de la noción de empresario. El empresario es la persona física o jurídica que, de forma habitual y no ocasional, ejercita en nombre propio una actividad productiva dirigida al mercado, es decir, aquél que realiza una actividad empresarial.
- 3. Desde el punto de vista jurídico mercantil:** puede definirse a la empresa como una unidad patrimonial autónoma y compleja, en la que se integra un conjunto organizado de bienes, derechos y obligaciones, bajo la titularidad y dirección del empresario. La finalidad inmediata de la empresa es producir bienes y servicios para el mercado y su finalidad mediata, suponiendo que se trate de empresas mercantiles, obtener alguna clase de utilidad o lucro para sus propietarios.

3.1.6. FUNCIONES DE LA EMPRESA

La empresa en una economía de mercado cumple las siguientes funciones:

1. **Organiza y dirige** básicamente el proceso de producción, si bien, a veces, se le marcan o regulan ciertos aspectos y líneas de actuación de su actividad por los organismos estatales de planificación y dirección económica.
2. **Asume ciertos riesgos técnico-económicos** inherentes a la anterior función, riesgos que se matizan por los principios de responsabilidad y control de la empresa.
3. **Función de dirección:** proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quienes se encargan de las tareas directivas en la empresa disponen de todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros, que ésta tenga, con el fin de coordinarlos. Las tareas propias de la dirección son la planificación, la organización, la coordinación y el control.
4. **Función productiva:** esta función es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad.
5. **Función financiera:** la función financiera se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.
6. **Gestión de los recursos humanos:** la actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de la empresa. Ya hemos visto cómo el trabajo de los seres humanos ha sido considerado siempre como un factor de producción básico. El interés de las empresas por sus trabajadores ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En la actualidad, numerosas organizaciones

empresariales consideran a sus trabajadores como la base de su éxito, por lo que en muchas de ellas se han creado los departamentos de Recursos Humanos.

- 7. Función comercial:** la función comercial engloba un amplio grupo de actividades, que podemos dividir en dos:
- a) Las actividades de venta del producto o servicio que se realiza.
 - b) Las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.
- 8. Función administrativa:** la función de administración se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites burocráticos.

3.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

3.2.1. RECLUTAMIENTO²

Chiavenato (2004) afirma que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

² Cárcamo J, Lira H, Rugama J (2016). Propuesta de mejoras al manual de organización t funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO, S.A, Pág. 11-16 Obtenido de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1965/1/17330.pdf>

3.2.1.1. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la línea.

1. EL RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Se conoce como una oferta de empleo, teniendo en cuenta el criterio de la rentabilidad económica y autoselección factores que influyen en las acciones de reclutamiento: tamaño de la empresa o estado del ciclo la vida de la empresa (crecimiento recesión) o condiciones del mercado local de trabajo o efectividad de las actuaciones anteriores de reclutamiento o condiciones de trabajo (salarios, jornada).

Las desventajas del Reclutamiento Externo son:

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en él envió a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación y en preparar el ingreso.
2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, formularios, etc.
3. Es que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.

4. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Las ventajas del reclutamiento externo

1. Trae nuevas experiencias a la organización con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
2. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que su usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás.
3. Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la organización.
4. Anuncios en diarios y revistas. El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidato

2. EL RECLUTAMIENTO INTERNO

Es un proceso o movimiento interno d recursos humanos. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendido o transferidos con ascenso.

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

Las desventajas del reclutamiento interno

1. Exige que los empleados nuevos tendrán potencial de desarrollo para ascender- por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van ocupar- y motivación suficiente para llegar allí.
2. Puede generar conflictos de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

Las ventajas del reclutamiento interno

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de e integración del nuevo empleado, etc.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.

3. EL RECLUTAMIENTO MIXTO

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno no sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja en individuo ascendido a la posición vacante.

El reclutamiento mixto es un método que involucra tanto en reclutamiento interno como el externo, o sea, opta por dar la posibilidad a empleados actuales de la empresa y a candidatos que están disponibles en el mercado.

El reclutamiento mixto por ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requisitos personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.
2. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso que no presente resultados deseables. La empresa es prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Casi en que la empresa está más preocupada por ley leí vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos.

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización esto puede elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales de reclutamiento.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesita la investigación externa e interna, relación entre las organizaciones y el mercado laboral, mercado de recursos humanos, oferta de vacantes y oportunidades salarios ofrecidos, beneficios ofrecidos Imagen proyectada, etc. Reacciones ante la vacante y oportunidades, reacciones ante las vacantes ofrecidas, reacciones ante los beneficios ofrecidos, Imagen percibida.

3.3. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL³

La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: 1) Adecuación de la persona al trabajo; y 2) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Una vez, que el reclutador habiendo utilizado sus estrategias para captar la mayor cantidad de aspirantes a la vacante, se procede a realizar el movimiento de “depuración”.

A esto se le puede entender por selección a escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Las definiciones de estos autores hacen llegar a la conclusión de que la selección de personal es un proceso muy importante, delicado y costoso, puesto que de aquí parte el trabajo que se realizara dentro de la organización y se debe hacer una excelente selección si se quieren obtener excelentes resultados.

Del mismo modo la selección es un sub-proceso integrado por actividades de evaluación que se efectúan con el propósito de verificar que el candidato satisface los requisitos de la empresa según las características del puesto para el que se solicita el personal, es decir; los candidatos deben contar con las capacidades, talento y potencial requeridos por la empresa para desempeñar un puesto específico,

³ Cárcamo J, Lira H, Rugama J (2016). Propuesta de mejoras al manual de organización t funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO, S.A, Pág. 16-20 Obtenido de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1965/1/17330.pdf>

capacidades, talento y potencial requeridos por la empresa para desempeñar un puesto específico.

Debido a la variedad de personalidades, actitudes, aptitudes y vacantes a ofrecer, el proceso de selección contempla diversos modelos de colocación, selección y clasificación de los candidatos.

La selección de personal implica comparar y elegir perfiles basados en parámetros previamente establecidos que se pueden extraer de la información sobre el puesto a cubrir, las competencias necesarias y los candidatos que se presentan.

Para esto es necesario tener la información suficiente del cargo para que la persona que lo ocupe sea realmente capaz de desarrollar las funciones que se le asignen. Se describen las siguientes:

- 1. Descripción y análisis del puesto:** Proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe tener.
- 2. Técnicas de los incidentes críticos:** Descripción hecha por los gerentes de las características deseables e indeseables de los futuros candidatos.
- 3. Solicitud de personal:** Es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe un puesto vacante.
- 4. Análisis del puesto en el mercado:** En los casos en que el cargo sea nuevo, las empresas recurren al benchmarking y comparan sus puestos con la estructura que tienen las empresas con éxito; así los diseñan mejor y los acoplan a las nubes de demanda del mercado.
- 5. Hipótesis de trabajo:** Se emplea cuando ninguna de las anteriores formas fue posible para reunir la información, de modo que se hace una previsión del contenido.

3.3.1. PASOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN⁴

Como toda metodología, el proceso de selección de personal tiene pasos delimitados que varían según el reclutador y según los recursos de los que disponga, pero en general este proceso tiene los siguientes pasos:

1. LA ENTREVISTA

Una vez completados los procesos anteriores, en el orden sigue la entrevista, la cual: Es fundamentalmente, un intercambio de impresiones, una conversación que se desarrolla entre dos o más personas. Sus objetivos pueden ser diversos. En el caso del análisis de puestos son: Obtener información, aclarar, corroborar o ampliar una serie de datos.

Durante la entrevista, el candidato tiene la oportunidad que lo conozcan, y el reclutador, de conocerlo. En ella se buscan indicadores de que la persona es una fiel, honesta, leal, que realmente le interesa el trabajo y lo necesita. También, se puede indagar sobre su experiencia en empleos anteriores y determinar de mejor manera si el candidato es apto para el puesto.

Por lo mismo el reclutador tiene que tomar en cuenta, cuando el entrevistado está contestando honestamente o ya tiene unas respuestas predeterminadas con lo cual no es verídica e imparcial la información que se brinda.

Esta se efectúa mediante la participación del responsable de la función y del área solicitante para identificar las características, habilidades, conocimientos y aptitudes de los candidatos. De este modo el reclutador obtiene información del solicitante y este obtiene información acerca de la empresa.

⁴ Slinger R (2015) Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT. Pág. 33-38. Obtenido de: <http://repositorio.cnu.edu.ni/Author/Home?author=Slinger+Rodr%C3%ADguez%2C+Raiza+Indiana>

La entrevista es una parte primordial en las “Fases de ingreso” puesto que la correcta aplicación de ella, servirá claramente para poder poner en claro o tener mayor campo de posibilidades de seleccionar el candidato idóneo, así como el que cumpla mejor con nuestras expectativas. Existen diversos tipos de entrevistas estas regularmente se llevan a cabo entre dos personas; un representante de la empresa y el solicitante. Las cuales se pueden clasificar en:

1. Entrevistas no estructuradas: Se permite que el entrevistador formule preguntas no planeadas. Según cómo vaya caminando o tomando dirección la entrevista.
2. Entrevistas Estructuradas: Estas preguntas que se le harán al solicitante ya se encuentran previamente diseñadas.
3. Entrevistas Mixtas: En estas como bien dice el nombre se permite utilizar tanto preguntas estructuradas como no estructuradas, pero implementándolas según se desarrolle la conversación con preguntas espontáneas.
4. Entrevistas Conductuales: o también conocidas como de solución de problemas, se centra en que el solicitante resuelva aspectos que dicha entrevista plantea.

Técnicas de Simulación (Técnica de selección) en la entrevista en aplicación de pruebas es un tipo de entrevista estructurada. El objetivo principal es hacer que el candidato se involucre con el rol que se desempeñara de acuerdo al puesto.

2. REFERENCIAS PERSONALES

Las referencias forman parte de un elemento subjetivo. Revelan aspectos importantes del candidato, pero no deben ser la principal fuente para obtener información sólida confiable, que contribuya a tomar una decisión adecuada. Esto obedece a que, en ocasiones, de ellas emanan circunstancias inciertas en la vida y trayectoria profesional del candidato.

En la mayoría de las ocasiones, las referencias y recomendaciones que el candidato presenta son de conocidos o de personas que lo recomendarán de manera positiva.

Ante la ausencia de estas o cuando no es posible verificar la información de su hoja de vida en empleos anteriores, se puede generar una desconfianza ante la información aportada por el candidato.

3. CONTRATACIÓN

Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad.

Dentro de este escenario se relaciona todos los procesos de ingreso del talento a la empresa, comenzando por el reclutamiento, la selección, e inducción. Hay ocasiones en que lo que falla desde un principio es el proceso de selección y contratación que se sigue en la empresa. Establecer procesos donde el candidato encaje con el perfil y características del puesto es cuestión primordial para que la retención futura sea posible.

Se debe tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados. Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

Las empresas deben ser tan específicas como sea posible en la definición de los atributos que busca, puesto que deben de estar en consonancia con los requisitos específicos del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa filtrando claramente los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación ya que la “gestión de la retención comienza incluso antes de la llegada del nuevo empleado. La empresa no solamente reclutará a personas cuyo perfil corresponde a su cultura y a

los colaboradores del equipo existente, sino que informará al candidato sobre lo que puede esperar de manera realista de su nuevo empleador”

En este proceso es recomendable avisar a todos aquellos postulantes que no fueron requeridos para el puesto, con el fin de que más adelante se tenga un expediente de todas aquellas personas que tuvieron un perfil muy cercano a las características deseables de la vacante a cubrir. Dependiendo el tipo de empresa se conocen distintos tipos de contrataciones las cuales son:

- 1. Contratación individual y colectiva.** Esto es formalizar como la ley lo dice la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
- 2. Contratación individual.** Es donde a un sujeto se le obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.
- 3. Contrato colectivo.** Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos con un patrón, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

El sector empresarial nicaragüense y los trabajadores en general, tienen a sus puertas en un tema que obligatoriamente tienen que abordar e informarse.

La actual justicia laboral en Nicaragua se aplica a través del Código del Trabajo de la República de Nicaragua (Ley 185), vigente desde octubre de 1996. Este código contempla dos libros en uno, a saber:

1. La parte sustantiva, que contiene lo que es, la relación laboral, las obligaciones del empleador y el trabajador, el contrato individual del trabajo, los requisitos de este, las prestaciones sociales (vacaciones y décimo tercer mes), salario, las

formas de estipular el salario, la jornada laboral diurna, nocturna y mixta, convenio colectivo, sindicatos, huelga paro, entre otros aspectos.

2. Y la parte adjetiva o procedimental (proceso), que es la que tiene que ver con todo el juicio laboral; en ella se especifica cómo se debe interponer una demanda, se explica el trámite de mediación, excepciones, medios de prueba, sentencias, etc.

En su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. Se dice que cuando la inducción se realiza adecuadamente se puede ayudar a reducir el nerviosismo del primer día del empleado, y el choque con la realidad que podría experimentar. Ese choque con la realidad se refiere a la discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo empleo y la realidad.

4. TOMA DE DECISIONES

Como se ha descrito anteriormente, la selección de personal, consiste en elegir a un candidato para un puesto específico. Para ello, hay que tomar una decisión. En este apartado, se desgranará en qué consiste la toma de decisiones. Definen la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto el aspecto principal de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio.

Definen la toma de decisiones como la elección entre dos o más alternativas. Ambos autores convergen en el hecho de que la misma se lleva a cabo a través de la elección de una acción a tomar basados en el planteamiento de 2 o más alternativas. Todos los

procesos de toma de decisiones, tienen en común una serie de elementos básicos que son:

1. Un conjunto finito de soluciones o de decisiones posibles.
2. Un criterio o conjunto finito de criterios a tener en cuenta.
3. Un conjunto de valoraciones realizadas por el evaluador o los diferentes evaluadores para cada criterio.
4. Un conjunto de circunstancias o elementos que definen el entorno o contexto del problema decisional.

La Teoría de la Decisión ha propuesto múltiples y diversos modelos para resolver problemas de toma de decisiones atendiendo a las diferentes características presentes en cada uno de ellos. Se pueden clasificar los problemas de toma de decisiones atendiendo a varios factores como son:

1. Marco o contexto en el que se plantea el problema.
2. Número de expertos que participa en el proceso de decisión.
3. Número de criterios a evaluar.

El contexto en el que vamos a plantear el problema, va a ser de los puntos más importantes que debemos de delimitar correctamente. De él dependerá el tipo de información que vamos a utilizar en el proceso de decisión.

3.4. DESEMPEÑO LABORAL⁵

3.4.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las

⁵Zans Castellón, A. (2017). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. UNAN-Managua. Matagalpa, Nicaragua. Pág. 37-50. Obtenido de: <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/5805.pdf>

organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

El desempeño laboral es el resultado obtenido del trabajo realizado, el cual puede ser positivo o negativo, en dependencia de las metas propuestas.

Las empresas establecen estándares de eficiencia para determinar al final o en el proceso productivo el desempeño alcanzado, se establecen tiempos, objetivos, metas para poder determinar cuál es el desempeño, puede ser individual, colectivo, por área en dependencia de la institución.

Corresponden a las conductas de cada trabajador, que contribuyen a culminar las metas y lograr los objetivos de la entidad, siendo la base más importante de cualquier organización contar con un personal con desempeño laboral eficiente.

Hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

1. **Desempeño de las tareas.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
2. **Civismo.** Se refiera a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
3. **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la

compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Las empresas hoy día requieren de un personal que no solamente realicen las tareas y funciones asignadas, se requiere que dicho personal se encuentre apropiado de la misión y visión institucional, y que reflejen una conducta que contribuya al logro eficiente de los objetivos, se requiere el trabajo en equipo, colaboración y solidaridad entre los miembros de la entidad, prácticas principios morales, éticos que contribuyan a la buena relación entre colegas.

3.4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La Evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o jugar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”.

La evaluación del desempeño es importante en una organización ya que “es un medio por el cual se detectan problemas como es la supervisión del personal, integración del empleado a la organización y al puesto de trabajo, también desaprovechamiento de empleados en puestos no adecuados a su potencial, así como también se puede identificar si hay problemas de motivación”.

Esto quiere decir que se debe valorar, comparar lo que se orientó realizar con los resultados, es una forma de determinar si ha sido efectivo, eficiente, eficaz en las asignaciones o tareas a ejecutar.

La actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

La meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional y este sistema adecuadamente diseñado puede generar datos potencialmente valiosos en la mayor parte de las áreas funcionales de recursos humanos.

- 1. Planeación de recursos humanos:** Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe generarse información que describa la posibilidad de promoción y de los empleados en base a su potencial. Planear la sucesión es fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado presenta un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de las organizaciones.
- 2. Reclutamiento y selección:** Las calificaciones de la evaluación del desempeño se pueden utilizar para predecir el desempeño de quienes solicitan ser empleados.
- 3. Capacitación y Desarrollo:** Una evaluación del desempeño debe permitir detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Al identificar las áreas susceptibles de mejora, recursos humanos desarrolla los programas de capacitación y desarrollo que permitan a los trabajadores mejorar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.
- 4. Planeación y desarrollo de carrera:** Los datos de la evaluación del desempeño son imprescindibles para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar su potencial.
- 5. Programas de compensación:** El resultado de la evaluación del desempeño es fundamental para tomar decisiones respecto a ajustes salariales, recompensando de esta manera los comportamientos, motivando a los trabajadores a realizar un buen desempeño.
- 6. Evaluación del potencial de los empleados:** Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el

desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente.

3.4.3. PRODUCTIVIDAD⁶

La Productividad refleja “la relación insumos y producción. Los insumos entre otros son horas de trabajo, esfuerzo y uso de equipos y la producción por ejemplo pueden ser computadoras personales productivas, solución de reclamos de clientes etc. Cada empresa tiene los insumos y producciones que necesitan corresponder a la misión y metas de la organización”.

En la productividad interactúan varios elementos, tanto el personal, como los diferentes materiales, insumos, equipos que se utilizan para garantizar una producción eficiente, vinculándose directamente con la visión y visión que se pretenda alcanzar.

La productividad la definen como “el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción”.

En la productividad se ven involucrados una serie de elementos o factores, que al interactuar entre si permiten el desarrollo de la entidad, estos componentes influyen en las aptitudes y actitudes de los trabajadores, es decir la capacidad de realizar las tareas y sobre todo la disposición de realizar de manera eficiente, estos factores corresponden indudablemente el capital con el que cuenta la institución, los principios y valores, leyes y regulaciones que giran en torno a la entidad.

⁶ Zans Castellón A (2017), Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua. Matagalpa, Nicaragua. Pág. 41-42 Obtenido de: <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/5805.pdf>

3.4.4. LA CAPACITACIÓN⁷

La capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencia en función de objetivos definidos”.

Es decir que la capacitación es el adiestramiento, la formación, preparación que reciben los trabajadores por parte de la institución o empresa donde trabaja, para desarrollar de manera efectiva, las tareas que se le asignan.

Las empresas en general hoy en día planifican de manera permanente las capacitaciones, esto en virtud de los cambios constantes que se presentan en el ámbito empresarial, en los negocios, ya sea por elementos internos, nuevos productos, maquinarias, o externos, reformas legales, leyes, normativas, tecnología entre otras.

Es la construcción, perfeccionamiento, mejoramiento del conocimiento inicial, esta puede lograrse a través de vía formal educativa o la no formal, ambas enfocadas en el aumento de la educación inicial, en busca transformar y cambiar actitudes y aptitudes, con la finalidad de brindar un mejor servicio, permitiendo un crecimiento institucional y al mismo tiempo personal.

Es decir que las capacitaciones, parte de la determinar las limitantes o carencias que se tengan en correspondencia algunos aspectos que los trabajadores deben saber y la entidad requiera, a partir de ello se debe elaborar un plan de formación.

⁷ Zans Castellón A (2017), Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua. Matagalpa, Nicaragua. Pág. 41-42 Obtenido de: <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/5805.pdf>

3.4.5. LA MOTIVACIÓN⁸

3.4.5.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Motivar “es provocar una conducta dirigida hacia la obtención de una meta, es el proceso de estímulo para lograr la realización de un acto deseado”.

Se define motivación “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” Además motivación se considera como “el resultado de la interacción de los individuos con la situación”.

En las personas hay diferentes motivaciones, “las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes. En un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades”.

Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; “es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo”.

Se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo.

Es la voluntad, el deseo de realizar acciones, tareas y funciones, es querer tener un mejor rendimiento, de apropiación de metas y objetivos, en busca de eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas.

⁸ Zans Castellón A (2017), Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua. Matagalpa, Nicaragua. Pág. 48-52 Obtenido de: <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/5805.pdf>

La motivación es todos aquellos “factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta”.

Es decir que la motivación se ve reflejada en todos los aspectos de la vida de las personas y por consiguiente se encuentra inmerso en los procesos sociales que interactúan en las instituciones, están sin duda difieren en correspondencia a las personas, a sus necesidades, objetivos individuales y colectivos.

3.4.5.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

Existen personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, “tienen mayor rendimiento laboral que otras; por lo tanto, las Empresas deben de conocer porque ocurre esto y cuanta importancia tiene la motivación del personal para que el rendimiento de las personas sea efectivo”.

La motivación “es importante para que las Organizaciones comprendan el comportamiento de los individuos y utilicen la motivación para que todos sus miembros colaboren y cooperen en la obtención de metas”.

La importancia de la motivación radica en los resultados de aquellos trabajadores cuyos resultados, rendimiento de su labor es mucho mayor, de aquellos que no se sienten motivados para realizar las tareas.

En las empresas de manera constante están tratando de encontrar las respuestas al comportamiento de las personas, para poder determinar por qué algunos empleados que tienen un mismo trabajo, realizan las mismas tareas tienen una gran motivación, ello para sacar provecho y poder irradiar a los demás trabajadores.

La motivación es un producto de la participación, pero trabajar en conjunto no es fácil. Sin embargo, es posible aprender las reglas de las relaciones interpersonales. Por esta razón, no es suficiente dedicarse solamente al desarrollo profesional; la estimulación de las capacidades sociales tiene la misma importancia.

De manera acertada Robbins comenta que en la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:

- 1. Trabajo mentalmente estimulante.** Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.
- 2. Remuneraciones equitativas.** Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y una mejor posición.
- 3. Condiciones laborales de apoyo.** Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.
- 4. Compañeros que los respalden.** Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

La motivación parte de una serie de factores que se ven reflejados en la actitud y aptitud de las personas, es decir los trabajadores desean reflejar sus capacidades, aportar soluciones, requieren de condiciones laborales donde se faciliten sus tareas, y sobre todo la colaboración y solidaridad del trabajo en equipo.

3.4.5.3. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Robbins P. & Judge, describen diez teorías de la motivación: “Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, Teoría X y Y, Teoría de los dos factores, Teoría de las Necesidades de McClelland, Teoría de la Evaluación cognitiva, Teoría del establecimiento de metas, Teoría de la eficacia personal, Teoría del reforzamiento, Teoría de la Equidad y Teoría de las Expectativas”.

Es decir que existen diferentes estudios, sobre motivación, en busca de dar repuestas a diferentes necesidades y factores que tienen gran incidencia en el desarrollo de las tareas y funciones de las instituciones, pero por ser una temática tan importante y difícil de explicar, se presentan diez teorías donde se resumen aspectos tales como: las relaciones, la responsabilidad, higiene, promoción entre otros.

En vista de las necesidades de las empresas, surgen diferentes investigaciones sobre el tema de interés como es la motivación, y las instituciones las ponen en práctica en busca de mejores resultados.

Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su derredor.

1. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados.

2. La Teoría de las Necesidades y la Teoría de la Equidad se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas.
3. La teoría de los Refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición.
4. La Teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.
5. La Teoría de las Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación. No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

La clasificación de las teorías en contenidos y procesos motivacionales, manifiestan algunas características generales, señalando que los comportamientos devienen de impulsos, necesidades, intereses, metas y que difieren según las diferencias individuales, sostenidos por la cognición de los individuos, lo que involucra, la cultura, creencias, normas, valores, otros., por lo tanto, el comportamiento pudiera estar dirigido hacia objetivos, propósitos, metas. Que los impulsos podrían ser parte de la herencia o motivos aprendidos en el desarrollo evolutivo de las personas.

De igual manera se expresa McClelland, en 1989, aporta en su teoría, “tres tipos de motivos que movilizan a las personas, logro, poder y afiliación. Logro, es la actitud de interés de las personas por sobresalir y ser exitoso. Poder es la necesidad del ser humano de gobernar a otros sujetos y obtener reconocimiento por parte de ellos. Afiliación es el deseo de vincularse permanentemente con los otros sujetos que conforman la sociedad”.

Estas teorías motivacionales, tienen su base en lo que corresponde a las necesidades, metas, objetivos, propósitos, deseos, intereses, y beneficios de las personas, se encontraran motivados siempre que logren a los aspectos detallados anteriormente, puede ser deseos de superación, estatus, poder en algunos casos, un mejor puesto de trabajo, una mayor remuneración, están íntimamente ligados con los valores y principios de las personas.

CAPITULO IV. CUADROS DE OPERACIONALIZACIÓN DE INVESTIGACION CUALI-CUANTITATIVA.

Según el enfoque filosófico esta investigación es cuali-cuantitativa o mixta, por tanto, la operacionalización se presenta en ambos enfoques.

4.1. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Objetivo específico	Dimensiones de Análisis	Definición operacional	Categorías	Fuente
Describir las necesidades y proceso de selección de RRHH	Proceso de selección de RRHH	Proceso de selección del individuo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa. (Kestler, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Valoración de cargos • Capacitación • Inducción 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Investigación documental
Conocer los criterios y procedimientos que se toman en cuenta para la contratación del personal en la empresa TAVICUSA, S.A.	Procedimientos para la contratación.	Conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Kestler, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del cargo • Requisitos • Manual de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Investigación documental
Analizar el proceso de selección, contratación y desempeño laboral desde la visión de los trabajadores contratados por la Empresa TAVICUSA, S.A.	Proceso de selección, contratación y desempeño laboral	<p>Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Actual, 2013)</p> <p>El rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo. (Cancinos Kestler, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones • Manual de procedimientos • Análisis de decisiones. • Alternativas de decisiones. • Tiempo promedio para llenar una vacante. • Sistema de evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Investigación documental

Proponer estrategias que mejoren el proceso de selección, contratación y desempeño laboral en la empresa TAVICUSA S, A.	Estrategias	La Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos o también un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, para asegurar el logro de los objetivos de la empresa. (Kestler, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalezas ● Oportunidades ● Debilidades ● Amenazas ● Propuestas estratégicas ● Objetivos por estrategia ● Actividades por estrategias 	FODA
---	-------------	---	--	------

4.2. LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa TAVICUSA, S.A influye en un buen desempeño laboral de los colaboradores.

Variable independiente: Reclutamiento, Selección y contratación del personal

Variable dependiente: Desempeño laboral

Variable	Concepto	Indicadores	Fuentes
Reclutamiento	Chiavenato (2004) afirma que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. (Koontz & Weihrich, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ● Métodos de reclutamiento. ● Requisitos para la Contratación. ● Proceso para la Inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Encuesta ● Entrevista
Selección del personal	La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Koontz & Weihrich, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ● Manual de funciones ● Manuales de procedimientos. ● Análisis de puestos. ● Descripción de cargos 	

Contratación	Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad. (Rodríguez R. I., 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de decisiones. • Alternativas de decisiones. • Tiempo promedio para llenar una vacante 	
Desempeño laboral	Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. (Manzariegos, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de las tareas • Productividad • Evaluar el desempeño 	

CAPITULO V. METODOLOGIA DEL ESTUDIO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el nivel de conocimiento es una investigación aplicada ya que analiza la problemática, del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de la Empresa TAVICUSA, S.A Estelí, se proponen mejoras para mejorar este proceso en la empresa.

Según su nivel filosófico es una investigación cuali-cuantitativa porque analiza a profundidad el problema del proceso administrativo en el área de Recursos Humanos desde el reclutamiento hasta la selección del personal en la Empresa “Las Limas S.A”, para sugerir estrategias administrativas que impliquen una mejora y el logro de la eficiencia del proceso.

5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO

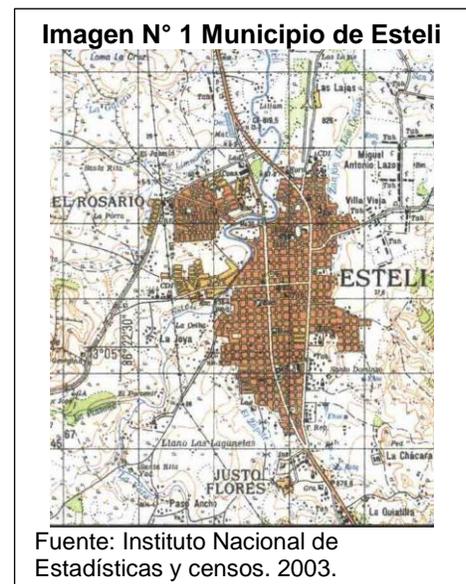
El universo de esta investigación es la Empresa TAVICUSA, S.A con sede en la ciudad de Estelí, integrada por 185 colaboradores; esta Empresa se dedica a la producción y elaboración de puros para el mercado internacional

5.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ⁹

El municipio de Estelí se ubica en el departamento de Estelí situado al norte de la zona centro del país. Limita al norte con Condega, al sur con la Trinidad, San Nicolás y El Sauce, al este con San Sebastián de Yali y la Concordia y al oeste con Achuapa y San Juan de Limay.

La cabecera del municipio es la ciudad de Estelí que tiene una importante actividad comercial e industrial en la rama del tabaco, llegando a ser la segunda ciudad más importante, después de Managua, en términos económicos.

El municipio de Estelí es una potencia económica nacional, su principal rubro de exportación es el tabaco, cultivado en los alrededores del valle. La agricultura y la ganadería ayudan al desarrollo local, regional y nacional. Otro sector importante en la economía local es la construcción; por el acelerado crecimiento urbano de la ciudad de Estelí.



5.3. LA MUESTRA DE ESTUDIO

Esta investigación según el enfoque filosófico es cuali-cuantitativa, por ello se define el muestreo cualitativo y el muestreo cuantitativo.

5.3.1. MUESTREO PARA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El método que se eligió es un muestreo no probabilístico por conveniencia porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC (2003). Características del departamento de Estelí. obtenido de: <http://www.inide.gob.ni/atlas/caracteristicasdep/Esteli.htm>

1. Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y encuestados, y participación de manera voluntaria en el estudio.
2. Informantes claves con amplio conocimiento en el proceso de administración de recursos humanos.
3. Trabajadores contratados y que han pasado el proceso de contratación en los últimos dos años.

5.3.2. MUESTRA PARA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La empresa TAVICUSA S. A. proporciono una lista general de colaboradores. El universo de 185 colaboradores, un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%. El tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * P * q}$$

$$n = \frac{185 (1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(185-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{185 (3.8416) * (0.25)}{(184)(0.0025) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{710.696(0.25)}{0.46+0.9604}$$

$$n = \frac{177.674}{1.4204}$$

$$n = 125$$

Muestra: 125 trabajadores de la empresa TAVICUSA, S.A.

5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para cumplir con los objetivos de la investigación y demostrar el cumplimiento de la hipótesis se usaron las siguientes técnicas de recolección de datos: Investigación documental, entrevista, encuesta y guía de observación.

Investigación documental Es un procedimiento científico, sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información de datos en tomo a un determinado tiempo. (Morales, 2010, pág. 2)

Entrevista Semi- estructurada la entrevista es la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre el tema de investigación para un fin determinado. (Cárcamo, Lira, & Rugama, 2016, pág. 34)

Encuesta La encuesta se define como “Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando Procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (Rodríguez R. I., 2015, pág. 64)

5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

ETAPA 1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Se recopiló la información sobre el proceso de reclutamiento, selección, y contratación del personal, para diseñar el protocolo de esta investigación, se consultaron libros de administración de empresas, tesis relacionadas con el tema de investigación en la biblioteca Urania Zelaya ubicada en las instalaciones de la FAREM, Estelí. Además, se consultaron libros en líneas y documentos de internet relacionados con el tema, lo que permitió realizar un análisis exhaustivo de toda la información relativa y al desarrollo de propuestas de mejoras al manual de funciones en el reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral en la empresa TAVICUSA, S.A.

ETAPA 2. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

En esta etapa se diseñaron las técnicas de recopilación de datos, en base a los objetivos específicos y las categorías identificadas en el cuadro de operacionalización por los objetivos e hipótesis. Se diseñaron entrevistas semi-estructuradas para

directivos y trabajadores; y una encuesta a ser aplicada a los trabajadores. (Ver anexos)

ETAPA 3. TRABAJO DE CAMPO

En la etapa de trabajo de campo se aplicaron las guías de entrevistas a: jefes de área, responsable de recursos humanos y trabajadores que realizaron todo el proceso de contratación en la Empresa TAVICUSA, quienes decidieron permanecer en anonimato.

También se aplicaron 125 encuestas a los colaboradores de la empresa para dar salida a uno de los objetivos.

ETAPA 4. ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL

Las entrevistas fueron transcritas y editadas. La encuesta fue procesada utilizando el programa estadístico SPSS, y se elaboraron tablas de frecuencia y gráficas para demostrar los resultados.

El informe final se redactó analizando triangulando por fuente de información, incluyendo, entrevistas, investigación documental, cuadros estadísticos y análisis. Para la organización del informe se tomó en cuenta la guía facilitada por la tutora de tesis en base a la normativa de la universidad sobre los trabajos de seminario de graduación.

CAPITULO VI. RESULTADOS

6.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TAVICUSA

6.1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el departamento de Estelí a 148 kilómetros de Managua nuestra capital, es donde se cultiva y se cosecha el mejor tabaco del mundo, siendo la producción de este producto la que ha mantenido por muchos años la economía local y familiar de esta región y sus zonas aledañas ya que posee tierras muy fértiles, óptimas por su clima y ubicación geográfica, aunque existen otros sitios donde también se produce tabaco, en Nueva Segovia, en el norte de nuestro país y la Isla de Ometepe, en el Departamento de Rivas.

En Nicaragua el tabaco es cultivado bajo el esquema de estrictos parámetros de calidad a fin lograr los altos niveles de exigencia que éste demanda, con un manejo amigable con el medio ambiente y su entorno, lo que implica obtener materia prima y un producto con los mejores estándares posibles acorde a las necesidades del mercado internacional y sus consumidores.

Tabacalera, TAVICUSA, S.A, ubicada en el departamento Estelí, es una Compañía constituida el 14 de abril del 2009, por los empresarios Rocky Patel y Amílcar Alberto Pérez Castro. Está dedicada a la elaboración y exportación de Tabaco Premium. La mayoría de los puros terminados se exportan a Estados Unidos de Norte América y Europa.

Sus fundadores tienen conocimiento y experiencia en producción, fermentación, elaboración y ventas de Tabaco Premium. La Empresa ha ido creciendo poco a poco, aumentando la producción y generando más oportunidades de trabajo, hasta finalmente consolidarse como una Zona Franca en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

Entre las marcas que hemos sobre salido están: En el año en que se constituyó la empresa, El Puro RP 1961 obtuvo una calificación de 90 puntos evaluado por Cigars Aficionado en el año 2009. RP 15th Aniversario Toro, obtuvo el numero # 18 entre las mejores 25 marcas del año 2010, al igual que el 15 Aniversario torpedo en el 2011 obtuvo el número # 6 y el RP 50 ANIVERSARIO Toro en el 2012 obtuvo el numero #8, siempre por la revista Cigars Aficionada, conocida mundialmente en el mundo del tabaco. El lanzamiento de estas marcas al mercado internacional ha generado muy buenos comentarios y calificaciones de los consumidores como la revista Cigars Aficionado, entre otras.

Durante el año 2013 se producen tabacos de buena calidad como: el Nimy –D, Bold by Nish, RP Platinum, Private Cellar, Freedom, entre otras. Todos estos productos lo podrán encontrar en toda la tienda de ROCKY PATEL PREMIUN CIGARS INC. También se fabrican marcas privadas de gran prestigio para la diversidad de clientes seleccionados por Rocky Patel.

6.1.2. MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA¹⁰

Misión

Fabricar y ofrecer productos de tabaco de calidad, llenando las expectativas de sus consumidores y haciéndolos accesibles de manera efectiva. Con claras metas y políticas específicas, la empresa asume como misión el fabricar y ofrecer productos de calidad total, para llenar las expectativas de los clientes y consumidores. Es por esto que adoptan el compromiso de actualizar, a través de una capacitación continua y apoyada en la detección y evaluación constate de las mejores actitudes, el recurso máspreciado, el humano.

¹⁰ Este inciso se trabajó con información facilitada por Angelina Rugama Castillo. Responsable de Recursos Humanos de la Empresa TAVICUSA S.A. Obtenida el día 26 de Julio del 2019

Visión

Contando con más de 7 años de trayectoria y evolución constante, la tabacalera se enmarca dentro del competitivo mundo actual como empresa que ha ganado lugares significativos como “mejor tabaco del mundo”, renovada y actualizada en todos los procesos operacionales, administrativos y mercadológicos. Con una amplia visión e incuestionable papel en el escenario del mercado, luce en sintonía con los nuevos tiempos.

Valores

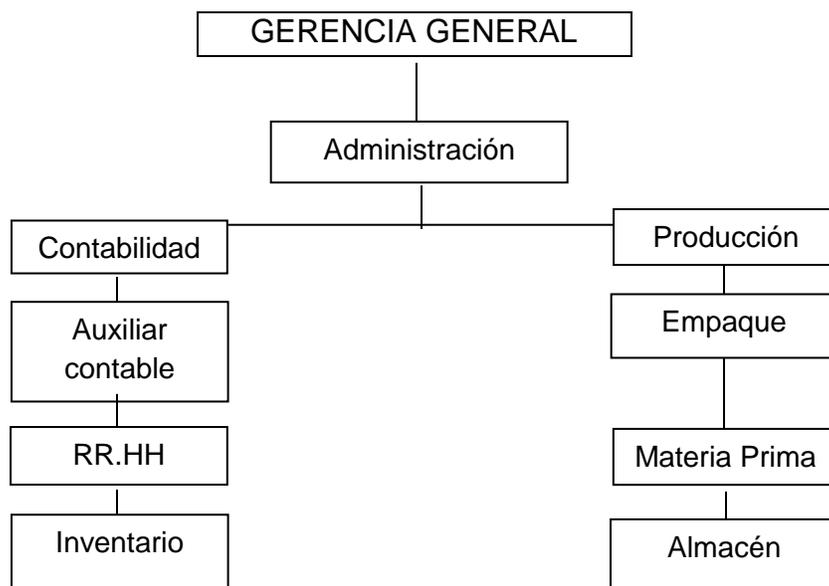
- Honestidad
- Calidad de servicio
- Esfuerzo
- Amor al trabajo
- Innovación

6.1.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA TAVICUSA¹¹

1. Lograr una óptima calidad en la producción de tabaco con la finalidad de satisfacer los gustos del cliente.
2. Mejorar la calidad de vida de nuestros empleados, ofreciéndoles condiciones de trabajo apropiadas para un mejor ambiente laboral.
3. Optimizar los procesos operacionales de la empresa para acaparar clientes, los cuales se sientan satisfechos con la calidad del producto.

¹¹ Este inciso se trabajó con información facilitada por Angelina Rugama Castillo. Responsable de Recursos Humanos de la Empresa TAVICUSA S.A. Obtenida el día 26 de Julio del 2019

6.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Angelina Rugama Castillo, Responsable de RRHH. Empresa TAVICUSA. S.A. Obtenida el día 26 de Julio del 2019

6.1.4.1. FUNCIONES DEL PERSONAL ¹²

Gerente general

- Conocer sobre cualquier anomalía que suceda en la empresa para solucionarla.
- Atender quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que sean.
- Atender a los clientes especiales y promover el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa.
- Conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de éstas.

Administración:

- Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.
- Emite y firma cheques, conjuntamente con el supervisor.

¹² Este inciso se trabajó con información facilitada por Angelina Rugama Castillo. Responsable de Recursos Humanos de la Empresa TAVICUSA S.A. Obtenida el día 26 de Julio del 2019

- Efectúa las conciliaciones bancarias.
- Mantiene actualizada la disponibilidad y cuentas para efectos del cierre contable del ejercicio fiscal.

Contabilidad:

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la SIES.
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera, que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.

Auxiliar contable:

- Teneduría de libros
- Mantenimiento de registros
- Presentación de informes

Recursos humanos:

- Realizar planillas
- Realizar egresos de los nuevos trabajadores en la empresa y en el INSS
- Realizar pedidos de materiales de higiene y seguridad
- Realizar pedidos de papelería
- Beneficios Sociales
- Función de servicios sociales

Producción:

Este departamento(s) se encarga de tomar los insumos y convertirlos en productos terminados para uso del cliente. Las entradas de objetos físicos concretos, basados en datos o en servicio. Las salidas pueden estar destinadas al uso privado o uso comercial. El objetivo de la producción y de las operaciones es crear un producto final en la forma más económica y eficiente.

Almacén

El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. La manera de organizar u administrar el departamento de almacenes depende de varios factores como: el tamaño y el plano de organización de la empresa, el grado de descentralización deseado, la variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación de la producción.

6.2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA TAVICUSA

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

Según Chiavenato (2004) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso de reclutamiento y selección se basa en una serie de pasos que permiten captar la mayor cantidad de candidatos aptos para el puesto vacante.

En la empresa TAVICUSA se encuentra la necesidad de un recurso humano bien organizado donde se implemente un buen proceso de reclutamiento y selección del personal, debido que en esta empresa no se toma en cuenta ni se pone en práctica este proceso al momento que se encuentra una vacante disponible.

En la empresa cuando se existe una vacante disponible en alguna de las distintas áreas, lo que realmente se realiza es que se les comunica a los colaboradores sobre esta vacante, y ellos recomiendan a alguna persona que creen que es apta para ocupar el puesto.

La empresa ha considerado importante dar a conocer los procedimientos de reclutamiento porque consideran que, si un buen trabajador les recomienda un candidato, este recomendaría a alguien que se eficiente como él, y cuando la empresa contrata a alguien que los colaboradores sugiere, sobre éste recae la responsabilidad que cumpla con sus labores de manera eficiente

La empresa TAVICUSA, S.A. al no llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento corre el riesgo de contratar al candidato inadecuado que no tenga con los conocimientos y capacidades que el puesto requiere.

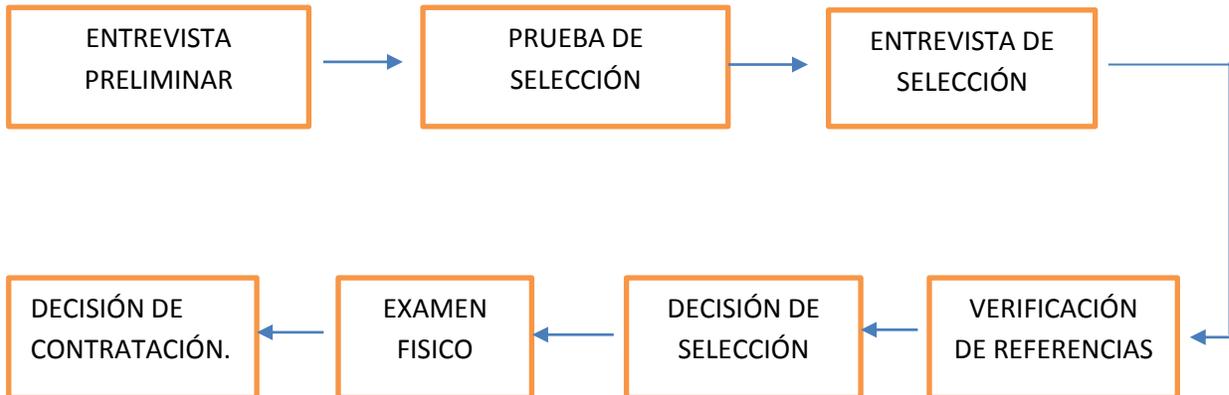
En entrevista realizada el día 05 de noviembre del 2019 (anónima) la persona dijo

“La empresa cuenta con pocos procedimientos de reclutamiento los cuales son informar que hay una vacante disponible, esto lo hacen los trabajadores quienes divulgan a sus amigos y familiares de la existencia de la vacante... La empresa al no realizar el procedimiento debido, corre el riesgo de contratar al candidato erróneo, lo que los llevaría a la insatisfacción, bajo rendimiento, problemas de adaptación, baja productividad; además que esto lleva al retraso en el cumplimiento de los objetivos. Lo anterior genera tensión entre los colaboradores, daña el proceso de comunicación y ocasiona desacuerdos sin solución, al igual que competitividad poco saludable.”

La empresa cuando hay una vacante disponible realiza el reclutamiento interno, se les da la oportunidad a los colaboradores de optar por un mejor puesto y este se ascendido de inmediato.

Seguido del reclutamiento se da el proceso de selección, en el cual según la teoría se debe de seguir el siguiente procedimiento:

Grafico No.1. Proceso de selección y contratación en la Empresa



Según la responsable de recursos humanos en la empresa:

“Si se requiere personal para el área contable se les realiza una semi-entrevista para conocer los conocimientos, las capacidades y la experiencia del candidato, que permite escoger a los mejores candidatos, luego de esto se realiza otra entrevista para seleccionar a la persona idónea, a la cual se le solicita la documentación necesaria: fotocopia de su cedula de identidad, titulo, examen médico, record de policía entre otros. Si se trata de un puesto de otra área a este solo se le realiza una semi-entrevista para conocer las capacidades y la experiencia del candidato para la vacante disponible”. (Angelina Rugama. Responsable de RRHH. Entrevista realizada el 05 de noviembre del 2019)

En la empresa a los colaboradores de nuevo ingreso se les va comunicando poco a poco cuáles son sus funciones y como debe de realizarlas, cuáles son las medidas de higiene y seguridad que deben tomar en cuenta cuando están realizando sus funciones.

A los del área contable y aquellos que se formaron dentro de la empresa son los que fueron capacitados por un tiempo para que en el momento de realizar sus funciones estos las realizaran de la manera adecuada y le dieron el uso necesario a cada uno de los equipos que utilizaran en sus labores cotidianas.

Según entrevista realizada se dio a conocer que es el jefe de área el encargado de informar cuales son las actividades a realizar en cada puesto, como las medidas que debe tomar en cuenta los colaboradores y en los puestos administrativos son capacitados por un mes por la persona que dejara el puesto. (Anónima. Jefe de área. Entrevista realizada el 04 de noviembre del 2019).

6.3. PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACION EN LA EMPRESA TAVICUSA S, A.

Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad. (Slinger, 2015). El contrato se caracteriza por la seriedad y respeto que existe entre la empresa y el candidato, a fin que ninguna de las personas involucradas se sienta afectado sus derechos e integridad.

El proceso de contratación es una serie de interacciones entre la empresa y el candidato a ocupar un puesto de trabajo.

Contratar al personal adecuado es vital para el buen funcionamiento de una empresa. Según la entrevista realizada el día 05 de noviembre del 2019 a la responsable de Recursos Humanos: *“Al momento de hacer efectiva la contratación la única documentación que se le solicita al candidato es fotocopia de su cedula de identidad y si este ya cotiza el seguro del INSS se le pide el número de este”*.

La empresa TAVICUSA, S.A no tiene bien definido los procedimientos para la contratación del personal, esto les ha llevado a cometer errores en contratar a

candidatos erróneos que afectaran en el cumplimiento de estrategias, objetivos y metas de la empresa. (ver anexo 4)

6.3.1. EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ETAPA DE INDUCCION EN LA EMPRESA TACUVISA

La inducción significa proporcionarle al empleado información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesita para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad. (Slinger Rodríguez, 2015)

La inducción del personal, es un proceso que consiste en la orientación, y ubicación de los trabajadores de recién ingreso. Con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa. Lo que se traducen en un mejor desempeño.

Cuando se contrata un nuevo empleado, es fundamental brindarle una inducción del personal, tanto de la empresa como del puesto de trabajo, para que obtenga éxito en el desempeño laboral. Sin embargo, en muchas empresas, se suele cometer el error de ignorar los periodos de inducción.

En la empresa TAVICUSA, S.A. Conforme al proceso del desempeño laboral en la etapa de inducción se identificó que esta empresa no realiza dicho proceso debido a que esta tiene más interés en el cumplimiento de producción, que cumplir los procesos debidos de recursos humanos.

Además de que esta empresa no lleva a cabo ningún proceso de evaluación del desempeño laboral para determinar la existencia de problemas en la integración de un

empleado/a en la que ayude al cumplimiento de los objetivos, a implementar estrategias y afinar la eficacia.

La empresa TAVICUSA, S.A. no considera importante evaluar el desempeño de los colaboradores lo que los lleva a desconocer sobre la eficiencia y eficacia de ellos; lo que esto los lleva al deterioro del clima laboral, reducción en la motivación del personal lo que deteriora la productividad, el personal puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.

En la entrevista realizada el día 05 de noviembre del 2019 esta persona pidió permanecer en anonimato, dijo. *“que en la empresa no se realiza ningún tipo de proceso para la evaluación del desempeño de sus colaboradores, no están pendiente cual es la eficiencia y eficacia de estos”* (Anónima, Obrero/a. entrevista realizada el 05 de noviembre del 2019)

Se logró observar que la empresa no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño laboral, esto provoca que esta no se dé cuenta en que están fallando sus colaboradores, lo cual provocaría una deficiencia y baja en la calidad sus productos, además de retraso en el envío de los pedidos.

6.4 ANALISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DESDE LA OPTICA DE LOS TRABAJADORES DE TAVICUSA

6.4.1.DATOS GENERALES DE TRABAJADORES ENCUESTADOS

En la tabla N°1 se puede observar que el 50.4% de los colaboradores que forman parte de la empresa son del sexo femenino y el 49.6% son del sexo masculino. Esto significa que ambos sexos optan por este tipo de trabajo para el

sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	63	50.40%
Masculino	62	49.60%
Total	125	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta.

sustento de sus familias.

Se observa que la empresa tiene una buena distribución entre el personal femenino y masculino lo que permite introducir estilos de liderazgo que fomenten el trabajo en equipo, comparten estilos de liderazgos caracterizados por la colaboración.

Tabla N° 2. Nivel académico de los encuestados. Universo: 125 encuestas

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	20	16%
Secundaria	78	62.40%
Universidad	27	21.60%
Total	125	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta.

En la tabla N°2 representa el nivel académico de los colaboradores de la empresa TAVICUSA S, A en el cual se puede observar que el nivel de escolaridad más alcanzado es el nivel de secundaria.

La mayoría de los colaboradores no tuvieron la oportunidad de poder prepararse profesionalmente y desean poder optar por un mejor puesto por medio de sus conocimientos laborales.

En la tabla N°3 se puede observar el estado civil de los encuestados, en el cual se destaca el 34.4% de los colaboradores son solteros, y un 28% casados y unión libre, y el 9.60% divorciado.

Tabla N° 3. Estado civil de los encuestados. Universo: 125 encuestas

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	43	34.40
Casado	35	28
Unión Libre	35	28
Divorciado	12	9.60
Total	125	100

Fuente: Datos primarios de la encuesta.

Tabla N° 4. Edad de los encuestados. Universo: 125 encuestas

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 30	46	36.80
De 31 a 40	40	32
De 41 a 50	27	21.60
De 51 a más	12	9.60
Total	125	100

Fuente: Datos primarios de la encuesta.

En la tabla N°4 representa la edad de los colaboradores de la empresa TAVICUSA S, A. El 36.8% tienen entre 18 a 30 años de edad, un 32% de 31 a 40 años, 21.6% de 41 a 50 y un 9.6% 51 a más.

Esta información demuestra que la edad más destacada de los colaboradores son personas jóvenes.

6.4.2. VISION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SEGÚN LOS TRABAJADORES

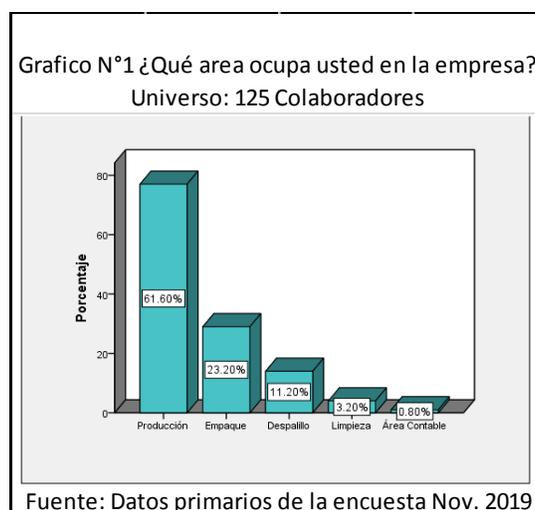
Un elemento importante en la empresa, es la composición de recursos humanos, lo que en la investigación se considera de relevancia la opinión de los colaboradores como la de los jefes.

En el grafico N°1 se observa que el mayor porcentaje de los colaboradores se encuentran en el área de producción con un 61.60%. Sin embargo, un 23.20 % del área del empaque, 11.20% en el despallido, el 3.20% en limpieza y un 0.80% en el área. Según la encuesta, la mayoría de los colaboradores de la empresa de TAVICUSA, S.A. se encuentran en el área de

producción, porque es el lugar donde existen más vacantes y una gran distribución de puestos.

La mayoría de los colaboradores se encuentran en el área de producción y empaque debido a que en estas áreas es donde se necesitan más trabajadores para poder producir y entregar los pedidos de puros a tiempo y forma ya que los clientes ponen fecha y hora para su entrega.

Las personas que optan por trabajar en estos distintos puestos son para llegar a cumplir con sus metas personales, además de aumentar sus ingresos para llegar a cumplir con sus objetivos.



"Prefiero trabajar en el área de producción o empaque porque tengo la posibilidad de ganar acuerdo a lo que produzco y el salario es más cómodo porque pagan de acuerdo a los puros que realizan y empacan." (Anónima. Bonchero, entrevista realizada el día 04 de noviembre 2019)

Los colaboradores prefieren trabajar en estas áreas ya que tienen las posibilidades de ganar más de lo estipulado en un contrato, tienen la ventaja de tener más ingreso para el sustento diario de sus familias y abastecer todas sus necesidades.

Las fábricas de tabaco cumplen con los salarios establecidos y le da oportunidad a muchos desempleados de poder optar por un puesto y salir adelante con sus metas.



En el grafico N°2 representa que la mayoría de los colaboradores tienen de 0 a 5 años de laborar en la empresa TAVICUSA S. A., con un 74.40%, sin embargo, un 25.60 de los colaboradores tienen de 6 a 10 años. Según la encuesta, la empresa no tiene estabilidad laboral con sus colaboradores, estos no permanecen mucho tiempo dentro de la empresa por diferentes motivos que los lleva a tener que renunciar

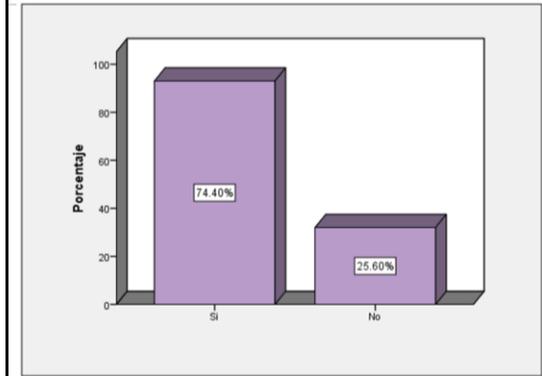
Se observa que en la empresa existe un gran porcentaje de colaboradores que tienen poco tiempo de estar trabajando, debido a los distintos factores que los lleva a tener que renunciar y lo que esto va dejando vacantes disponibles y va provocando contrataciones frecuentes dentro de esta empresa.

El grafico N° 3 Representa que un 74.40% conocen los procedimientos para reclutar al personal adecuado en la empresa, en cambio un 25.60 no los conocen. Esto significa que a los colaboradores se les da a conocer el proceso de reclutamiento.

Aquí se puede observar que la empresa le ha dado a conocer cuál es su proceso de reclutamiento a sus colaboradores, y toma en

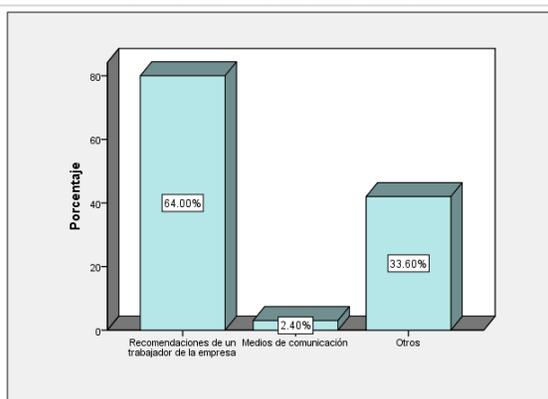
cuenta la opinión y sugerencias de estos, la empresa confía en sus colaboradores para llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento.

Grafico N°3 ¿Conoce usted los procedimientos para el reclutamiento de la empresa ?
Universo: 125 Colaboradores



Fuente: Datos primarios de la encuesta Nov. 2019

Grafico N°4 ¿Qué fuente de reclutamiento utilizó cuando ingresó a la empresa?
Universo: 125 Colaboradores



Fuente: Datos primarios de la encuesta Nov. 2019

El grafico N°4 Representa que un 64% de los colaboradores fueron reclutados por recomendaciones de un trabajador de la empresa, el 33.60% por otras fuentes de reclutamiento y un 2.40% por medios de comunicación. Para reclutar de manera externa, toman en cuenta las recomendaciones de los colaboradores activos, y este procedimiento lo realizan para ahorrar tiempo.

En La empresa TAVICUSA, S.A. la fuente de reclutamiento que utilizan es que sus colaboradores le recomiendan alguna persona que creen que es apta para ocupar el puesto, debido a que la empresa hace responsable y confía en su trabajador y espera que sea un buen candidato.

Ocasionalmente, la empresa utiliza el método de carteles donde se informa sobre la vacante disponible, en la que candidatos externos tienen las posibilidades de adquirir el

puesto, presentándose al lugar y solicitándole al responsable de área la oportunidad de formar parte de la empresa.

En TAVICUSA, S.A no toman en cuenta las distintas fuentes que existen para el reclutamiento lo que puede llevarlos a cometer el error de contratar a la persona errónea para la vacante disponible, perdiendo la oportunidad de contratar a una persona con todos los conocimientos y capacidades que el puesto necesite, y mejorar la eficiencia y eficacia de dicha empresa

De acuerdo a lo analizado, la empresa toma en cuenta recomendaciones de sus colaboradores al reclutar un nuevo colaborador, siendo responsable el obrero que lo recomienda. Además, que les brinda la oportunidad a sus familiares o amigos que desean optar por un puesto con ansias de superación y alcanzar el éxito de solventar sus gastos personales.

6.4.3.PROCESO DE SELECCIÓN DESDE LOS TRABAJADORES

En el gráfico N°5 un 79.20% de los colaboradores encuestados dijeron que en la empresa TAVICUSA, S.A no les exigieron documentos para optar al puesto, un 11.20% de los encuestados les exigieron record de policía, otro 7.20% de los encuestados todos los documentos, y por ultimo un menor porcentaje de 2.40% de colaboradores se les pidió carta de recomendación.



El gráfico No.9 demuestra que la empresa no tiene un adecuado control al contratar el nuevo personal, no se está tomando en cuenta ningún tipo de documento para optar a las vacantes de las áreas de: producción, empaque, y personal de limpieza.

El certificado de salud, que es uno de los documentos necesarios para la contratación del personal para descartar alguna enfermedad que necesite las medidas de seguridad e higiene adecuadas para estas personas y los demás colaboradores, también el record de policía para verificar que no tengan algún delito.

La documentación y recepción de información del aspirante es de suma importancia en el proceso de selección ya que, en los documentos como la solicitud de empleo, hoja de vida y referencias se puede constatar la información de cada candidato, por lo tanto, deben ser los más completos posibles que puedan influir o formar parte de la decisión para ser contratado.

En la tabla N° 5 se puede observar que un 69.60% de los colaboradores de la empresa aseguran no haber pasado por ningún tipo de proceso de selección para optar por la vacante disponible y un 30.40% afirman haber pasado por un proceso de selección.

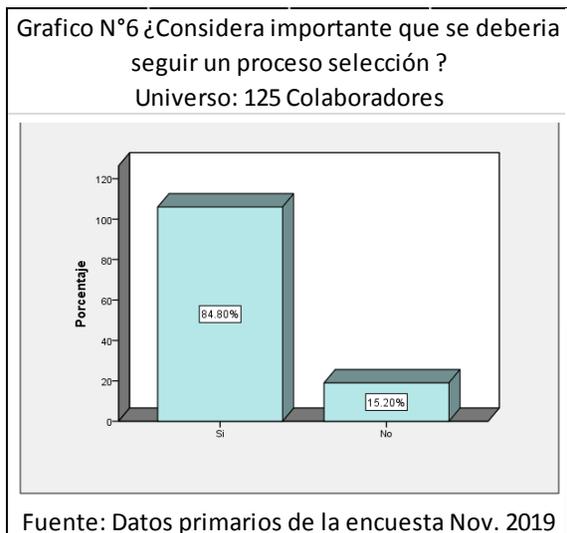
	¿ Qué tipo de técnicas de selección le aplicaron?					Total
	Entrevista	Pruebas de conocimiento	Pruebas practicas	Todas las anteriores	Ninguna	
¿ Para ingresar como colaborador a la empresa TAVICUSA S.A pasó por un proceso de selección del personal? Si	4	1	32	1	0	38
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	30.40%
No	0	0	0	0	87	87
	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	69.60%
Total	4	1	32	1	87	125
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Nov. 2019

En la empresa TAVICUSA, S.A no se lleva a cabo el proceso de selección del personal, no se reúne la mayor cantidad de candidatos para evaluar cuál de ellos es el que tiene las posibilidades de ocupar la vacante, lo que provoca contratar personal no altamente capacitado para optar por el puesto.

“La empresa cuenta con manual de proceso de selección pero, no se implementa en el momento que se encuentra una vacante disponible dentro de las distintas áreas, ya que cada responsable de área tienen el cargo de contratar al personal que crea que es el indicado para optar por el puesto, ya sean amigos, familiares o conocidos” (Anónimo. Área contable Fecha de la entrevista 5 de noviembre 2019).

Aquí podemos observar que la empresa no está implementando los adecuados procesos de selección, lo que esto contrae como consecuencia que la empresa no llega a contratar a la persona adecuada y con los conocimientos necesarios para llevar a cabo las funciones del puesto; esto traería como consecuencia que la empresa no llegue a cumplir sus metas u objetivos.



En la gráfica N°6 Representa que un 84.80% considera importante el proceso de selección debido a que ellos pueden llegar a optar por un mejor puesto de trabajo y un 15.20% no lo considera importante porque necesitan obtener el puesto de manera inmediata para poder solventar sus gastos personales.

Los colaboradores de la empresa consideran que la empresa siga un proceso de selección porque ven las posibilidades de poder optar por un mejor puesto dentro de la empresa debido a que muchas personas que laboran dentro de las tabacaleras son profesionales pero no han tenido la oportunidad de ejercer su profesión, además de que para contratar al personal altamente capacitado para cada puesto de necesita realizar este proceso y así analizar quien es el indicado para ocupar la vacante disponible.

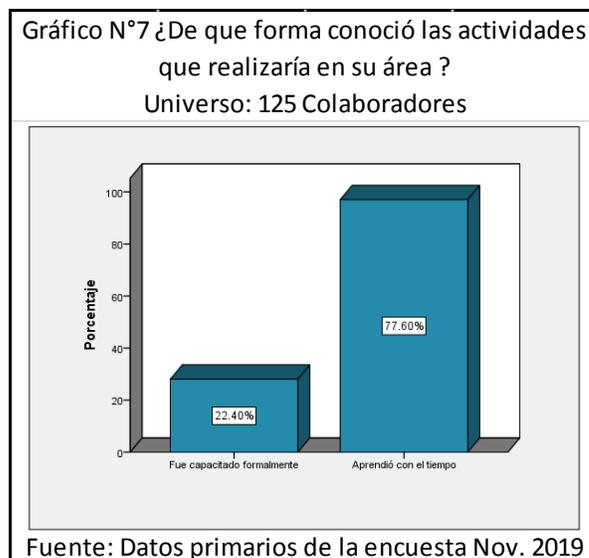
"La empresa debería de considerar importante tomar en cuenta todos los criterios y procedimientos para llevar a cabo una buena selección de su personal, y así

contratar a la persona que sea apta para ocupar la vacante disponible, y que tenga los conocimientos necesarios para realizar las funciones que se requiera en tiempo y forma, además que sea eficiente en sus labores"(Anónimo. Área contable. Fecha de la entrevista 4 de noviembre 2019)

Aquí se puede observar que los colaboradores creen que es importante que la empresa tome en cuenta un proceso de selección para que la vacante sea ocupada por la persona adecuada con los conocimientos necesarios para esta, debido a que algunos de ellos tendrían más posibilidades de adquirir un mejor puesto de acuerdo a su perfil académico. Además, así la empresa podría llevar una mejor organización y control dentro de esta.

6.4.4. LA VISION DE LOS TRABAJADORES DE SU DESEMPEÑO EN LA INDUCCION

Se les preguntó a los encuestados ¿de qué forma conoció las actividades que realizaría en su área? en el gráfico N°7, un 77.60% respondió que aprendieron con el tiempo las distintas actividades que realizan en su puesto de trabajo, sin embargo, un 22.40% fueron capacitados formalmente porque son los que tienen puestos administrativos o contables, y aquellos que se formaron dentro de la empresa.



Aquí se puede observar que en la empresa los jefes de áreas son los encargados de informales a sus colaboradores cuales son las actividades a realizar en su puesto de trabajo y como deben realizar sus actividades, cuáles son las medidas de seguridad que deben tomar en cuenta en el momento que utilizan algún equipo de trabajo.

En el momento que firma el contrato de trabajo se le da a conocer las prestaciones laborales a continuación se detalla una tabla.

Además de que la empresa genera grandes oportunidades aquí se les presenta una pequeña lista de las personas que se contrataron.

Tabla N°6 ¿La empresa utiliza algún proceso para la evaluación y seguimiento de su desempeño?* ¿Cada cuanto evalúa la empresa, el desempeño de sus trabajadores?					
		¿Cada cuanto evalúa la empresa, el desempeño de sus trabajadores?			Total
		Semanal	Mensual	Ninguna	
¿La empresa utiliza algún proceso para la evaluación y seguimiento de su desempeño?	Si	2	28	0	30
		100%	100%	0%	24%
	No	0%	0	95	95
		0%	0%	100%	76%
Total		2	28	95	125
		100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Nov. 2019

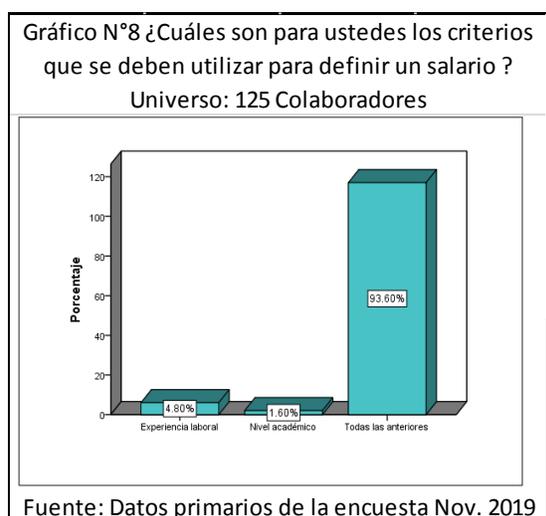
Tabla N°6 según la mayoría de los colaboradores la empresa no cuenta con ningún tipo de proceso de evaluación y seguimiento del desempeño laboral y un pequeño porcentaje afirma que la empresa si les realiza una evaluación a sus colaboradores.

6.4.5. ANALISIS DE LA CONTRATACIÓN DESDE LOS TRABAJADORES DE TAVICUSA

Los colaboradores de la empresa TAVICUSA, S.A. dicen que la empresa debería tomar en cuenta el proceso de reclutamiento, selección y contratación para que el candidato que valla ocupar la vacante disponible sea el indicado y tenga los conocimientos necesarios para este.

Además, deberían de evaluar el desempeño de sus colaboradores para determinar en que están fallando y así poder buscar corregir estos; y aquellos que son eficientes sean reconocidos por su buena labor.

Desde el punto de vista de los trabajadores conocen los procesos, pero consideran que estos procesos mejoraran la eficiencia y eficacia de la empresa, debido que con estos procesos se conocen las cualidades y habilidades de los colaboradores con ellos poder optar por un puesto conforme a sus conocimientos. (ver anexo 5)



En el gráfico N° 8 se puede observar que el 93.60% de los colaboradores están de acuerdo que para definir el salario se tome en cuenta la experiencia laboral y el nivel académico debido a que pueden llegar a tener un buen reconocimiento salarial debido a los criterios antes mencionados.

En muchas empresas no se llega a tomar en cuenta estos criterios y no se les da la

oportunidad a que sus colaboradores obtengan un mejor ingreso salarial gracias a sus capacidades y conocimientos

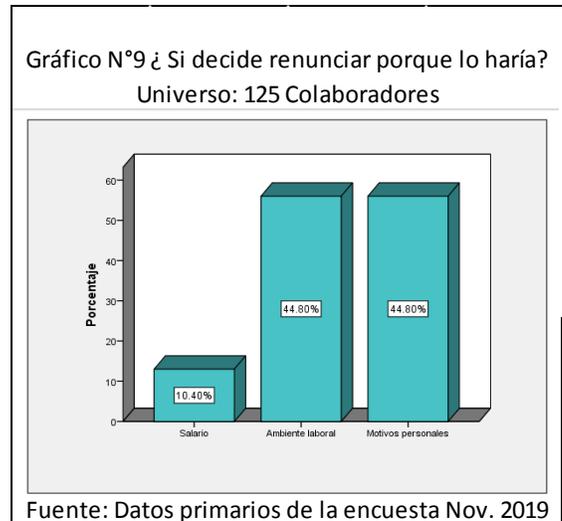
De acuerdo a los colaboradores hemos llegado a la conclusión que es importante que la empresa tome en cuenta todos los criterios necesarios para definir un salario y que esta les brinde una considerable remuneración por sus conocimientos y experiencia.

Por lo que algunos no pueden poseer un alto nivel académico, pero han logrado adquirir distintos tipos de conocimientos, se han capacitado técnicamente con la esperanza de que con esto puedan lograr obtener un puesto mejor dentro de la empresa o en otra organización.

En el gráfico N° 9 se puede observar que los colaboradores renunciarían a la empresa debido al ambiente laboral que se vive dentro de la esta y por motivos personales los cuales se encuentran equilibrados con un 44.80%.

Los colaboradores de la empresa estarían dispuestos a renunciar por el muy mal clima laboral ya que en muchas ocasiones este se ve afectado por no poner en práctica la

evaluación del desempeño laboral, con esto los colaboradores cuando se siente afectado sus jefes no se enteran del ambiente que se viven dentro de la empresa por no realizar una evaluación a cada uno de sus empleados, al no realizar este proceso el clima laboral se ve afectado al no existir un sistema que promueva la equidad.



“En el área de empaque es donde se puede ver más conflictos laborales y donde se puede observar abuso de autoridad, donde se ha visto que el jefe le levanta la vos a los colaboradores, delante de sus compañeros, esto provoca que los colaboradores decidan renunciar por un pésimo ambiente laboral” (Anónimo. empacadora. Fecha de la entrevista 7 de noviembre 2019)

De acuerdo a los observado en esta gráfica, en la empresa se puede llegar a la conclusión que los trabajadores están inconformes con el ambiente laboral debido a la presión y estrés que viven cotidianamente. También se puede observar que una gran parte de los colaboradores dejarían su puesto de trabajo por los problemas personales por los que están pasando, debido a que esto puede llegar afectarlos en sus labores diarias dentro de la empresa.



En el gráfico N° 10 se observa que en la empresa al 72% se les capacitó de cómo debe de utilizar los diferentes equipos de su puesto y cuáles son las funciones de estos y el 28% dice no haber sido capacitado.

Esto significa que la empresa se preocupa porque sus colaboradores conozcan el uso adecuado de los equipos que utilizarán durante sus horas laborales, para evitar

cualquier accidente que pueda ocurrir dentro de la empresa; es necesario que los trabajadores sean capacitados formalmente para que cumplan con eficiencia y eficacia sus labores y conozcan sus derechos y deberes de seguridad e higiene.

"El jefe de área fue quien me informó del uso adecuado de los equipos y cuáles serían sus funciones dentro de la empresa" (Anónimo. Personal auxiliar. Fecha de la entrevista 5 de noviembre 2019)

Aquí se puede observar que la empresa está pendiente que todos sus colaboradores estén capacitados a lo que se refiere el uso adecuado del equipo que utilizarán en su puesto de trabajo; en lo que se concierne para evitar algún tipo de accidente laboral y logren cumplir sus funciones a tiempo de acuerdo a sus actividades cotidianas.

6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Para proponer una estrategia de mejora es indispensable realizar un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, considerando toda la información antes detallada sobre el proceso de selección, contratación y desempeño de la Empresa TACUVISA S.A.

6.5.1. ANALISIS FODA

	FORTALEZA (F) <ul style="list-style-type: none"> ● Recursos Humanos con amplia experiencia 	DEBILIDADES (D) <ul style="list-style-type: none"> ● No cuenta con un diseño de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral ● No están establecidos los pasos a seguir para cumplir las actividades. ● Falta de un buen proceso de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral.
OPORTUNIDADES (O) <ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar el conocimiento del personal. ● Designar tareas y actividades específicas a cada colaborador ● Aprovechar la contratación interna y externa. 	ESTRATEGIA FO <ul style="list-style-type: none"> ● Que el personal reciba la capacitación requerida cada 3 o 6 meses. 	ESTRATEGIAS DO <ul style="list-style-type: none"> ● Darle a conocer al personal de trabajo las normas y políticas a seguir.
AMENAZAS (A) <p>Falta de infraestructura adecuada para la comodidad y confort de los trabajadores</p> <p>Amplia competencia</p>	ESTRATEGIAS FA <p>Brindar a los trabajadores un lugar cómodo y los conocimientos necesarios para que logren desempeñar sus labores con eficiencia y eficacia.</p>	ESTRATEGIAS DA <p>Crear un manual sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral.</p>

6.5.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION Y DESEMPEÑO LABORAL.

Estrategia N° 1. MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION Y DESEMPEÑO LABORAL

Objetivo: Mejorar el sistema de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral de la empresa TAVICUSA.

Actividades

1. Actualización del manual sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación
2. Creación de un programa para la evaluación al desempeño laboral.
3. Implemento del nuevo manual de reclutamiento, selección y contratación
4. Verificación de los procesos de evaluación para que sean implementados adecuadamente
5. Actualización semestral de la evaluación.
6. Darle seguimiento al cumplimiento del manual de reclutamiento, selección y contratación

Estrategia N° 2. SEGUIR EL PROCEDIMIENTO ADECUADO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

Objetivo: Monitorear el proceso de reclutamiento y selección del personal contratado por la Empresa TAVICUSA S.A.

Actividades:

- 1- Detección y análisis de las necesidades
- 2- Definición del perfil del aspirante al puesto de trabajo
- 3- Descripción de la oferta de empleo
- 4- Búsqueda o convocatoria de candidatos

- 5- Evaluación de los candidatos
- 6- Selección y contratación de nuevos empleados
- 7- Capacitación sobre el puesto de trabajo

Estrategias N° 3. MEJORA EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo: Garantizar que la empresa tenga un proceso de contratación bien estructurado y adecuado al logro de la eficiencia laboral y el cumplimiento de las metas de la empresa TAVICUSA.

Actividad:

1. Descripción de la vacante.
2. Anuncio de la vacante
3. Selección de los currículos
4. Contacto por teléfono con candidatos
5. Programación para la entrevista a candidatos
6. Realización de pruebas a candidatos
7. Hacer efectiva la contratación
8. Brindarle una copia al candidato

Estrategia N° 4. MEJORA DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL PERSONAL

Objetivo: Incrementar los conocimientos de los colaboradores para que desempeñen sus funciones según su capacidad, sus conocimientos y destrezas.

Actividad:

1. Diseño de un plan de capacitación a implementarse cada 3 meses
2. Análisis los programas de capacitación y desarrollo orientado a cubrir las exigencias de cada puesto de trabajo, y cumplir las expectativas de los trabajadores.

3. Revisión crítica de los contenidos y la metodología de los procesos de capacitación.
4. Revisión de los puestos de trabajo que requieren capacitación periódica.
5. Asignación de un encargado de realizar las capacitaciones

Estrategia N° 5. APROPIACION DE LAS NORMAS Y POLITICAS

Objetivo: Establecer normas y políticas que sean implementadas por los colaboradores.

Actividades

1. Divulgación de las normas y políticas a través de una pizarra dándose a conocer estas.
2. Sancionar a los colaboradores que no cumplan con las normas y políticas.
3. Darle seguimiento al cumplimiento de las normas y políticas.
4. Nombramiento de un encargado del monitoreo a los colaboradores para que cumplan con las normas y políticas.

Estrategia N° 6. MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

Objetivo: Aprovechar los conocimientos de los colaboradores para la mejora de su eficiencia y su eficacia laboral.

Actividades

1. Creación de incentivos mensuales para los colaboradores
2. Motivarlos con incentivos mensuales.
3. Creación de un viático de transporte para los colaboradores que viajan.
4. Realizar rifas de electrodomésticos cada fin de año.
5. Darles oportunidad de rotación laboral a los colaboradores destacados.
6. Mejoramiento de la infraestructura de la empresa para tener mejores condiciones de trabajo.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

En el proceso de la investigación se ha logrado identificar ciertos hallazgos que la empresa no cuenta con un recurso humano bien organizado y estructurado debido a que no se realiza el uso adecuado del proceso de reclutamiento y selección, además de que no se evalúa formalmente el desempeño de sus colaboradores, se identifica que dicho proceso, que se desarrolla en la empresa, es ineficiente.

Se concluye según los resultados de las encuestas realizadas, que la hipótesis de la investigación no se cumple en un **69.6%** porque los colaboradores encuestados afirman que la empresa no ponen en práctica el proceso de reclutamiento y selección, no analizan el perfil del trabajador y no saben si el candidato es apto para optar por la vacante, tampoco se realiza ningún tipo evaluación del desempeño laboral de sus colaboradores.

CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

Para La Empresa:

- En la empresa TAVICUSA, S.A. los jefes, responsables de áreas y el/la responsable de recursos humanos debe trabajar en unión para contribuir a lograr un mejoramiento en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Establecer políticas claras en materia de reclutamiento, selección u contratación del personal, así como las normas y procedimientos que deben seguirse en tales procesos. En concreto, se sugiere el diseño de una normativa de reclutamiento, selección y contratación.
- Que el Departamento de recursos humanos garantice, con personal calificado, los diferentes procesos o funciones de personal como: reclutamiento, selección, toma de decisiones, contratación, inducción capacitación.
- Para el reclutamiento se recomienda utilizar los dos tipos: interno y externo, para obtener personal más capacitado, innovador, creativo, en el cual la empresa no tendrá que incurrir en costos de capacitación, a la vez darles oportunidad a sus colaboradores de poder optar por un mejor puesto dentro de la empresa.
- Con respecto a los medios de reclutamiento utilizados por la empresa, con base en los resultados obtenidos con este estudio, se requiere atraer al mayor número de candidatos posibles y cuyas características se ajusten a las exigencias del cargo vacante, para ello se recomienda:
 - Empleados de la empresa: Dando a conocer la existencia de las vacantes por medio de memorándum o el medio que estimen conveniente
 - Internet: Dar a conocerla existencia de vacantes por medio de las redes sociales

- Elaborar un método de evaluación del desempeño laboral para que los responsables de las distintas áreas puedan mejorar la eficiencia y eficacia de sus colaboradores.
- Para los socios de TAVICUSA, S.A. mejorar el compromiso hacia su empresa para lo toma de decisiones y llevar una organización en esta.
- Que la propuesta de mejorar el proceso de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral, sea tomada en cuenta y considerada como un instrumento efectivo y eficaz para lograr las metas u objetivos planteados por un mejor funcionamiento de la empresa

Para La Facultad

- Sigam mejorando las líneas de investigaciones para seguir formando profesionales de alta calidad y motivando un ambiente investigativo en los estudiantes.
- Orientar a los maestros que ayuden a los estudiantes para desarrollar investigaciones de calidad y obtengan mayores conocimientos en su formación profesional.
- Que motiven a los estudiantes por la investigación de las empresas que contribuyen al desarrollo económico de nuestro país.

Para Los Estudiantes

- Como estudiantes responsables para contribuir hay que realizar investigaciones enfocadas en el rubro del tabaco o temas similares, porque es necesario conocer el funcionamiento de este tipo de empresas porque son muy importantes en la generación de empleos, y contribuyen en mantener una mejor estabilidad social y económica en el país.

Bibliografía

Cancinos Kestler, A. M. (Agosto de 2015). Selección de Personal y Desempeño Laboral Pág. 14-19. obtenido de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Cárcamo Bellorin, J. A., Lira Gonzales, H. R., & Rugama Zamora, J. R. (Enero de 2016). Propuesta de mejoras al manual de organización y funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera Perdomo S.A. pág. 11–20. Esteli, Nicaragua. obtenido de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1965/1/17330.pdf>

Censos, I. N. (2003). Obtenido de <http://www.inide.gob.ni/atlas/caracteristicasdep/Esteli.htm> obtenido de: <https://www.inide.gob.ni/atlas/caracteristicasdep/Esteli.htm>

Koontz, H., weihrich, H., & Cannice, M. (2007). *Administración- una perspectiva global y empresarial* pág. 305–312 (dicimo cuarta ed.). Mexico: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. obtenido de: https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-_Harold_Koontz_Weihrich_y_Cannice

Rodriguez, R. I. (diciembre de 2015, p37). Moduo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutiva y profesional en la Fundacion Centro Nacional Popular Tradicional FCNMPT Esteli. pág. 33-41. Estelí, Nicaragua. obtenido de: <http://repositorio.cnu.edu.ni/Author/Home?author=Slinger+Rodr%C3%ADguez%2C+Raiza+Indiana>

Zans Castellón, A. J. (Febrero de 2017). Clima Organizacional y su Incidencia Laboral de los Trabajadores Administrativos y Docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. pág. 37–50. Matagalpa, Nicaragua. obtenido de: <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

Zans Castellón, A. J. (febrero de 2017). clima organizacional y su incidencia laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional de matagalpa. pág. 41-52. Matagalpa, Nicaragua. obtenido de: <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

ANEXOS

ANEXO NO. 1. ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Estimado responsable de RRHH SOMOS ESTUDIANTES DE V año de la carrera de administración de empresas de la facultad regional multidisciplinaria FAREM, Estelí.

El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso de selección, contratación y desempeño laboral en la empresa TAVICUSA, S.A periodo 2017-2019

Nombre y Apellidos _____

Edad _____ Estado civil _____

¿Cuál fue el cargo por el cual fue contratado en la empresa TAVICUSA, S.A.?

¿Cuál es el cargo actual que desempeña en la empresa TAVICUSA, S.A.?

PROCESO DE SELECCIÓN

1. ¿Cómo funciona el reclutamiento en TAVICUSA, S.A.?
2. ¿Qué medios utiliza la empresa en el proceso de reclutamiento?
3. ¿Cuáles son los documentos que solicitan para incorporar a un proceso de selección?
4. ¿se le realizo entrevista al momento de contratarse? ¿Quién la realizo?
5. ¿verifican la historia laboral (hoja de vida) del candidato a emplearse en la empresa TAVICUSA, S.A?
6. ¿Ustedes piden examen médico a los solicitantes?
7. ¿Qué tipos de examen médico solicitan?

PROCESO DE CONTRATACIÓN

1. ¿Qué requisitos debe presentar el personal para hacer efectiva la contratación?
2. ¿Qué aspectos legales se utilizan al momento de contratar al personal?
3. ¿Cuáles son los requisitos que toman en cuenta para la selección de personal?

PROCESO DE INDUCCIÓN

1. ¿Existe un proceso de inducción en la empresa TAVICUSA, S.A.?
2. ¿Qué medios utilizan para la inducción?
3. ¿Cuánto tiempo requieren para el proceso de inducción en la empresa TAVICUSA, S.A.?
4. ¿Le dan continuidad o seguimiento al nuevo personal después del proceso de inducción?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. ¿De qué manera realizan la evaluación del desempeño laboral?
2. ¿En qué periodo realizan la evaluación al desempeño?
3. ¿Cómo valora usted el compromiso laboral de los trabajadores?
4. ¿Qué objetivos observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?
5. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera que refleja el clima organizacional en TAVICUSA, S.A. y por qué?
 - a) Optimismo
 - b) Pesimismo
 - c) Rebeldía y agresividad
 - d) Depresión y desconfianza

ANEXO NO. 2. ENTREVISTA**Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí****FAREM-Estelí****Guía de entrevista N°2****Objetivos:**

1. Recopilar información sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral de la empresa TAVICUSA, S.A.
2. Conocer la opinión de los colaboradores acerca de este proceso.

Datos Generales:

Nombre y Apellidos:

Cargo:

Nivel Académico

Cuestionario:

1. ¿Conoce el proceso de reclutamiento de la empresa?
2. ¿Cómo supo usted de la vacante disponible al momento que quiso optar por esta?
3. ¿Se le realizó una entrevista al momento de contratarse? ¿Quién se la realizó?
4. ¿Conoce usted cuales son los procedimientos cuando se produce un vacante?
¿Qué métodos utilizan?
5. ¿Qué documentación le solicitaron al momento de su contratación?
6. ¿Qué técnicas aplica la empresa para medir su desempeño laboral?
7. ¿Cada cuánto la empresa realiza la evaluación de su desempeño laboral?

ANEXO No.3. ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE LA EMPRESA TACUVISA

I. DATOS GENERALES

Género: F M

Nivel Académico: Primaria ___ Secundaria ___ Universidad ___

Estado Civil: Soltera ___ Casada ___ Unión libre ___ Divorciada ___

II. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?
0-5 ___ 6-10 ___
2. ¿Cuándo ingreso a la empresa se sometió al proceso de selección?
Sí ___ No ___
3. ¿Qué documentos le exigieron para optar por el puesto?
Hoja de vida ___ Certificado de Salud ___
Record de policía ___
Otros (anotar): _____
4. ¿De qué forma se dio cuenta de las actividades que realizaría en su área?
Fue capacitado formalmente ___
Aprendió según el tiempo ___
Aún no conoce sus actividades ___
5. ¿Considera importante conocer sus actividades? Sí ___ No ___
6. ¿Cómo es su relación con los demás colaboradores?
Regular ___ Buena ___ Mala ___
7. ¿Considera la labor que desempeña como un trabajo estable?
Sí ___ No ___
8. ¿Le gusta a usted el trabajo que está realizando en la empresa?
Sí ___ No ___
9. ¿El proceso de selección del personal que utiliza la empresa ha sido efectivo?
Sí ___ No ___
10. ¿Dan plazo de periodo de prueba para poder optar al trabajo?
Sí ___ No ___
11. ¿Le dan continuidad o seguimiento al nuevo personal después del proceso de inducción?
Sí ___ No ___

12. Está satisfecho de trabajar en TAVICUSA, S.A
 Muy satisfecho/a ____ Medio satisfecho/a____ Nada satisfecho/a____
13. Por qué está satisfecho/a de laborar en TAVICUSA, S.A?
 Salario ____ Prestaciones sociales ____
 Ambiente amigable ____ Estabilidad laboral ____
 Otros (anotarlos) _____
14. ¿Por qué medios se enteró de la vacante del puesto?
 Radio ____ Televisión ____
 Internet ____ Amigos ____
 Otros (anotarlos) _____
15. ¿Cree usted que los puestos de trabajo deben ser ofertados públicamente?
 Sí ____ No ____
16. ¿Cuáles son sus principales fortalezas como trabajador/a?
 Capacitado ____ Eficiente ____
 Responsable ____ Motivado ____
 Trabajo en equipo ____
17. ¿Cómo mejoraría su eficiencia laboral en TAVICUSA, S.A.?
 Mejores condiciones físicas ____
 Más capacitaciones ____
 Mejor comunicación con los superiores ____
 Mejor salario ____
18. ¿Cuáles son sus principales debilidades como trabajador/a?
 Falta capacitación ____ Mala salud ____
 Desmotivado ____ Impuntual ____
 Poco productivo ____
19. ¿Cómo valora el proceso de contratación en TAVICUSA, S.A.?
 Buena ____ Regular ____ Mala ____

ANEXO N° 4 FORMATO DE CONTRATO DE LA EMPRESA TAVICUSA, S.A

CONTRATO DE TRABAJO

TABACALERA TAVICUSA, S.A.

Nosotros: -----, actuando en calidad de Gerente General de Tabacalera TAVICUSA, S.A. quien en adelante se denomina el EMPLEADOR, y-----, que se identifica con Cedula de Identidad -----, mayor de edad, actuando en su propio nombre y representación, que en lo sucesivo denominado ELTRABAJADOR, hemos decidido celebrar el presente contrato de trabajo por tiempo indeterminado sujeto a las clausulas siguientes:

PRIMERA:

El Empleador contrata al Trabajador para que a partir del día-----, en el cargo de -----, y preste sus servicios laborales de acuerdo a las responsabilidades descritas en el documento denominado, Ficha de Funciones del Cargo, el cual ya es del conocimiento del Trabajador y se considera parte integrante de este contrato.

SEGUNDA:

El Trabajador prestará sus servicios bajo la responsabilidad inmediata del jefe de producción o quien se delegue, a quien estará subordinado(a) por parte del Empleador, está obligado El Trabajador a:

1. Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos en el presente contrato.
2. Cumplir con la Jornada y Horario de trabajo.
3. Observar una conducta respetuosa tanto con El Empleador, como con sus compañeros de trabajo y personas que directa o indirectamente se relacionen con TAVICUSA.
4. Guardar sigilo acerca de secretos técnicos, comerciales y de fabricación, a los que tenga acceso.
5. Utilizar racional y adecuadamente los bienes, recursos y materiales de la empresa.
6. Asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que la empresa realice.
7. Cumplir con las medidas que correspondan para evitar riesgos y accidentes de trabajo.
8. No trabajar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, espirituosas, drogas o en otra condición análoga.
9. No portar armas de cualquier tipo durante horas laborables, salvo aquellas que puedan utilizar en función de la ocupación que desempeña.

10. Cualquier otra obligación que se derive del cumplimiento de las disposiciones del Código del Trabajo, del Reglamento Interno de Trabajo y del presente contrato de trabajo, según sea el caso.

TERCERA:

El trabajador prestara sus servicios en el local de la empresa TAVICUSA, en una jornada ordinaria, diurna de trabajo, con una duración de 9.5 horas diarias desde las 7:00 am a 12:00 md y 1:00 pm a 5:30 pm de lunes a viernes, para conglobar una jornada de cuarenta y ocho horas (48 horas) a la semana. El trabajador tiene derecho a que se paguen horas extras cuando exceda de sus labores de la jornada conveniente, siempre y cuando haya mutuo consentimiento entre Empleador y Trabajador.

CUARTA:

El Empleador pagara al Trabajador la suma de -----
----- (C\$ -----) mensuales los que serán cancelados de forma Semanal, estableciéndose que el trabajador gana por día ordinario y/o producción por trabajo elaborado de acuerdo a tarifa establecida, en pagos semanales C\$ ----- (-----) y por hora ordinaria veintidós con --/100 Córdoba (C\$ -----), salario que se le pagara en el lugar donde desarrolle sus funciones laborales.

QUINTA:

La duración de este contrato será por tiempo indefinido.

SEXTA:

El Trabajador se obliga al cumplimiento de las Normas y Prohibiciones establecidas en el Reglamento Interno de la Empresa, del que se le facilitara copia, para su conocimiento y demás efectos, cuyo desconocimiento o ignorancia por parte del Trabajador no lo exime de su cumplimiento y aplicación.

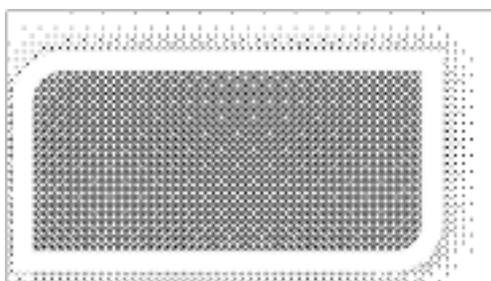
SEPTIMA:

Lo no establecido en este contrato se resolverá de mutuo acuerdo, de no poderse llegar acuerdo entre las partes, se resolverá de conformidad a lo establecido en el Código del Trabajo Vigente.

En fe de lo antes expuesto suscribimos el presente contrato en dos (2) ejemplares de un mismo tenor, dado en la ciudad de Estelí, a los -- días del mes de -----, del año dos mil -----.

TAVICUSA, S.A.
EMPLEADOR

TRABAJADOR

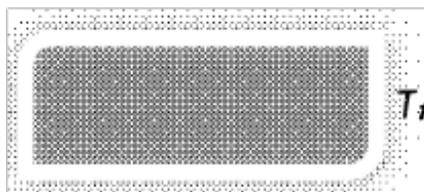


TABAC ALERATAVIC USA, S.A.

CONTRATOS 2019

dos	Fecha de Ingreso
ADELIN JURIEL LOPEZ PONCE	16-may-19
ALEXIS JOSUE PARRILLA PEREZ	06-mar-19
ANYOLI KARINA MEJIA CRUZ	05-mar-19
AURA NIDIA RODRIGUEZ GARCIA	01-may-19
ENMANUEL ISMAEL MARTINEZ	08-ene-19
ERIKA YASUARA GUTIERREZ RUIZ	11-mar-19
EVELING RAQUEL HOYOS ZAMORA	18-mar-19
EXABEL HERNANDEZ HERRERA	01-may-19
HANSEL AARON QUEZADA CASTILLO	01-abr-19
MANUEL IVAN SOLARSANO ACEVEDO	19-feb-19
MARCIA TEREZA GARCIA LOPEZ	30-may-19
MARIA BENITA RODRIGUEZ GARCIA	15-may-19
RONALDO JOSE TALAVERAA HERNANDEZ	22-abr-19
YASIR DEL CARMEN RODRIGUEZ HUTE	19-feb-19
YERLING JOCABETH GONZALEAA ESPINOZA	14-may-19
BRIGIDA DEL ROSARIO SOVALBARRO ZELEDON	19-mar-19
ILEANA FABIOLA FUENTES MARTINEZ	07-ene-19
WILMER JOSE GONZALEZ	19-feb-19
BELKIS LISSETH TALAVERA TALAVERA	08-mar-19
DAYANARA DEL CARMEN RUGAMA SOBALVARRO	11-mar-19
EDWIN ANTONIO ALTAMIRANO JARQUIN	07-ene-19
HEYSEL VERONICA JARQUIN LIRA	20-feb-19
MARISOL ARGENTINA RIZO LOPEZ	07-ene-19
MAURA FRANCISCA QUINTERO RODRIGUEZ	27-feb-19
NOLVIN NOEL ZELAYA MENDIOLA	18-feb-19
BRIGETH BELEN VANEGA SOLORSANO	19-feb-19
CRISTOBAL LUMBY RIZO	02-abr-19
JOSE CARLOS RANGEL MARRERO	14-ene-19
KARLA ISABEL HERNANDEZ RIVAS	01-abr-19
LEIDY VALESKA SOBALVARRO GALEANO	01-abr-19
MARIA ALEJANDRA VILLAREYNA ALVAREZ	09-abr-19
MARIA JOSE FLORES VELASQUEZ	11-mar-19

**ANEXO N° 5 FORMATO DE PRESTACIONES LABORALES DE LA EMPRESA
TAVICUSA, S.A**



TABAC ALERA TAVIC USA, S.A.

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Salario</i>
VARIOS	Obreros	C\$ 5,460.80
PEDRO PABLO MOJICA LOPEZ	Resp. Área	C\$ 12,000. 00
OSCAR DANILO RIVERA PEREZ	Resp. Área	C\$ 10,000.00
PEDRO PABLO BRAVO URTADO	Revisor	C\$ 10,500.00
DENNIS MANUEL MOJICA	Revisor	C\$ 7,500.00
LESTHER ALBERTO MOJICA	CPF	C\$ 9,000.00
JAQUELING BLANDON LEIVA	Revisadora	C\$ 9,000.00
SARA ESTER GONZALES RIVERA	Revisadora	C\$ 8,500.00
BYRON JOSE RODRIGUEZ MARIN.	Chofer	C\$ 8,000.00
BELKIS MARICELA MARTINEZ M.	Auxiliar Prod.	C\$ 8,000.00
HEYDI SUSANA LUNA RIVERA.	Auxiliar Emp.	C\$ 8,000.00
LUIS MIGUEL FLORES RIVERA.	Resp. Área	C\$ 8,500.00
MARYVANIA MAIRENA ORTUÑO.	Revisadora	C\$ 9,000.00
MARIA JULIA ORTIZ RODRIGUEZ	Revisadora	C\$ 9,500.00
EDWIN MAURICIO ALANIZ	Revisor	C\$ 9,000.00
ANGELINA RUGAMA CASTILLO	Resp. RRHH	C\$ 10,500.00
TAMARA JULISSA HUERTA DAVILA.	Auxiliar. Cont.	C\$ 10,500.00
LAURA ELIZABETH CASTILLO M.	Inventario	C\$ 8,500.00
DANAY RODRIGUEZ	Auxiliar Emp.	C\$ 8,000.00
AMILKAR ALBERTO PEREZ CASTRO	Gerente	\$ 6000.00
LUIS ENRIQUE BLANDON SANCHEZ	Administrador	\$ 1,000.00
LETSY PEREZ REYES	Resp. Área	\$ 700.00
GERBER LAZARO CASTRO GARCIA	Jefe de Área	\$ 1,500.00



Fuente : Keytel Rugama



Fuente: José Francisco Cruz

