



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí

Ingeniería industrial

Seminario de Graduación para optar al título de Ingeniero Industrial

Gestión de recursos humanos en la tabacalera " Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A  
en Estelí en el año 2022"

Elaborado:

Luis Gabriel López Arauz

Jary Noé Cruz Duarte

Eliam Jasym Blandón

Tutor:

Ing. Ramón Antonio Canales Zeas

MSC. Luis Enrique Saavedra Torres

Estelí, 23 de noviembre del 2022



## *Dedicatoria*

Antes que todo, le dedicamos nuestra investigación a Dios, por darnos la sabiduría, la fuerza, la determinación, inspiración y el entendimiento para concluir nuestro objetivo universitario. A nuestras familias quienes siempre estuvieron apoyándonos, alentándonos, exigiéndonos, aconsejándonos y facilitándonos los recursos necesarios para seguir adelante pese a cualquier dificultad, agradeciéndole por su apoyo incondicional.

## *Agradecimiento*

Al de arriba, al todo poderoso, al todo soberano y creador de toda materia existente Dios: por darnos la sabiduría, la fuerza, la determinación, inspiración y el entendimiento para la culminación de este trabajo investigativo y nuestro objetivo universitario.

A nuestros padres: Por el esfuerzo, la paciencia, dedicación, los ánimos, la facilitación de los recursos y comprensión que han tenido con nosotros a lo largo de todo nuestro proceso educativo.

A la empresa tabacalera MATVEJA: Por darnos la oportunidad de realizar este estudio en sus instalaciones y por los datos facilitados.

A nuestros maestros de FAREM-ESTELÍ: Por haber contribuido en nuestra formación académica transmitiendo sus conocimientos con sus enseñanzas aportando a la transformación de nuestro éxito estudiantil.

## VALORACIÓN DEL TUTOR

A través de la presente hago constar que los estudiantes: Blandón Eliam Jasym, Cruz Duarte Jary Noé y López Arauz Luis Gabriel, de la carrera Ingeniería Industrial han finalizado de manera satisfactoria su trabajo de investigación denominado: *"Gestión de recursos humanos en la tabacalera Maquiladora de tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022"*.

Este estudio, fue elaborado siguiendo los aspectos metodológicos y técnicos tales como: la planificación de tareas, ejecución, procesamiento, análisis, discusión de resultados, emisión de conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

Por lo que, después de revisar la coherencia del contenido, la incorporación de las observaciones del jurado y demás correcciones, se valora que este trabajo investigativo cumple con los requisitos establecidos en su modalidad de graduación y doy por aprobada la redacción final del documento, por lo que pueden proceder con su entrega final.

Sin más a que referirme me despido.

Atentamente,



---

**MSc. Luis Enrique Saavedra Torres**  
**Docente**  
**UNAN Managua / FAREM Estelí**  
**Tutor de Tesis**

## **Resumen**

La presente investigación titulada "Gestión de recursos humanos en la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022".

Tiene como objetivo general: Evaluar el funcionamiento del departamento de recursos humanos de la Tabacalera Maquiladora De Tabaco Vegas Jalapa S.A.

El tipo de investigación según su finalidad fue aplicado de nivel correlacional de enfoque cualitativo y de corte transversal. La técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta y la entrevista que fueron debidamente validado a través del juicio de expertos y determinado su confiabilidad.

Las encuestas y entrevistas empleadas como herramientas de investigación permitieron obtener una visión más clara y precisa sobre las deficiencias en factores de organización y operación; a su vez se determinó que carecen de seguimiento por parte del departamento de recursos humanos de la empresa para el mejoramiento de la eficiencia de producción de los colaboradores.

Referente al segundo objetivo específico de la investigación en cuanto a la estructura organizacional y operacional del recurso humano de la empresa se dio a saber que si conocían como estaban organizados operacional mente, pero no tenían una representación gráfica.

Una vez descritas las deficiencias en las áreas de la empresa se planteó un lineamiento estratégico de gestión de recursos humanos mediante acciones de mejora con el fin optimizar el funcionamiento y operación de los colaboradores para aumentar la eficiencia de los mismos y así aumentar la producción.

Palabras claves: gestión de recursos humanos, desempeño laboral, etc.

## ÍNDICE

Capítulo I. Introducción .....	2
1.1 Planteamiento del problema .....	4
1.1.1 Preguntas de la investigación .....	6
1.2 Pregunta principal.....	6
1.3 Justificación .....	7
1.4 Objetivos de investigación .....	8
1.4.1 Objetivo General .....	8
1.4.2 Objetivos Específicos .....	8
Capítulo II. Marco Referencial .....	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	9
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	9
2.2. Marco Teórico.....	11
2.2.1. Gestión Administrativa .....	11
2.2.2. Estructura organizacional.....	11
2.2.3. Funciones de la gestión administrativa .....	12
2.2.4. Objetivos de la administración de Recursos Humanos .....	13
2.2.5. Gestión administrativa de Recursos Humanos .....	13
2.2.6. Estrategias organizativas .....	18
• Dirección por objetivos .....	19
2.2.7. Puestos de trabajo .....	20
2.2.8. Tareas del gestor de personal.....	21
2.2.9. Evaluación.....	25
2.2.10. Políticas de desarrollo de recursos humanos .....	26

2.2.11.	Prevención de riesgos .....	28
2.2.12.	Análisis FODA.....	36
2.2.13.	Modelo de definición del problema .....	39
2.2.14.	Fundamentación legal.....	40
2.3.	Hipótesis/Supuesto.....	62
Capítulo III. Diseño Metodológico/ Marco Metodológico .....		63
3.1	Cuadro de variables.....	63
3.2	Tipo de investigación .....	63
3.3	Área de estudio.....	66
3.3.1.	Área de conocimiento (Área, sub área, líneas y sublíneas) .....	66
3.3.2.	Área geográfica.....	66
3.4	Población y muestra / Sujetos participantes .....	67
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	68
3.6	Etapas de la investigación .....	69
3.7	Triangulación de la información.....	71
3.8	. Analisis de resultado.....	73
3.8.1.	Primer resultado con respecto al primer objetivo, "Analizar el estado actual del Recurso Humanos a la empresa Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A en Estelí. " .....	73
3.8.2.	Segundo resultado "Describir la estructura organizacional y el sistema operacional del recurso humano de la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí."	
	82	
3.8.3.	Análisis de encuesta y entrevista .....	91
3.9	Lineamiento estratégico para la gestión de recursos humanos a la Empresa Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A en Estelí.....	93
3.9.1.	Objetivo de lineamiento para la gestión de recursos humanos.....	95

• Modelo Operativo .....	96
Capitulo IV. Conclusiones.....	116
4.1. Recomendaciones .....	116
4.1.1. Recomendaciones dirigidas a la empresa tabacalera MATVEJA .....	116
4.1.2. Recomendaciones dirigidas a la institución educativa Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – ESTELÍ .....	117
4.1.3. Recomendaciones para estudiantes .....	117
4. Bibliografía .....	119
Capitulo V. Anexos .....	122

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Matriz FODA .....	37
Ilustración 2 Diagrama de Ishikawa.....	39
Ilustración 3 Área Geográfica .....	67
Ilustración 4 Área de producción de la tabacalera.....	93
Ilustración 5 Estructura de lineamiento para la gestión de RH.....	94
Ilustración 6 Volante de oportunidad de empleo .....	131
Ilustración 7 Matriz de evaluación de desempeño.....	132
Ilustración 8 Diagrama de Ishikawa, deficiencias de Gestión de Recursos Humanos de la tabacalera.....	133
Ilustración 9 Organigrama de la empresa tabacalera.....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Marco Metodológico, cuadro de variables .....	63
Tabla 2 Triangulación de la información.....	72
Tabla 3 Matriz de gestiones de políticas, selección y seguimiento de personal....	95
Tabla 4 Matriz de evaluación de riesgos .....	110
Tabla 5 Matriz de alineamiento de gestiones .....	135
Tabla 6 Matriz del Análisis FODA al departamento de RH.....	136

## ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafica 1 Función que realizan en la empresa .....	74
Grafica 2 Forma de contratación de la empresa .....	75
Grafica 3 Proceso de selección para ocupar el puesto laboral.....	76
Grafica 4 Capacitación por parte de la empresa .....	77
Grafica 5 Calificación del ambiente laboral entre colaboradores.....	78
Grafica 6 Disponibilidad de las herramientas para el cumplimiento de actividades .....	79

Grafica 7 Conocimiento de la estructura de la empresa por parte de los colaboradores.....	83
Grafica 8 Los nuevos colaboradores reciben instrucciones adecuadas para el desempeño de su trabajo.....	84
Grafica 9 Área de la empresa en la que labora.....	85
Grafica 10 Cantidad de jefes de los que recibe ordenes.....	86
Grafica 11 A quien acudir en caso de presentarse problemas laborales .....	87

## **Abstract**

This research entitled \Management of Human Resources in the Tobacco Maquiladora Vegas Jalapa S.A in Estelí in 2022.

The overall objective is to evaluate the functioning of the human resources department of the Tobacalera Maquiladora De Tobacco Vegas Jalapa S.A.

The type of research according to its purpose was applied at the correlation level of a qualitative and cross-cutting approach. The technique used for collecting information was the survey and interview that were duly validated through the expert trial and determined its reliability.

Surveys and interviews used as research tools provided a clearer and more accurate vision of deficiencies in organizational and operational factors; in turn, it was found that they lack follow-up by the company's human resources department to improve the production efficiency of collaborators.

The second specific objective of research in terms of the organizational and operational structure of the company's human resource was to be known that if they knew how operational they were organised, but they did not have a graphic representation.

Once the weaknesses in the business areas have been described, a strategic approach to human resources management was raised through improvement actions to optimize the operation and operation of the partners to increase their efficiency and to increase production.

**Keywords:** Human resources management, work performance, etc.

## Capítulo I. Introducción

Cuando hablamos de una empresa manufacturera el capital humano constituye el valor fundamental que diferencia a una empresa de otras similares o de sus competidores, ocupando un lugar preponderante dentro de esta. El talento humano expresado desde otro punto de vista, en relación a la utilización que la empresa conciba de sus recursos intangibles en general y de su capacidad de trabajo eficiente está directamente vinculado al éxito de la misma.

Además, debe mostrarse de acuerdo a las necesidades de sus empleados y encargarse de conciliarlas con sus gestiones de gerencia, de modo que el esfuerzo de toda empresa hacia la consecución de las metas en común. Los colaboradores tienen como expectativas en sus labores a ser tratados como humanos y no solo como herramienta de producción, que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral y materialmente y se respete en suma su dignidad humana.

Es por ello que la investigación se centra en el mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A. en el primer semestre del año 2022.

Es importante indicar que el proceso operativo que lleva la Empresa Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A es poco confiable debido al deficiente control de ingreso y salida del personal administrativo y del área de producción, lo cual dificulta la toma de decisiones, corrección de errores en el tiempo oportuno y todos los factores que inciden en el desempeño laboral y desarrollo empresarial.

El documento está estructurado con jerarquía de valores describiendo los conceptos y estipulaciones de las leyes con las que se relaciona el talento humano de las empresas

para la evaluar el funcionamiento de la gestión de recursos humanos de la empresa productora, llevada a cabo mediante un análisis de los factores como organización, operación y desempeño del personal; desarrollado a través de herramientas de recolección de datos como entrevistas y encuestas; para describir los métodos que se aplican y proponer acciones de mejora.

## 1.1 Planteamiento del problema

Recursos Humanos (RR.HH.) es el departamento o área de una empresa encargada de realizar la gestión de todo lo que tenga que ver con las personas que conforman la planilla laboral, es decir el capital humano.

Las actividades realizadas por este departamento son diversas, pero su finalidad es organizar y maximizar el desempeño de todos los colaboradores de la empresa mejorando así su productividad.

En ocasiones a este concepto se le abrevia de diversas formas como RRHH o HR por su término en inglés. También es importante mencionar que algunos profesionales han sugerido llamarle a este departamento de diversas maneras, como “Gestión de personal”, “People & Happiness” entre otros, con tal de dejar en claro la función que realiza el área de Recursos Humanos. (RUNA, 2017).

Toda empresa establecida debe laborar tomando en cuenta los artículos estipulados en la ley 618 de seguridad e higiene y del código del trabajo, los cuales reflejan todas los deberes y obligaciones que deben regir en cada uno de los ámbitos laborales, tanto los colaboradores como los empleadores deben apegarse a susodichos mandatos de las leyes.

La empresa tabacalera MATVEJA está organizada por distintas áreas donde se cuenta con un número de 75 colaboradores, los cuales están distribuidos en las distintas zonas de trabajo que son, el área administrativa, de producción, empaque y almacenamiento.

El área de recursos humanos dentro de la empresa se encarga de resolver los problemas y situaciones laborales que se presentan día a día con respecto a temas de contratación de personal, política salarial, conflictos laborales, negociaciones colectivas, etc.

Se realizó un análisis en la tabacalera “Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A” en la sede de Estelí con respecto al sistema de trabajo del personal en las áreas de la empresa.

Se observó que la empresa no desempeña eficientemente la gestión de recursos humanos ya que las áreas de organización, empleo, rendimiento, seguridad, identificación de riesgos y seguimiento a las necesidades del personal presentan deficiencias de las cuales desarrollar un análisis y proponer un lineamiento estratégico de gestión de actividades para que el personal y sus labores pueden estar mejor organizados y pueda haber aumentos en la eficiencia del mismo.

Mediante la investigación transversal empleada a la empresa se determinó que cuenta con un sistema de organización con deficiencias ya que no cuentan con una representación gráfica visible para el personal; la gestión de operación no cuenta con un proceso de selección de personal correcto ya que no tienen gestiones de convocatorias, políticas de selección, formatos de entrevistas, estándares de selección de candidato, charlas de inducción entre otras.

Además, no cuentan con un plan de capacitación anual, no emplean métodos de evaluación del desempeño del personal por su respectiva labor que les den una meta de producción a los colaboradores.

De acuerdo a los problemas antes señalados se puede expresar que la Gestión de Recursos Humanos en la empresa tabacalera "Maquiladora de tabaco Vegas Jalapa S. A" es deficiente, para ello es necesario realizar una investigación que permita efectuar una propuesta de solución acorde a los requerimientos de la empresa. Nuestro estudio para la solución del problema con respecto a la gestión de recursos humanos se delimita en las áreas en la que la empresa lleva a cabo sus gestiones administrativas y productivas ya que estas además de presentar problemas de organización también se pudo identificar gestiones incompletas como las mencionadas anterior mente.

Un lineamiento de gestión de RR.HH. a la empresa presenta una posible solución al estado actual que puede ser mejorado. Un plan de capacitación, propuestas de medidas de prevención contra accidentes, así como el ambiente entre los diferentes departamentos por lo que podremos controlar la producción mejor, tendremos un capital humano menos tensionado y estresado, capaz de realizar sus actividades con mayor eficiencia.

### **1.1.1 Preguntas de la investigación**

#### **1.2 Pregunta principal**

- ¿Cómo un lineamiento de gestión de recursos humanos brindara un mejor desempeño laboral de la empresa tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A?

#### Preguntas específicas

- -¿Es correcto el funcionamiento del departamento de RR.HH. de la Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí?
- ¿Es efectivo el sistema operacional del recurso humano de la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A. en Estelí?
- ¿Qué acciones pueden llevarse a cabo para mejorar las estrategias que se implementan en el departamento de recursos humanos de la Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A en Estelí.?

### **1.3 Justificación**

La presente investigación nace como respuesta al interés en los últimos años respecto a la mejora en la administración de las empresas.

El fin de la investigación es lograr que las estrategias y políticas que usa cada departamento de MATVEJA sean las más adecuadas, y fungir como asesoría y consultoría de cada departamento. Con un análisis a las deficiencias mencionadas en el planteamiento del problema y proponiendo soluciones técnicas respectivas a cada área de la empresa en la que se relaciona con el talento humano, puede ser más eficaz y aprovechar al máximo la producción de los mismos.

Es por ello que se realiza un estudio con el fin de mejorar y dar solución a los problemas de la Gestión del Recursos Humanos de la empresa Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A.

Con un diseño de lineamiento estratégico facilitará la gestión de todos los datos relacionados a la disponibilidad de los recursos para la contratación del personal, definición de actitudes y aptitudes para cada puesto, áreas de trabajo, horarios de trabajo, asistencias del personal, contratación y movimientos del personal, convocatorias de personal, disminución o erradicación de riesgos laborales, datos necesarios para realizar los controles , seguimiento de capacitaciones técnicas y charlas de seguridad programadas, recibos, cheques de sueldos entre otros aspectos que se manejan en la dirección del Departamento de Recursos Humanos de la empresa y así presentar una posible mejora de gestión para la jefatura de la empresa.

Además, se beneficiarán tanto los accionistas como los empleados de la empresa ya que luego de los resultados del lineamiento se estará aplicando un mejor concepto Gestión de Recursos Humanos como una actividad estratégica e integradora, pues todas las decisiones y acciones estarán íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se plantea la organización.

## **1.4 Objetivos de investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluar el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos de la Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A en Estelí

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el estado actual del Recursos Humanos a la empresa Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A en Estelí.
- Describir la estructura organizacional y el sistema operacional de los Recursos Humanos de la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí.
- Proponer un lineamiento estratégico para la mejora de la gestión de Recursos Humanos a la Empresa Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A en Estelí.

## **Capítulo II. Marco Referencial**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Durante el período de enero del 2017, se realizó un estudio en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, se realizó una investigación de la gestión administrativa del departamento de recursos humanos en las Pymes de suministros electrónicos, por Wendy Patricia Romero Poveda, en la que mediante el diagnóstico interno y externo de la situación pudo identificar, observar y evaluar los puntos críticos de la problemática, las fortalezas y debilidades que tenía la gestión Administrativa del área de Recursos Humanos Pymes, en ello se evidenciaba la parcialidad que tenía los procesos de selección, remuneración, beneficios, capacitación y seguridad del personal.

Por último, la tesis de grado de Carlos Alberto Torres Pariona (2020), de la Universidad de San Martín de Porres, titulada Gestión del recurso humano y desempeño laboral de los trabajadores del servicio de urología hospital policía nacional del Perú Luis Nicasio Sáenz, que tenía como objetivo principal Identificar la relación entre la gestión del recurso humano y el desempeño laboral de los trabajadores. Su estudio concluyó que la gestión del recurso humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Urología del Hospital Central Policía Nacional del Perú “Luis Nicasio Sáenz” se relacionan de manera significativa.

Las investigaciones tomadas como antecedentes se relacionan con el trabajo realizado en la empresa Vegas de Jalapa S.A., pues su principal objetó es evaluar la gestión administrativa de recursos humanos, así como determinar la forma o pasos para clasificar, evaluar y diseñar la estrategia de mejora con la que se pueda aumentar la calidad del trabajo

#### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Durante el período comprendido entre los años 2019-2020, se ha realizado una tesis sobre funcionamiento del proceso administrativo y recursos humanos para la satisfacción

de los clientes en el hotel Casa Vínculos con sede en la ciudad de Estelí, elaborado por Cleydi Yanireth Barreda Pérez, Alison Denise Espinoza Quintero y Betzaydy Milady Martínez Rodríguez, con el objetivo de evaluar el funcionamiento de las etapas del proceso administrativo de recursos humanos para el diseño de una estrategia enfocada en la mejora de la eficiencia en los servicios que brinda a sus clientes llegaron a la conclusión de que la Casa Vínculos no capacita de manera periódica al personal, impidiendo desarrollar nuevos talentos que les permita ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Además, determinaron que el hotel presenta debilidades en la etapa de organización ya que no cuentan con un organigrama y manual de funciones, así mismo existe poco personal, ocasionando insatisfacción en los clientes puesto que no se puede ofrecer un servicio especializado y de calidad a cada uno de los clientes.

El segundo estudio titulado Proceso administrativo del área de recursos humanos en la Empresa "Las Limas S.A." de la ciudad de Estelí, en el periodo 2018-2019, elaborado por Scarleth Dalila Herrera Leiva, Daysi Mitchelle Mantilla Lazo y Jennyfer Nohemi Vega Castillo, se concluye lo siguiente que el área de recursos humanos cuenta con una buena estructura organizativa, por lo que cada puesto tiene asignada sus funciones de acuerdo a los cargos correspondientes, pero estos no son implementados de manera correcta, y se ve reflejado en la distribución de las actividades por puesto, y por ende los colaboradores se mantienen estresados y no pueden desarrollarse de manera eficiente y eficaz.

Durante el período de enero del 2017, se realizó un estudio en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, se realizó una investigación de la gestión administrativa del departamento de recursos humanos en las Pymes de suministros electrónicos, por Wendy Patricia Romero Poveda, en la que mediante el diagnóstico interno y externo de la situación pudo identificar, observar y evaluar los puntos críticos de la problemática, las fortalezas y debilidades que tenía la gestión Administrativa del área de Recursos Humanos Pymes, en ello se evidenciaba la parcialidad que tenía los procesos de selección, remuneración, beneficios, capacitación y seguridad del personal.

Por último, la tesis de grado de Carlos Alberto Torres Pariona (2020), de la Universidad de San Martín de Porres, titulada Gestión del recurso humano y desempeño laboral de

los trabajadores del servicio de urología hospital policía nacional del Perú Luis Nicasio Sáenz, que tenía como objetivo principal Identificar la relación entre la gestión del recurso humano y el desempeño laboral de los trabajadores. Su estudio concluyó que la gestión del recurso humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Urología del Hospital Central Policía Nacional del Perú “Luis Nicasio Sáenz” se relacionan de manera significativa.

Las investigaciones tomadas como antecedentes se relacionan con el trabajo realizado en la empresa Vegas de Jalapa S.A., pues su principal objetó es evaluar la gestión administrativa de recursos humanos, así como determinar la forma o pasos para clasificar, evaluar y diseñar la estrategia de mejora con la que se pueda aumentar la calidad del trabajo.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Gestión Administrativa**

Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia.

### **2.2.2. Estructura organizacional**

La estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (Brume, 2019)

Definen a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero

se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa (Ortega & Zuñiga, 1974)

### **2.2.3. Funciones de la gestión administrativa**

Se dice que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa:

- La primera de esas funciones es la Planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la Organización: donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- La Dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.
- El Control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. (Dominguez, 2006)

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- 1)Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- 2) Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- 3) Identificar -mejorando o corrigiendo- los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

#### **2.2.4. Objetivos de la administración de Recursos Humanos**

El objetivo de la administración del recurso humano debe contribuir a la eficacia de la organización, estos son:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización
3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas
4. Incrementar la satisfacción del trabajo
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
6. Administrar y generar cambios
7. Mantener políticas de ética y de transparencia
8. Sinergia
9. Diseñar el trabajo individual y en equipo
10. Recompensar a los talentos
11. Evaluar su desempeño (Chavez, 2016)

#### **2.2.5. Gestión administrativa de Recursos Humanos**

En toda organización, ya sea de producción o de servicio los recursos Humanos son necesarios y tienen relevante importancia para el logro De las políticas, metas y objetivos

organizacionales, por ello la necesidad de disponer de personal competente preparado y comprometido con el futuro organizacional. (Arias F. , 1996)

Así pues, la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. "

- Objetivos del departamento de recursos humanos

Los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con que la empresa produzca más y sea la mejor en fiel cumplimiento se estrategia de negocio. En ese marco la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse. (Hernandez, 2015)

### Objetivos Explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

### Objetivos implícitos

Existen tres tipos de objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

- Productividad
- Calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa
- Objetivos a largo plazo (Arias F. , 1996)

- Funciones del departamento de RH:

Como describe (Alcalde, 2017)

El departamento de recursos humanos (RRHH) de una empresa, es uno de los más importantes dentro de las medianas y grandes empresas. Sin embargo, existe cierto desconocimiento de cuáles son sus funciones; Por qué no las hacen otros departamentos, son costes indirectos para la compañía, no es necesario todo un departamento para esto. Son sólo algunos de los tópicos que se escuchan. Vamos a definir cuáles son las funciones de un departamento de recursos humanos y veremos su importancia.

Las 10 funciones esenciales de un departamento de Recursos Humanos

#### 1. Gestión administrativa de personal

Consiste en realizar tareas administrativas derivadas de la gestión del personal como pueden ser nóminas, seguros sociales, contratos, tramitación de sanciones, despidos, control horario, etc.

#### 2. Reclutamiento y selección de personal

La búsqueda del candidato ideal para cada puesto de empleo, siguiendo ciertas pautas:

- Conseguir una base de CV para poder seleccionar candidatos

□ Realizar pruebas de selección: Que validen las aptitudes y actitudes de cada candidato según el puesto para el que vaya a ser seleccionado. Se puede realizar todo desde la propia empresa o recurrir a una empresa externa como una ETT o consultoría de Recursos Humanos que nos den apoyo en el proceso. Se puede abrir un proceso de selección interno (promoción entre los empleados de la empresa) o externo (buscar nuevos trabajadores).

□ Acogida del nuevo empleado: Una vez seleccionado el candidato que pasará a formar parte de la empresa, hay que llevar a cabo el plan de acogida e incorporación de nuevos trabajadores para que se adapten adecuadamente al puesto. (Alcalde, 2017)

- **Formación y desarrollo profesional**

Necesitamos que los trabajadores sean 100% eficientes, es decir, conlleva formar adecuadamente a los trabajadores para que desempeñen con éxito sus funciones, eviten accidentes y desarrollen todo su potencial como profesionales. Existen diversas situaciones en las que es necesaria la formación por parte del departamento de recursos humanos como:

- Incorporación de nuevos empleados
- Promociones o ascensos de trabajadores
- Actualización y reciclaje de conocimiento de los trabajadores

### 3. Relaciones laborales

El departamento de recursos humanos también se encarga de resolver conflictos que pueda haber dentro de la compañía y llevar a cabo las negociaciones de convenios colectivos con el comité de empresa.

### 4. Prevención de riesgos laborales (PRL)

La empresa debe realizar una serie de actividades que implique cumplir con la normativa en prevención de riesgos laborales y medio ambiente, con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales (derivadas del puesto de trabajo).

### 5. Evaluación del desempeño

Es importante llevar a cabo un control de la actividad que realiza cada empleado y comprobar si las políticas aplicadas son las correctas.

Esta tarea se lleva a cabo con todos los trabajadores de la compañía, por departamentos y bajo la supervisión del jefe de cada uno de ellos. Este proceso implica; Recoger información del puesto y los trabajadores, realizar un seguimiento personalizado del empleado y entrevistarle. Con la información recogida, se elaborará un plan de mejora que optimice el rendimiento y solucione los problemas existentes.

#### 6. Beneficios Sociales

Consiste en tratar los asuntos derivados de los beneficios sociales que se otorga a los trabajadores. No existe una normativa explícita al respecto, sino que cada compañía decide si se ofrecen o no y en qué condiciones. Hablamos de temas como: Seguro médico privado, servicio de guardería, ticket restaurant...

#### 7. Planificación de la plantilla

Es necesario conocer las necesidades reales y futuras de la empresa e ir adaptando el personal a las mismas.

#### 8. Análisis de puestos de trabajo

Consiste en un estudio pormenorizado de cada puesto de trabajo, con las funciones que van a desempeñar, las capacitaciones que debe tener la persona que lo lleve a cabo, la evaluación de riesgos de cada puesto... todo ello con el fin de cumplir con la normativa y optimizar el rendimiento por puesto de trabajo.

#### 9. Descripción y retribución del puesto de trabajo

A través de la elaboración de una ficha técnica de cada puesto de trabajo según su análisis previo, determinaremos cuál será su retribución; Según sus funciones, responsabilidades, riesgos... De esta forma si se va a contratar a alguien, ya se conoce qué es lo que se le va a ofrecer y qué es lo que se está buscando. (Alcalde, 2017)

## 2.2.6. Estrategias organizativas

La gestión del personal de la empresa influye en la estructura y funciones del departamento de recursos humanos y en todo el funcionamiento de la empresa. La forma de organizar y gestionar el personal viene determinada por lo que se denomina cultura empresarial, que es el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa. (Anonimo, 2017)

A continuación, veremos algunas de las formas de organización del departamento de recursos humanos más habituales.

- Organización formal e informal

En las empresas se crean una serie de departamentos a los que se asignan unas funciones concretas; estos departamentos, establecidos así de forma oficial, constituyen lo que se conoce como organización formal.

La organización formal sirve esencialmente para fijar un campo de actuación a cada persona y asignarle unas tareas y unos objetivos cuya ejecución será controlada por el superior jerárquico.

La organización formal define los niveles de jerarquía y las conexiones entre los componentes de la empresa, y también establece canales y procedimientos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa. Es decir, todos conocen la posición que ocupan en la empresa. Paralelamente a la organización formal surgen, de forma espontánea y debido a las relaciones personales, los canales de comunicación, los líderes, etc., una organización paralela que se conoce como organización informal.

Para que una empresa funcione correctamente hay que tener en cuenta la organización informal al establecer la organización forma, Por ejemplo, cuando se nombre a un jefe de departamento se intentará que sea la persona que ejerce mayor influencia en el grupo; o, por ejemplo, en el caso de que exista un grupo de trabajo con buenas relaciones personales y que esté muy unido, se procurará no disolverlo.

- Organización jerárquica

Decimos que organización jerarca "Es un sistema basado en la autoridad del jefe, al que la alta dirección indica los objetivos para que se responsabilice de ellos. En estos sistemas la comunicación es descendente, esto es, de la dirección hacia los cuadros medios, y de ellos hacia los subordinados, que son mejores ejecutores de las órdenes que reciben de la dirección. La organización jerárquica establece distintos niveles, de mayor a menor categoría. Debido a que cada mando sólo puede dirigir a un número limitado de empleados, el crecimiento de la empresa requiere la creación de diversos departamentos gestionados por mandos intermedios. (Aguilar, 2004)

- **Dirección por objetivos**

La dirección por objetivos consiste en subdividir los objetivos generales de la empresa, en un determinado periodo, en objetivos parciales que se asignan a cada departamento o área de la empresa, que tendrá autonomía suficiente para alcanzarlos. Una modalidad de la dirección por objetivos es la dirección participativa por objetivos. Es una fórmula contrapuesta a la anterior y mucho más moderna; se trata de sistemas participativos descentralizados en los que se trabaja por objetivos. Dichos objetivos se negocian entre la dirección y los responsables de cumplirlos, de modo que los objetivos han sido previamente aceptados por quienes tienen que conseguirlos.

La división de la empresa en diferentes departamentos se conoce como departamentalización. Esta división en departamentos se representa de forma gráfica mediante organigramas

- Capacitación

La capacitación de personal es un proceso mediante el cual se le brinde conocimientos teóricos y prácticos a los trabajadores de una determinada área de una empresa, con el fin de lograr un correcto desarrollo y realización de sus funciones para el bien de la empresa.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera:

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente es necesario la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa

- Programas de desarrollo

Un plan de desarrollo empresarial es una especie de carta de navegación elaborada por una empresa, una vez que esta establece sus objetivos para los próximos periodos.

Estos objetivos son de largo plazo, y consideran una serie de acciones simultáneas que incluyen a todas las áreas de la organización; aspecto que lo diferencia de una planificación estratégica, que tiene un fin más comercial.

Los planes de desarrollo apuntan a competir mejor, o, como se les denomina en el sector empresarial, “pasar al siguiente nivel”. Estos se establecen cuando la empresa ha ganado un porcentaje importante de participación en el mercado y, además, ha sido capaz de sostenerlo en el tiempo.

### **2.2.7. Puestos de trabajo**

- Definición

Sabemos que a partir de la definición de la tarea o función podremos elaborar el perfil del candidato idóneo. El puesto de trabajo se define a través de los siguientes elementos:

- Problemas que ha de resolver. Aquí entra el nivel de complejidad de las tareas, así como las capacidades, conocimientos y habilidades necesarias para resolverlas.
- Tareas que ha de realizar. Son las acciones que habitualmente se realizan para sacar adelante el trabajo diario.
- Rol que ha de cubrir. En él confluyen el conjunto de expectativas personales, institucionales y sociales correspondientes al ejercicio de su función. Permite al individuo ubicarse desde determinada posición para desempeñar un papel y vincularse con los demás.
- Ubicación dentro del organigrama. Es la posición que el puesto ocupa dentro de la estructura formal de jerarquías y funciones organizacionales.
- Características culturales de la organización. Es el sistema de valores, los grados de libertad, la ideología, etc. Etc. Que define el carácter particular de cada empresa. (Quevedo, 2011)

### **2.2.8. Tareas del gestor de personal**

La gestión del personal desde el momento mismo en que son identificadas las necesidades de cubrir un puesto de trabajo, es decir, la trayectoria personal y profesional efectuada por los empleados de una empresa, es un elemento fundamental de su buen funcionamiento.

Tal como venimos diciendo, se trata de un área de trabajo cuyo grado de complejidad hace que la planificación y la organización estén presentes a lo largo de todo el proceso.

Tareas que el gestor de personal deberá realizar

- Un análisis a fin de identificar las necesidades (tanto de selección de personal nuevo como de rotaciones, de formación, etc.)
- Planificar y realizar los procesos de selección de personal
- Supervisar y asesorar en la contratación y retribución de los empleados. 21

- Coordinar los planes de formación pertinentes.
- Colaborar en la implementación de sistemas de evaluación del desempeño.
- Análisis de las necesidades

Una vez detectadas las necesidades, hemos de poner en marcha el proceso de selección, que comienza con el análisis de las mismas y el diseño de los instrumentos claves, el puesto de trabajo y el perfil del candidato.

- Selección del personal:
  - a) Definición del perfil del candidato

Efectuada la descripción de los puestos de trabajo y calculado el número de personas que se necesitan de cada categoría, a continuación, debe trazarse el perfil de los candidatos para cada uno de los puestos. Es evidente que la personalidad humana presenta una gran variabilidad y que no pueden recogerse todos sus aspectos en algo tan simple como una descripción de trabajo. Sin embargo, se trata de una primera orientación que conduce a la fijación de las cualidades que debe reunir el candidato al puesto.

- b) Contratación

La contratación de personal es otro de los asuntos que no se pueden dejar al azar cuando la necesidad presiona. Ante todo, debe responder a un plan elaborado con tiempo suficiente y en el que se especifiquen los requisitos necesarios. Además, hay que utilizar procedimientos científicos para la selección entre los candidatos. Después hay que familiarizar al empleado con su puesto y vigilar su proceso de adaptación antes de exigirle el rendimiento idóneo.

- c) Reclutamiento

Conocidos los puestos de trabajo que es necesario cubrir, el paso siguiente consiste en aplicar el procedimiento adecuado para divulgar el deseo de la empresa de llenar esas vacantes. Uno de los procedimientos más corriente que muchas compañías aplican, es el de encargar a sus propios empleados que anuncien la existencia de vacantes entre sus familiares y conocidos. La dirección considera en estos casos que la propuesta de

candidatos por parte de los empleados es una garantía. Hay otras empresas que, por el contrario rechazan tal procedimiento. Sin salir de la misma compañía, pueden anunciarse los puestos de trabajo ofrecidos para que opten a ellos los empleados propios, que dejaran así otros puestos libres para anunciar. El procedimiento permite que las personas de la empresa se acoplen a puestos más idóneos que los ocupados hasta el momento y mantiene la motivación de la plantilla, que confiará en nuevas oportunidades para su futuro profesional.

#### d) Preselección

Se trata de una fase muy importante, ya que deberemos de evaluar las candidaturas que se hayan presentado. Si los requisitos formales están claramente expuestos, será más fácil la tarea de revisar currículos y entrevistas e ir descartando aquellos que no los cumplan.

Habremos de comenzar haciendo una selección previa, a partir de las solicitudes de empleo. Todos los candidatos tendrán que cumplimentar, por tanto, una solicitud. El modelo que se utiliza varía mucho de unos casos a otros. Por lo general, consiste en un formulario donde se hacen constar los datos de identidad, los estudios realizados, la experiencia anterior en puestos similares y cualquier otro aspecto específico que interese conocer. A veces en la misma solicitud se piden referencias, aunque estas solo pueden utilizarse poco antes de la contratación.

#### e) Política salarial

La retribución del personal es uno de los grandes retos de la gestión interna de toda empresa. La preocupación de cómo rentabilizar al máximo esta inversión encuentra tantas respuestas como tipos de empresa, estilos de dirección y culturas corporativas existan.

El punto que queda fuera de toda variabilidad es el reconocimiento de la retribución salarial como factor de motivación o desmotivación de los empleados. Si bien la motivación no es uno de los objetivos directos de las empresas, conocemos sus efectos en la eficacia organizacional y en la calidad de vida de sus empleados. Un buen programa

de política salarial puede aportar el equilibrio necesario entre la calidad de vida de los empleados y la rentabilización exigida por economía de la empresa.

f) Formación profesional

La formación no es un fin en sí misma, sino un medio de desarrollar las aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades de empleo y de permitirle hacer uso de sus capacidades como mejor convenga a sus intereses y a los de la comunidad; la formación debería tender a desarrollar la personalidad.

Pero si deseamos ir un poco más allá, y entender qué significa la formación profesional actualmente para quienes la imparten y para quienes la reciben, para quienes la gestionan y para quienes la ejecutan y, de modo general, para todos aquellos que se interesan por ella, es preciso responder a otras preguntas.

La implementación de los planes de formación constituye no sólo a la transmisión de los conocimientos estándares si no que son un medio privilegiado de cristalización y aprovechamiento de la experiencia, optimizando un saber hacer que los propios profesionales han ido construyendo en sus puestos de trabajo, al estar en contacto con procesos tan diversos como pueden ser los de organización, planificación, apoyo logístico, técnico o didáctico, en la elaboración de programas, etc.

La formación tiende a desarrollar potenciales y facultades de los individuos. Es el incremento del conocimiento y aptitudes por medio de la cual no sólo se entrenan, desarrolla y perfecciona el individuo sino que se incrementa y hace crecer el potencial humano de la empresa que se traducirá en mejores oportunidades de negocios para la empresa.

La formación es entonces un medio eficaz para dar respuesta a este nuevo escenario, de tal modo que el trabajo en equipo, la familiarización con técnicas y dinámicas diferentes de las propias áreas, el establecimiento de vías recíprocas de información y comunicación, la dirección de grupos y, por supuesto, la cualificación tecnológica son los objetivos centrales de su propuesta.

g) La formación fuera del puesto de trabajo

En muchas ocasiones, las sesiones de formación son más provechosas cuando se celebran fuera del recinto de la empresa, pues así se logra que los empleados se concentren mejor en los temas, no se distraigan con interrupciones a veces inevitables y se sientan transportados por completo al asunto que se va a tratar. Otras veces, en cambio, es imposible disponer en la empresa de las condiciones e instalaciones que requiere moderna formación. Por último, en determinados casos es obligado asistir a otros centros para adquirir conocimientos específicos, o bien el tipo de formación es de índole personal y debe adquirirla el empleado dentro de su tiempo libre. Todos estos tipos de información se agrupan en unos cuantos capítulos principales.

### **2.2.9. Evaluación**

La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental de los recursos humanos de una empresa. Entre compañías en igualdad tecnológica, los recursos humanos marcan la diferencia.

Los empleados siempre han sido sometidos a una valoración de su desempeño: Mediante el juicio explícito de sus supervisores, mediante notas de calificación, por medio de informes realizados a la hora de cubrir un puesto, a la hora de promover o detener una promoción, o bien a través de la actitud directa de los mandos hacia sus subordinados.

En la actualidad, la evidencia de la valoración del desempeño como herramienta administrativa de calificación y como elemento clave de la gestión y desarrollo de los recursos humanos, hace que cada vez más se implementen programas de evaluación a través de sistemas formalizados.

- La Capacidad de los empleados

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, deben provenir de: Los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

La estructura de los indicadores claves de aprendizaje y conocimiento, está conformada por tres dimensiones fundamentales que son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado. Vale la aclaración hecha por Kaplan y Norton, en que la satisfacción del empleado es inductor de las otras dos dimensiones.

#### **2.2.10. Políticas de desarrollo de recursos humanos**

El termino estrategia tiene su origen en el ámbito militar. En este contexto diseñar una estrategia significa “desplegar fuerzas para la batalla”. Fue a partir de los años cincuenta cuando empezó a utilizarse en el ámbito de la Administración de empresas pues, en definitiva, las empresas también deben desplegar fuerzas para su batalla particular con otros similares.

Efectivamente, las instituciones no funcionan de manera aislada, sino que tienen que interactuar con otros agentes del entorno (clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas).

Por esta razón, podemos definir la estrategia como el conjunto de actuaciones que lleva a cabo la institución u organismos, para adaptarse a su entorno. De forma más específica, la estrategia incluye el programa de actuación que sigue una organización para alcanzar los objetivos establecidos.

- Motivación

La motivación como fuerza impulsadora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana. Pero es en el trabajo el cual logra distinción. Labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas y es necesario que estemos motivados, de modo que no se convierta en una actividad desequilibrada y abusadora; el estar motivado hacia el trabajo trae 27 varios efectos psicológicos positivos, tales como son la autorrealización, el sentirnos competentes, útiles y el saber mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un resultado en sí mismo, tiene un valor exclusivo que compete tanto al trabajador como a la empresa. No es conveniente adoptar apariencias utilitaristas que consideran la satisfacción laboral solo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción superior, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

- Medición de la satisfacción del empleado

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad y la calidad de sus procesos. En mayor o menor medida podemos decir que ésta dimensión siempre fue una preocupación de todas las Escuelas del pensamiento Administrativo.

Como la insatisfacción expresada por el personal, con seguridad derivará en un conflicto que tendrá que ser administrado por la organización; algunos de los indicadores pueden estar dados en fusión de esta problemática como son:

1. Cantidad de tiempo invertido en la solución de conflictos laborales
2. Evolución de los conflictos
3. Número de conflictos con los gremios
4. Horas perdidas por conflicto

También deben incluir los índices que permitan medir:

- Reconocimiento por el trabajo bien realizado (índice de conflictos internos por problemas de escala salarial)
- Acceso a la información y herramientas para realizar bien el trabajo
- Cantidad de iniciativas presentadas por trabajador

La clara determinación de las necesidades que se le presentan a los trabajadores y la búsqueda de satisfacer las mismas le permitirá a la empresa, mejorar sus niveles de productividad y además, podrá administrar mejor los conflictos entre los empleados. (Chavez, 2016)

- La medición de la retención de los empleados

Toda empresa bien sucedida, invierte a largo plazo en sus empleados, por lo tanto si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos de negocios.

La retención del personal puede ser medida por medio de los siguientes índices:

- Rotación del personal.
- Rotación por decisión del empleado.
- Egreso iniciativa de empleado.
- Desempeño Egresados.
- Egresos en el período de prueba. (Chavez, 2016)

### **2.2.11. Prevención de riesgos**

El riesgo es el porcentaje de probabilidad que suceda algo, por esto es importante identificarlos en cada puesto de trabajo para reducirlos o erradicarlos, se le debe dar un seguimiento continuo para poder aportar ideas o soluciones que ayuden a prevenirlos y así asegurar el bienestar de los trabajadores y colaboradores.

Mediante la ley 618, ley general de higiene y seguridad del trabajo se puede corregir cada uno de los posibles riesgos existentes, el siguiente análisis se basó en dicha ley, todo con el propósito de mitigar cualquier percance dentro de la empresa tabacalera.

Artículo 7; El Ministerio del Trabajo a través de las normativas, resoluciones e instructivos correspondientes, regulará las materias que se señalan, en este caso se muestran las principales:

- Sistema de gestión preventiva de los riesgos laborales.
- Procedimientos de evaluación de los riesgos para la salud de los trabajadores.
- De servicios de prevención en los centros de trabajo.
- Condiciones de trabajo o medidas preventivas específicas en trabajos especialmente peligrosos o cuando se presenten riesgos derivados de

determinadas características o situaciones especiales de los trabajadores.  
(Nicaragua A. N., 2007, pág. 4)

Teniendo todo esto en cuenta la empresa tabacalera deberá realizar todas las actividades pertinentes para garantizar que se cumplan cada uno de los puntos estipulados en este artículo.

## **OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DE LOS COLABORADORES**

### Obligaciones del Empleador

Son muchas las normativas que como empleador se deben cumplir, en el punto 5 del artículo 18 se detalla la existencia de un mapa de riesgos laborales específicos con el fin que los trabajadores sepan de todos los riesgos a los que probablemente estén expuestos y las posibles soluciones; en este caso la empresa carece de este mapa provocando un problema al tener a sus trabajadores desinformados

En el punto 14 se hace referencia a la responsabilidad de la empresa al momento de brindar los equipos necesarios para protección personal, durante el recorrido dentro de la empresa se pudo evidenciar la falta de estos en todas las áreas, también el personal que labora confirmo la carencia de estos equipos por medio de la encuesta aplicada.

Se propone que la empresa tome conciencia sobre sus obligaciones como empleadores, todas estas están estipuladas en el artículo 18 de ley 618 de seguridad e higiene que especifica todas y cada una de las responsabilidades que deben llevar a cabo, como en este caso la existencia de un mapa de riesgo que ayude a mantener informados a los colaboradores y así disminuir los posibles riesgos de accidentes. A continuación se muestran todas las medidas que se deben contemplar por parte de empleadores en cualquier empresa:

### Artículo 18

1. Observar y cumplir con las disposiciones de la presente Ley, su reglamento, normativas y el Código del Trabajo. El incumplimiento de estas obligaciones conlleva a

sanciones que van desde las multas hasta el cierre del centro de trabajo, de acuerdo al procedimiento establecido al efecto.

2. Adoptar las medidas preventivas necesarias y adecuadas para garantizar eficazmente la higiene y seguridad de sus trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

3. El empleador tomando en cuenta los tipos de riesgo a que se expongan los trabajadores, y en correspondencia con el tamaño y complejidad de la empresa, designará o nombrará a una o más personas, con formación en salud ocupacional o especialista en la materia, para ocuparse exclusivamente en atender las actividades de promoción, prevención y protección contra los riesgos laborales.

4. Para dar cumplimiento a las medidas de prevención de los riesgos laborales, el empleador deberá:

a. Cumplir con las normativas e instructivos sobre prevención de riesgos laborales;

b. Garantizar la realización de los exámenes médicos ocupacionales de forma periódica según los riesgos que estén expuestos los trabajadores; y

c. Planificar sus actuaciones preventivas en base a lo siguiente:

1) Evitar los riesgos;

2) Evaluar los riesgos que no se puedan evitar;

3) Combatir los riesgos en su origen;

4) Adaptar el trabajo a la persona;

5) Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro;

6) Adoptar medidas que garanticen la protección colectiva e individual; y

7) Dar la debida información a los trabajadores

5. Elaborar un diagnóstico inicial que contemple un mapa de riesgos laborales específicos de la empresa y su correspondiente plan de prevención y promoción del trabajo saludable. El diagnóstico deberá ser actualizado cuando cambien las condiciones

de trabajo o se realicen cambios en el proceso productivo, y se revisará, si fuera necesario, con ocasión de los daños para la salud que se haya producido. Una vez que entre en vigencia la presente ley, todas las empresas existentes en el país tendrán un plazo de 6 meses para la elaboración del citado diagnóstico y su correspondiente plan de prevención y promoción del trabajo saludable.

6. Para iniciar sus actividades laborales, la empresa debe tener licencia de apertura en materia de higiene y seguridad del trabajo, de acuerdo al procedimiento y requisitos que establezca el reglamento y las normativas.

7. Constituir en su centro de trabajo una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo, que deberá ser integrada con igual número de trabajadores y representantes del empleador, de conformidad a lo establecido en la presente Ley.

8. Elaborar el reglamento técnico organizativo en materia de higiene y seguridad del trabajo.

9. Exigir a los contratistas y sub-contratistas el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de higiene y seguridad del trabajo. En caso contrario se hace responsable solidario por los daños que se produzcan por el incumplimiento de esta obligación.

10. Analizar las posibles situaciones de emergencia y adoptar las medidas necesarias en materia de primeros auxilios, prevención de incendios y evacuación de los trabajadores.

11. Notificar a la autoridad competente los datos de la actividad de su empresa, y entre ellos, los referidos a las materias y productos inflamables, tóxicos o peligrosos.

12. Permitir el acceso a los lugares de trabajo a los Inspectores de Higiene y Seguridad del Trabajo en cualquier momento, mientras se desarrolla la actividad laboral, debidamente identificados y suministrar la información que sea solicitada, bajo sigilo y estrictamente relacionada con la materia.

13. Suspender de inmediato los puestos de trabajo, que impliquen un riesgo inminente laboral, tomando las medidas apropiadas de evacuación y control.

14. Proporcionar gratuitamente a los trabajadores los equipos de protección personal específicos, según el riesgo del trabajo que realicen, darles mantenimiento, reparación adecuada y sustituirlo cuando el acceso lo amerite.

15. Inscribir a los trabajadores desde el inicio de sus labores o actividades en el régimen de la seguridad social en la modalidad de los riesgos laborales.

16. Se deberá mantener un botiquín con una provisión adecuada de medicinas y artículos de primeros auxilios y una persona capacitada en brindar primeros auxilios, según lo disponga en su respectiva norma. (Nicaragua A. N., 2007, pág. 9)

## **DE LA CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES**

Es bien sabido la importancia que conlleva tener un equipo bien informado y capacitado sobre sus labores en cualquier empresa o industria, esto demuestra el interés por parte de el/los propietarios y así mismo por parte de la gerencia, no solo es una necesidad sino también una normativa que debe estar siempre presente.

De la ley 618 de seguridad e higiene antes mencionada, en los art de 19 al 22 estipula la formación de los trabajadores por medio de capacitaciones y de igual manera la garantía que esta sea dada por profesionales certificados y conocedores de cualquier tema o área que se desee impartir.

La empresa tabacalera carece de cualquier tipo de programa, capacitación o enseñanza a sus trabajadores, tanto a los nuevos como a los que cuentan con cierto tiempo de servicio, desde aquí empieza el problema de desinformación, parámetros para laborar, calidad de servicios prestados etc...

Se le recomienda al empleador realizar las capacitaciones por su gran importancia en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores lo cual influye en el desempeño de su trabajo, estas capacitaciones se deben hacer acorde al tipo de empresa y puesto al que estén dirigidas, de igual manera deben realizarse de manera periódica.

A continuación, se muestran los artículos mencionados.

Según (Nicaragua A. N., 2007) "Artículo 19.- El empleador debe proporcionar gratuitamente los medios apropiados para que los trabajadores reciban formación e información por medio de programas de entrenamiento en materia de higiene, seguridad y salud de los trabajadores en los lugares de trabajo. " (pág. 11)

Artículo 20.- El empleador debe garantizar el desarrollo de programas de capacitación en materia de higiene y seguridad, cuyos temas deberán estar vinculados al diagnóstico y mapa de riesgo de la empresa, mediante la calendarización de estos programas en los planes anuales de las actividades que se realizan en conjunto con la comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo, los que deben ser dirigidos a todos los trabajadores de la empresa, por lo menos una vez al año. (Nicaragua A. N., 2007, pág. 11)

Artículo 21.- El empleador debe garantizar en el contenido de los programas de capacitación en su diseño e implementación de medidas en materia de primeros auxilios, prevención de incendio y evacuación de los trabajadores. La ejecución y desarrollo de estos eventos deben ser notificados al Ministerio del Trabajo. (Nicaragua A. N., 2007, pág. 11)

Artículo 22.- El empleador debe garantizar que el personal docente que realice las acciones de capacitación debe ser personal calificado, con dominio en la materia de higiene y seguridad del trabajo y que esté debidamente acreditado ante el Ministerio del Trabajo. (Nicaragua A. N., 2007, pág. 11)

## **DE LOS ACCIDENTES DEL TRABAJO**

En este aspecto existe una desorganización dentro de la empresa ya que los trabajadores no tienen claro quien o quienes son sus jefes inmediatos, por tanto cuando ocurre un problema o accidente se ven indecisos al momento de reportarlo, esto sucede por no tener una jerarquía dentro de los puestos de trabajo.

Por ende, puede que al momento de ocurrir algún percance la información no se transmita de manera correcta, haciendo que gerencia no reporte ningún caso o se tergiverse la situación.

Una organización efectiva entre los colaboradores mantendría una comunicación fluida entre los grupos y las distintas zonas de trabajo, por esto se le recomienda al empleador crear un orden definido de puestos de trabajos y definir responsables por cada área, esto facilitaría la notificación de percances en cuanto ocurran y de esta así actuar de manera debida y responsable ante la situación.

En el art 30 de la ley 618 se menciona la necesidad de investigar cada uno de los accidentes o percances que ocurran dentro de la empresa, esto con el propósito de evitar repeticiones de la misma, pero habiendo las dificultades antes mencionadas no es posible coordinar las acciones para corregirlas.

Artículo 28.- El empleador debe reportar los accidentes leves en un plazo máximo de cinco días hábiles y los mortales, graves y muy graves en el plazo máximo de veinticuatro horas hábiles más el término de la distancia, al Ministerio del Trabajo en el modelo oficial establecido, sin perjuicio de su declaración al Instituto Nicaragüense de Seguro Social y Ministerio de Salud. (Nicaragua A. N., 2007, pág. 12)

Según (Nicaragua A. N., 2007) “Artículo 29.- En caso de no registrarse accidentes, el empleador deberá, comunicarlo por escrito al Ministerio del Trabajo, mensualmente durante los primeros cinco días del mes siguiente a reportar. ” (pág. 13)

Artículo 30.- Debe investigar en coordinación con la comisión mixta de higiene y seguridad todos los accidentes de trabajo e indicar para cada uno de ellos las recomendaciones técnicas que considere pertinente con el propósito de evitar la repetición de las mismas. (Nicaragua A. N., 2007, pág. 13)

Según (Nicaragua A. N., 2007) “Artículo 31.- El empleador debe llevar el registro de las estadísticas de los accidentes ocurridos por período y analizar sus causas. ” (pág. 13)

## **DE LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL**

Este aspecto también ha sido omitido, siendo una de las medidas de seguridad principales para evitar cualquier riesgo a los trabajadores de la empresa, la declaración de los mismos colaboradores evidencia la falta de atención que se les ha brindado a su

salud, ya que durante el tiempo transcurrido que la empresa ha estado en operación no se les ha otorgado ningún tipo de equipos de protección en ninguna de las áreas establecidas de dicha tabacalera.

Se le recomienda al empleador acatar las indicaciones inscritas en el artículo 133 y 134 de la ley 618 de seguridad e higiene establece de forma clara la conformidad y el compromiso por parte del empleador a brindar equipo necesario que cumpla las normas establecidas según el ámbito y lugar de trabajo donde se requiera, es así que debe otorgar de forma gratuita toda la protección personal al colaborador con el fin de mitigar cualquier accidente laboral o de salud a corto o largo plazo.

Artículo 133.- A los efectos de la presente Ley se entenderá por "equipos de protección personal": cualquier equipo destinado a ser utilizado por el trabajador para que lo proteja de uno o varios riesgos en el desempeño de sus labores, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin. Se excluyen de la definición anterior: Los equipos de los servicios de socorro y de salvamento; Los equipos de protección de los policías y militares; Los equipos de protección personal de los medios de transporte; y El material de deportes. (Nicaragua A. N., 2007, pág. 29)

Artículo 134.- Los equipos de protección personal deberán utilizarse en forma obligatoria y permanente cuando los riesgos no se puedan evitar o no puedan limitarse. Los equipos de protección personal, deberán cumplir los requisitos siguientes:

- a. Proporcionar protección personal adecuada y eficaz frente a los riesgos que motivan su uso, sin ocasionar riesgos adicionales ni molestias innecesarias.
- b. En caso de riesgos múltiples, que requieran la utilización simultánea de varios equipos de protección personal, éstos deberán ser compatibles, manteniendo su eficacia frente a los riesgos correspondientes. (Nicaragua A. N., 2007, pág. 29)

## **EXTINTORES PORTÁTILES**

Según los artículos que hacen referencia al uso y manejo de extintores en los centros de trabajo (art 193, 194 y 195 de la ley 618 de seguridad e higiene), definen la necesidad

que estos equipos se encuentren en óptimas condiciones para su uso y deben estar ubicados en lugares visibles de fácil acceso para ser utilizados en casos de emergencias.

Durante el recorrido se logró divisar la falta de extintores portátiles o cualquier equipo para uso de emergencia, ninguna de las zonas de trabajo cuenta con estos equipos, esto demuestra el desinterés o desinformación por parte de gerencia y de los propietarios.

Se le recomienda a la empresa tomar medidas necesarias para cumplir con las recomendaciones de los artículos estipulados por ley 618 basados en el uso de extintores en sitios de trabajo que representen un posible peligro para los trabajadores.

Según (Nicaragua A. N., 2007) “Artículo 193.- Todo Centro de Trabajo deberá contar con extintores de incendio de tipo adecuado a los materiales usados y a la clase de fuego de que se trate.” (pág. 39)

Según (Nicaragua A. N., 2007) “Artículo 194.- Los extintores de incendio deberán mantenerse en perfecto estado de conservación y funcionamiento, y serán revisados como mínimo cada año.” (pág. 39)

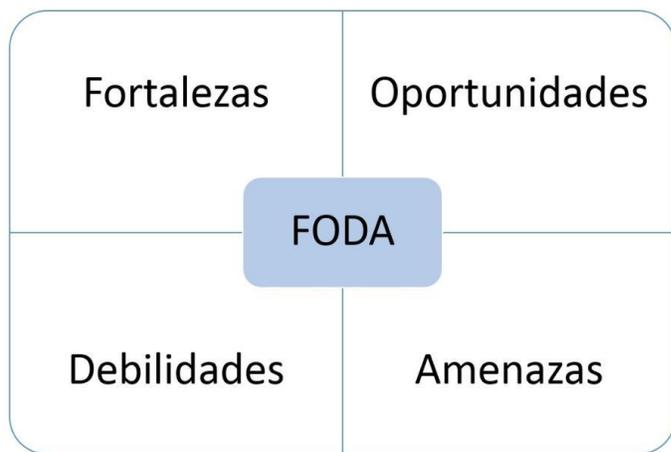
Según (Nicaragua A. N., 2007) “Artículo 195.- Los extintores estarán visiblemente localizados en lugares de fácil acceso y estarán en disposición de uso inmediato en caso de incendio.” (pág. 39)

### **2.2.12. Análisis FODA**

- ¿Qué es un análisis FODA?

FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. (Matías Riquelme Leiva, 2017)



Análisis o Matriz FODA

*Ilustración 1 Matriz FODA*

Con el objetivo de describir con el estudio cuales son las fortalezas de la organización, sea en cuanto a las utilidades que dispone, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social.

Cabe señalar que, el FODA es una herramienta fundamental en gestiones de los procesos de planificación y administración, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando, además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

- ¿Cuáles son los beneficios de un análisis FODA?

El análisis de la situación y el análisis FODA puede realizarse simultáneamente en el sentido de que ambos examinan factores similares, pero para la mayoría de las empresas, por lo general es más útil realizar el análisis de la situación antes del FODA (En nuestro caso lo diseñamos de la siguiente manera).

Nos formulamos la pregunta de gestión:

¿Qué quiero decir con esto?

En mi caso, antes de ponerme a realizar la matriz FODA y su cruce de variables respectiva. Yo me aseguro de tener toda la información relevante, por ejemplo:

- Análisis de la situación económica, social, cultural y política del sector en cuestión
- Análisis de la competencia, distribuidores, proveedores claves
- Análisis del Buyer Persona (cliente ideal)

Ahora si tendrás toda la información y una visión detallada de lo que ocurre en tu entorno tanto interno como externo.

Ahora sí puedes ponerte con la matriz FODA

Como se observa en la tabla anterior que realizo (J Mckenna y A. Sikula, 1989) las fortalezas superan a las debilidades, lo que demuestra claramente que el departamento de RH en una empresa es necesario sobre todo para la buena relación entre los empleados mismos y los gerentes.

Finalmente, después de la investigación realizada se concluye que toda organización necesita de un área que se encargue, específicamente, del control del personal.

Dicha investigación nos ayudó a establecer una propuesta de solución fundamentada tanto bibliográficamente como con la propia experiencia. Comprendimos cuál es la verdadera función de los recursos humanos, sus objetivos y, sobre todo, su importancia dentro del desarrollo de una empresa.

Debemos tener presente que, entre más grande sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y obligaciones. Se debe poner mucha atención en la toma de decisiones y delegación de actividades ya que de esto dependerá el desempeño de los trabajadores y el logro de objetivos.

### 2.2.13. Modelo de definición del problema

- ISHIKAWA

También llamado de diagrama de causa y efecto, diagrama de espina de pescado o diagrama de los 6ms, el diagrama de Ishikawa es una herramienta que ayuda a identificar las causas raíces de un problema, analizando todos los factores involucrados en la ejecución de un proceso. (Vieira, 2019)

#### ❖ Diagrama

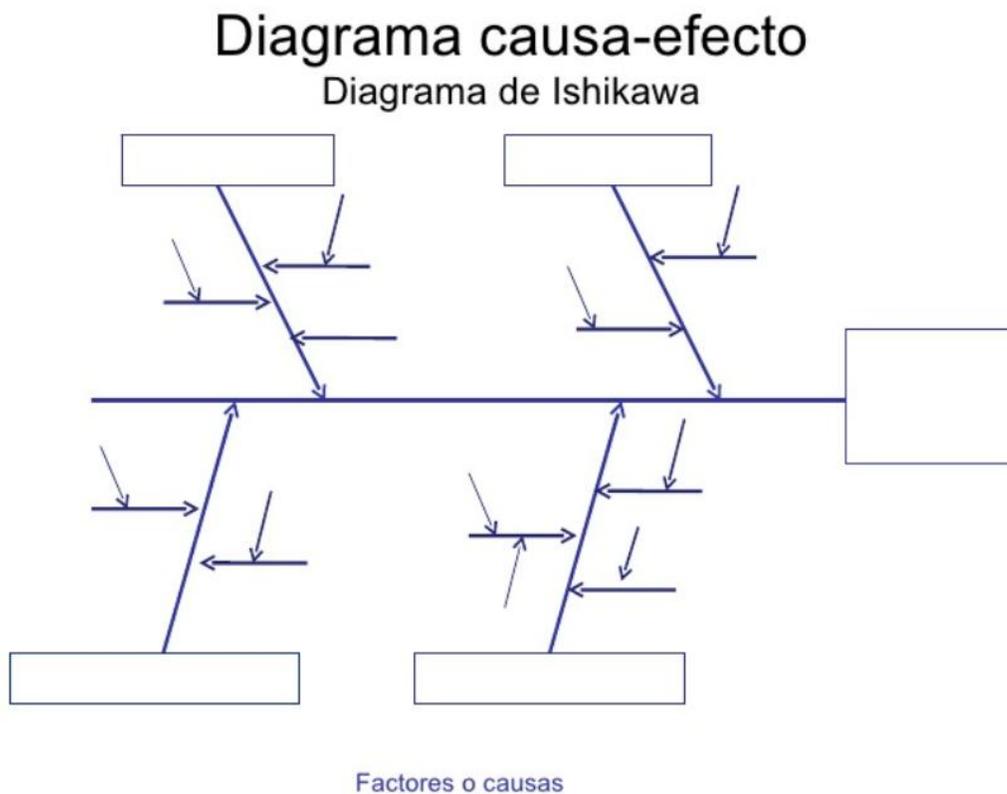


Ilustración 2 Diagrama de Ishikawa

(Patricia, 2017)

#### **2.2.14. Fundamentación legal**

La fundamentación legal es el principio donde se apoyan todas las acciones, es el sustento jurídico sobre el cual se puede reclamar un derecho o exigir una obligación. Esta definición nos permite dar a conocer que los países del mundo son regidos por leyes que mantienen a la población dotándolas de derechos y obligaciones para establecer un orden social que permita tener una calidad de vida ante la sociedad. (Leon, 2016)

En la sección correspondiente a las Bases Teóricas, se presenta toda la información principal y complementaria relacionada con el tema del proyecto de investigación. Por regla general, en esta sección de la investigación, se trata de definir conceptos y ampliar los datos e informaciones sobre la problemática abordada y los factores que la constituyen. Es decir que se presenta información textual o documental sobre las variables en estudio, y puntos que tengan estricta relación con estas, para ampliar el conocimiento sobre las mismas.

La información de las Bases Teóricas, se puede seleccionar en:

- a) enciclopedias,
- b) diccionarios,
- c) programas de computación,
- d) folletos,
- e) trípticos,
- f) dípticos,
- g) publicaciones periódicas,
- h) revistas especializadas.

## ❖ Bases Legales o Jurídicas

Como se estipula en (nacional, 1987) “En las Bases Legales, tal como la denominación de la sección lo indica, se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación. Para ello, se pueden consultar:”

## ❖ Derechos laborales

- **Artículo 80.** El trabajo es un derecho y una responsabilidad social. El trabajo de los nicaragüenses es el medio fundamental para satisfacer las necesidades de la sociedad, de las personas y es fuente de riqueza y prosperidad de la nación. El Estado procurará la ocupación plena y productiva de todos los nicaragüenses, en condiciones que garanticen los derechos fundamentales de la persona. (Nacional, 2007)
- **Artículo 81.** (nacional J. d., 1987) “Los trabajadores tienen derecho de participar en la gestión de las empresas, por medio de sus organizaciones y de conformidad con la ley.” (pág. 23)
- **Artículo 82.** Los trabajadores tienen derecho a condiciones de trabajo que les aseguren en especial: 1) Salario igual por trabajo igual en idénticas condiciones, adecuado a su responsabilidad social, sin discriminaciones por razones políticas, religiosas, sociales, de sexo o de cualquier otra clase, que les asegure un bienestar compatible con la dignidad humana. 2) Ser remunerado en moneda de curso legal en su centro de trabajo. 3) La inembargabilidad del salario mínimo y las prestaciones sociales, excepto para protección de su familia y en los términos que establezca la ley. 4) Condiciones de trabajo que les garanticen la integridad física, la salud, la higiene y la disminución de los riesgos profesionales para hacer efectiva la seguridad ocupacional del trabajador. 5) Jornada laboral de ocho horas, descanso semanal, vacaciones, remuneración por los días feriados nacionales y salario por décimo tercer mes de conformidad con la ley. 6) Estabilidad en el trabajo conforme a la ley e igual oportunidad de ser promovido, sin más limitaciones que los factores de tiempo, servicio, capacidad, eficiencia y responsabilidad. 7) Seguridad social para protección integral y medios de

subsistencia en casos de invalidez, vejez, riesgos profesionales, enfermedad y maternidad; y a sus familiares en casos de muerte, en la forma y condiciones que determine la ley. (nacional J. d., 1987)

- **Artículo 83.** (Nacional, 2007) “Se reconoce el derecho a la huelga.” (pág. 24)
- **Artículo 84.** (Nacional, 2007) “Se prohíbe el trabajo de los menores, en labores que puedan afectar su desarrollo o normal o su ciclo de instrucción obligatoria. Se protegerá a los niños y adolescentes contra cualquier clase de explotación económica y social.” (pág. 24)
- **Artículo 85.** (Nacional, 2007) “Los trabajadores tienen derecho a su formación cultural, científica y técnica; el Estado la facilitará mediante programas especiales.” (pág. 24)

**Artículo 86.** (Nacional, 2007) “Todo nicaragüense tiene derecho a elegir y ejercer libremente su profesión u oficio y a escoger un lugar de trabajo, sin más requisitos que el título académico y que cumpla una función social.” (pág. 24)

- **Artículo 87.** En Nicaragua existe plena libertad sindical. Los trabajadores se organizarán voluntariamente en sindicatos y éstos podrán constituirse conforme lo establece la ley. Ningún trabajador está obligado a pertenecer a determinado sindicato, ni renunciar al que pertenezca. Se reconoce la plena autonomía sindical y se respeta el fuero sindical. (Nacional, 2007)
- **Artículo 88.** (Nacional, 2007) “Se garantiza el derecho inalienable de los trabajadores para que, en defensa de sus intereses particulares o gremiales, celebren con los empleadores: 1) Contratos individuales. 2) Convenios colectivos. Ambos de conformidad con la ley” (pág. 24)

❖ Código del trabajo

**TÍTULO**

**I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**Del Empleo**

**Art. 13.-** (NICARAGUA, 1996) “El empleo o cargo es la ocupación o profesión ejercida por un trabajador con subordinación a otra persona denominada empleador, para prestar sus servicios de acuerdo a las responsabilidades que deben ser cumplidas.” (pág. 4)

**Art. 14.-** El empleador está obligado a contratar, como mínimo, a un noventa por ciento de trabajadores nicaragüenses. El Ministerio del Trabajo, en casos debidamente justificados y que deberá consignar en la resolución respectiva, podrá exceptuar de esta limitación a determinados empleadores por razones técnicas. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 15.-** Se prohíbe la celebración de contratos de trabajo con trabajadores nicaragüenses dentro del territorio para prestar servicios o ejecutar obras en el extranjero, sin autorización expresa y previa del respectivo órgano del Ministerio del Trabajo, que dictará las condiciones y requisitos necesarios, salvo excepciones de ley. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 16.-** (NICARAGUA, 1996) “El Ministerio del Trabajo tendrá un servicio oficial gratuito de intermediación o agencia de empleo que autorizará y regulará el funcionamiento de los servicios o agencias privadas por intermedio de sus órganos competentes.” (NICARAGUA, 1996)

**Relación Laboral y Contrato de Trabajo**

**Art. 19.-** (NICARAGUA, 1996) “Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración.

Contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio. (NICARAGUA, 1996)

**Art.20.-** El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) El lugar y la fecha de su celebración;
- b) La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;
- c) Descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse;
- d) La duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna;
- e) Indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;
- f) La cuantía de la remuneración, su forma, períodos y lugar de pago, y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;

g) Las firmas de los otorgantes o su representante legal, o impresión digital o firma a ruego de los que no sepan o no puedan firmar, en presencia de dos testigos.

La falta de alguno de los elementos indicados no exime a las partes de cumplir con esta disposición. En todo caso se entenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 21.-** (NICARAGUA, 1996) “Si se incumplieren las condiciones de un contrato de trabajo una vez convenido y antes del inicio de la prestación de los servicios, podrá acudir a los tribunales de trabajo, para que éstos determinen la existencia y cuantía de los daños y perjuicios causados.” (pág. 8)

**Art. 22.-** (NICARAGUA, 1996) “Son capaces para contratar en materia laboral, los mayores de dieciséis "años de edad.” (pág. 8)

### **Formas o Tipos de Contrato**

**Art. 23.-** (NICARAGUA, 1996) “El contrato de trabajo se redactará en dos ejemplares firmados por ambas partes, entregándose uno de ellos al trabajador. Dichas copias podrán ser presentadas al Ministerio del Trabajo para su certificación.” (pág. 8)

**Art. 24.-** El contrato de trabajo puede celebrarse verbalmente cuando se refiera:

- a) Al trabajo en el campo;
- b) Al servicio doméstico; y
- c) A los trabajos temporales u ocasionales que no excedan de diez días.

En estos casos, el empleador suministrará al trabajador dentro de los primeros tres días de trabajo, una constancia que contenga la fecha de iniciación de la relación de trabajo, el servicio a prestar u obra a realizar y el salario estipulado. Salvo prueba en contrario, la constancia referida será suficiente para demostrar la existencia de la relación laboral. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 25.-** (NICARAGUA, 1996) “La relación de trabajo o contrato individual puede ser por tiempo determinado o indeterminado.” (pág. 8)

**Art. 26.-** El contrato de trabajo se presume concertado por tiempo indeterminado, excepto cuando:

a) Cuando las partes convengan en un plazo;

b) Cuando para la realización de la obra o servicio el plazo este en función del tiempo de duración de los mismos;

c) Cuando se trate de trabajos estacionales o cíclicos sin perjuicio de lo estipulado en convenios o acuerdos colectivos. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 27.-** El contrato o relación de trabajo se considera por tiempo indeterminado cuando no tiene plazo. Asimismo, cuando hubiere expirado el plazo del contrato por tiempo determinado y el trabajador continúe prestando sus servicios por treinta días más, o cuando vencido el plazo de su segunda prórroga se continúe trabajando o se prorrogue nuevamente. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 28.-** (NICARAGUA, 1996) “En los contratos por tiempo indeterminado, las partes pueden convenir un período de prueba no mayor de treinta días durante el cual cualquiera de ellas podrá poner fin a la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad para las mismas.” (NICARAGUA, 1996)

**Art. 29.-** (NICARAGUA, 1996) “Se prohíbe estipular en el contrato que no se pagarán prestaciones sociales. El derecho a las prestaciones sociales es irrenunciable.” (pág. 9)

De la Capacitación, los Traslados y Promociones

**Art. 30.-** Las empresas, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, y en los mismos se garantizará la participación de varones y mujeres. La capacitación sistemática deberá garantizarse al trabajador en casos de cierre temporal del centro de trabajo motivado por cambios tecnológicos de los mismos. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 31.-** (NICARAGUA, 1996) “Por mutuo acuerdo el trabajador podrá ser trasladado de una a otra plaza, de forma provisional o definitiva, sin que esto implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de algún derecho laboral.” (pág. 9)

**Art. 32.-** En situaciones de emergencia, para evitar la paralización de las labores u otras consecuencias, así como grave perjuicio económico, podrá efectuarse traslado provisional del trabajador, sin que dicho traslado pueda exceder del período de emergencia, implicar perjuicio salarial o cambio de la relación laboral. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 33.-** La promoción es el cambio de asignación del trabajador de un puesto de nivel inferior a otro superior. Todo trabajador tiene derecho de ser promovido de un cargo a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título o diploma y su calificación técnica para desempeñar la nueva actividad. Cuando se produzca una vacante, ésta será llenada preferentemente promoviendo al trabajador que llene los requisitos para el cargo. (NICARAGUA, 1996)

JORNADAS DE TRABAJO, DESCANSOS, PERMISOS Y VACACIONES

**De las Jornadas de Trabajo**

**Art. 49.-** Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador, cumpliendo sus obligaciones laborales.

Se considera que el trabajador se encuentra a disposición del empleador desde el momento en que llega al lugar donde debe efectuar su trabajo, o donde recibe órdenes o instrucciones respecto al trabajo que se ha de efectuar en la jornada de cada día, hasta que pueda disponer libremente de su tiempo y de su actividad. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 50.-** El día natural para los efectos del trabajo es el comprendido entre las seis de la mañana y las ocho de la noche. Trabajo nocturno es el que se presta entre las ocho de la noche y las seis de la mañana del día siguiente. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 51.-** La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no debe ser mayor de ocho horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no debe ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo ordinario mixto no podrá ser mayor de siete horas y media diarias ni exceder de un total de cuarenta y cinco horas a la semana.

Jornada diurna es la que se ejecuta durante el día natural, o sea, entre las seis de la mañana y las veinte horas de un mismo día.

Jornada nocturna es la que se ejecuta entre las ocho de la noche de un día y las seis horas del día siguiente.

Jornada mixta es la que se ejecuta durante un tiempo que comprenda parte del período diurno y parte del nocturno. No obstante, es jornada nocturna y no mixta, aquella en que se laboran más de tres horas y media en el período nocturno.

Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanece a las órdenes del empleador. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 52.-** (NICARAGUA, 1996) “Las trabajadoras en estado de gravidez, con seis meses cumplidos de embarazo, no podrán ser incluidas en roles de turno nocturno. (NICARAGUA, 1996, pág. 14)

**Art. 53.-** La jornada ordinaria no podrá exceder de seis horas en los centros o puestos de trabajo insalubres. En estos casos, no se podrán, trabajar horas extras.

El estado de insalubridad y peligrosidad, según el caso y previo estudio, será declarado por el Ministerio del Trabajo. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 54.-** Será obligación del empleador comunicar al Ministerio del Trabajo, el lugar del centro de trabajo, donde se realiza este tipo de labores. En caso de no hacerlo los trabajadores tendrán derecho a denunciar la insalubridad del lugar del trabajo y pedir la intervención de las autoridades respectivas. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 55.-** Las jornadas ordinarias de trabajo pueden ser continuas o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso.

Siempre que se convenga una jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a media hora de descanso dentro de esa jornada, la que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 56.-** Los trabajadores que por disposición legal, acuerdo con los empleadores o disposición unilateral de estos últimos laboren menos de las jornadas ordinarias

establecidas en el presente Código, recibirán íntegro el salario correspondiente a la semana completa. En los casos de reducción de la jornada semanal, una vez superadas las causas que le dieron origen, el empleador podrá restablecer la duración legal de la misma, previo aviso a los trabajadores con tres días de anticipación. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 57.-** El trabajo que se realice fuera de las jornadas ordinarias constituye horas extraordinarias, pero no así aquellos trabajos que se realicen para subsanar errores imputables al trabajador.

Es trabajo extraordinario el que se realiza en los séptimos días, feriados nacionales y asuetos decretados. No se pueden compensar las horas extraordinarias laboradas con horas trabajadas en jornadas ordinarias, cuando éstas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador.

Los servicios extraordinarios serán objeto de contrato especial entre las partes. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 58.-** (NICARAGUA, 1996) “El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a tres horas diarias ni nueve semanales, a excepción de lo dispuesto en el artículo siguiente.” (pág. 15)

**Art. 59.-** Los trabajadores no están obligados a realizar trabajo extraordinario, salvo en los siguientes casos de interés social o fuerza mayor:

a) Para prevenir o eliminar sin demora las consecuencias de catástrofes o accidentes que puedan perjudicar la producción o los servicios.

b) Para realizar labores urgentes de reparación de maquinaria, equipo o inmuebles, cuando el mal estado de los mismos ponga en peligro la salud o la vida de los trabajadores o de la población;

c) Para realizar labores urgentes destinadas al restablecimiento de los servicios públicos o reparar las consecuencias de desastres que afecten dichos servicios; y

d) Para realizar trabajo estacional o por temporada intenso, cuando sea imposible aumentar el número de trabajadores por razones técnicas o climatológicas o por escasez de fuerza de trabajo. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 60.-** (NICARAGUA, 1996) “El cumplimiento de doble turno por la ausencia imprevista de trabajadores cuya labor no pueda interrumpirse, será acordado entre el empleador y el trabajador que asuma el doble turno del ausente.” (pág. 16)

**Art. 61.-** No están sujetos a las limitaciones de la jornada laboral contempladas en el presente código los siguientes trabajadores:

a) Las personas que ostenten representación del empleador, en calidad de gerentes, administradores y apoderados generales de administración;

b) Quienes desempeñan puestos de supervisión o dirección;

c) Quienes realicen labores discontinuas o que requieran su sola presencia, así declaradas por el Ministerio del Trabajo en cada caso concreto;

d) Quienes cumplan su cometido fuera del local del centro de trabajo sin control por parte de la administración de aquél;

e) Los trabajadores de transporte aéreo, terrestre, fluvial, lacustre y marítimo;

f) Aquellos que no están sometidos a jornada de trabajo por la naturaleza de la labor que desempeñan.

Sin embargo estos trabajadores no pueden permanecer en su trabajo más de doce horas diarias y tendrán derecho durante ese término a un descanso de cuatro horas, en la forma que acuerden las partes o se establezca en la convención colectiva. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 62.-** (NICARAGUA, 1996) “Las horas extraordinarias y las que labore el trabajador en su día de descanso o compensatorio por cualquier causa, se pagarán un cien por ciento más de lo estipulado para la jornada normal respectiva.” (pág. 16)

**Art. 63.-** Por acuerdo del empleador con los trabajadores se podrá distribuir las horas de trabajo semanales en jornadas diarias de mayor duración a fin de permitir al trabajador el descanso parcial o total del día sábado o cualquier otra modalidad equivalente en el caso que el día de descanso fuere rotatorio.

En estos casos el tiempo excedente de trabajo no podrá ser mayor de dos horas al día.

También por mutuo acuerdo, pueden distribuirse las ocho horas de efectivo trabajo diario en períodos discontinuos. (NICARAGUA, 1996)

## **CAPÍTULO**

**II**

### **De los Descansos y Permisos**

**Art. 64.-** Por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro. El día de descanso semanal será el domingo, salvo las excepciones legales.

Si la jornada semanal establecida fuere inferior a seis días, habrá continuidad en el trabajo realizado en dos semanas consecutivas y el trabajador disfrutará del día de

descanso cuando sin faltar al trabajo, cumplieren los seis días de labor en las dos semanas consecutivas. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 65.-** (NICARAGUA, 1996) “Los días compensatorios de los días de descanso semanal o séptimo día que se trabajen, deben ser remunerados como días extraordinarios de trabajo.” (pág. 17)

**Art. 66.-** Son feriados nacionales obligatorios con derecho a descanso y salario, los siguientes: Primero de Enero, jueves y Viernes Santos, Primero de Mayo, 19 de Julio, Catorce y Quince de Septiembre, Ocho y Veinticinco de Diciembre.

El Poder Ejecutivo podrá declarar días de asueto con goce de salario o a cuenta de vacaciones, tanto a nivel nacional como municipal. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 67.-** (NICARAGUA, 1996) “Se establece como días de asueto remunerado en la ciudad de Managua el uno y diez de Agosto, y en el resto de la República el día principal de la festividad más importante del lugar según la costumbre.” (pág. 17)

**Art. 68.-** (NICARAGUA, 1996)” “Si algún día feriado nacional coincide con el séptimo día, éste será compensado, y al trabajador que labore se le remunerará como día extraordinario de trabajo.” (pág. 17)

**Art. 69.-** En días feriados nacionales y de descanso obligatorio podrán realizarse los siguientes trabajos:

- a) Los trabajos que no sean susceptibles de interrupción por la índole de las necesidades que satisfacen; los que lo exigen por motivos de carácter técnico, los de las farmacias de turno y establecimientos dedicados al recreo; y aquellos cuya discontinuidad causaría notables perjuicios al interés público, a la industria o al comercio;
- b) Las faenas destinadas a reparar deterioros ocasionados por fuerza mayor o caso

fortuito, siempre que la reparación sea impostergable;

c) Las obras que, por su naturaleza, no puedan ejecutarse sino en tiempo u ocasiones determinadas que dependan de la acción irregular de fenómenos naturales;

d) Las labores, industrias o comercios que respondan a las necesidades cotidianas e indispensables de la alimentación. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 70.-** En los casos del artículo anterior, el descanso a opción del trabajador puede ser sustituido:

a) Por otro día de la semana, simultáneamente para todo el personal o por turnos;

b) Desde el mediodía del correspondiente al descanso hasta el mediodía siguiente;

c) Por turno, reemplazando el descanso de un día por dos medios días en cada semana. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 71.-** (NICARAGUA, 1996) “La Inspección General del Trabajo, por medio de sus inspectores, vigilará el descanso y determinará las condiciones en que los establecimientos industriales o mercantiles hayan de beneficiarse de las excepciones del presente capítulo.” (pág. 18)

**Art. 72.-** (NICARAGUA, 1996) “En los casos de los artículos 66, 68 y 69 los trabajadores y empleadores determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios.” (pág. 18)

**Art. 73.-** Los trabajadores tienen derecho a permiso o licencia con goce de salario en los siguientes casos:

a) Por fallecimiento del padre, madre, hijos o cónyuge, compañero o compañera en unión

de hecho estable según la ley, hasta tres días hábiles consecutivos;

b) Por matrimonio, hasta cinco días hábiles consecutivos. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 74.-** El empleador concederá a los trabajadores permiso o licencia en los siguientes casos:

a) Para acudir a consulta médica personal;

b) Para acudir a consulta médica por enfermedad de los hijos menores o discapacitados de cualquier edad, cuando no sea posible hacerlo en horas no laborables;

c) Por un período no mayor de seis días laborables por enfermedad grave de un miembro del núcleo familiar que viva bajo su mismo techo, si la enfermedad requiere de su indispensable presencia;

En los casos de los literales a) y b) el trabajador gozará del cien por ciento de su salario; en el caso del literal c), lo relativo al salario será acordado entre empleador y trabajador, sin que el goce de su salario sea menor del cincuenta por ciento de su salario ordinario. En todos los casos el trabajador presentará constancia médica. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 75.-** Los trabajadores que tuvieren bajo su guarda a una persona gravemente discapacitada, podrán solicitar al empleador una reducción de la jornada laboral con goce de salario proporcional, mediante acuerdo entre las partes, durante el tiempo necesario. (NICARAGUA, 1996)

## **CAPÍTULO**

**III**

### **De las Vacaciones**

**Art. 76.-** Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador.

Los trabajadores al servicio del Estado y sus Instituciones disfrutarán de vacaciones con goce de salario desde el Sábado Ramos al Domingo de Pascuas inclusive; del veinticuatro de Diciembre al Primero de Enero inclusive; y de dieciséis días más durante el año.

En todos los casos, por interés del empleador o del trabajador o cuando se trate de las labores cíclicas del campo o de servicios que por su naturaleza no deban interrumpirse, la época de disfrute de las vacaciones podrá convenirse en fecha distinta a la que corresponda.

Es obligación de los empleadores elaborar el calendario de vacaciones y darlo a conocer a sus trabajadores. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 77.-** (NICARAGUA, 1996) “Cuando se ponga término al contrato de trabajo, o relación laboral, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen los salarios y la parte proporcional de sus prestaciones de ley acumuladas durante el tiempo trabajado.” (pág. 19)

**Art. 78.-** (NICARAGUA, 1996) “Las vacaciones se pagarán calculándolas en base al último salario ordinario devengado por el trabajador.” (pág. 19)

En caso de salario variables, se calculará en base al salario ordinario promedio de los últimos seis meses.” (pág. 19)

**Art. 79.-** (NICARAGUA, 1996) “La interrupción del trabajo por enfermedad del trabajador, permiso u otra causa justa, no interrumpe la suma de los días trabajados para

completar el tiempo que le confiere derecho a vacaciones.” (pág. 19)

**Art. 80.-** (NICARAGUA, 1996) “Durante el período de vacaciones el empleador no podrá adoptar ni comunicar al trabajador ninguna medida en su contra, salvo en caso de acciones penales.” (pág. 19)

**TÍTULO** **IV**

**DE** **LOS** **SALARIOS**

**CAPÍTULO** **I**

Salario

**Art. 81.-** (NICARAGUA, 1996) “Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral.” (pág. 19)

**Art. 82.-** (NICARAGUA, 1996) “El salario se estipulará libremente por las partes, pero nunca podrá ser menor que el mínimo legal. (pág. 19)

**Art. 83.-** Las formas principales de estipular el salario son:

a) Por unidad de tiempo, cuando solo se tiene en cuenta el trabajo realizado en determinado número de horas o de días sin la estimación de su resultado;

b) Por unidad de obra, por pieza o a destajo, cuando se toma en cuenta lo realizado por el trabajador, sin consideración al tiempo que empleó en la ejecución;

c) Por tarea, cuando el trabajador se obliga a un rendimiento determinado dentro de un tiempo convenido. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 84.-** (NICARAGUA, 1996) “Salario ordinario es el que se devenga durante la jornada ordinaria, en el que están comprendidos el salario básico, incentivos y comisiones.

Salario extraordinario es el que se devenga en las horas extras.” (pág. 20)

**Art. 85.-** Todo trabajador tiene derecho a un salario mínimo. Salario mínimo es la menor retribución que debe percibir el trabajador por los servicios prestados en una jornada ordinaria de trabajo, de modo que le asegure la satisfacción de las necesidades básicas y vitales de un jefe de familia.

El salario mínimo será fijado por la Comisión Nacional de Salario Mínimo que se regirá conforme la ley. (NICARAGUA, 1996)

## **CAPÍTULO**

**II**

### **Pago de Salario**

**Art. 86.-** El salario se pagará en moneda de curso legal, en día de trabajo, en el lugar donde se preste el servicio, en el plazo y cuantía fijados en el contrato o derivados de la relación de trabajo, no mayor dicho plazo a una semana si se trata de obreros, ni de quince días si se trata de empleados; queda a salvo el acuerdo entre el empleador y trabajador cuando por razones justificadas el salario ha de pagarse en sitio distinto. En ningún caso podrá efectuarse el pago con mercaderías, vales, fichas u otros signos representantes con que se pretenda sustituir la moneda.

La falta de cumplimiento del pago del salario en el tiempo convenido o en el que la ley ordene, en su caso, además de las sanciones establecidas en este código, obligará al empleador a pagar al trabajador, por cada una de las dos semanas de trabajo subsiguientes a la primera, un décimo más de lo debido, por cada semana de retraso,

salvo que el incumplimiento se deba a fuerza mayor o caso fortuito.

Es prohibido pagar salarios en bares, cantinas o lugares similares, excepto a los trabajadores que laboren en esos establecimientos. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 87.-** (NICARAGUA, 1996) “Los séptimos días serán remunerados; si el salario se paga por períodos quincenales, se entiende que están incluidos en la remuneración.” (pág. 20)

**Art. 88.-** (NICARAGUA, 1996) “Del salario serán hechas las deducciones legales correspondientes.” (pág. 20)

## **TÍTULO VII**

### **DEL TRABAJO DE LAS MUJERES**

#### **CAPÍTULO I**

##### **De las Mujeres Trabajadoras**

**Art. 138.-** La mujer trabajadora gozará de todos los derechos garantizados en este código y demás leyes sobre la materia en igualdad de condiciones y oportunidades y no podrá ser objeto de discriminación por su condición de mujer. Su salario estará de acuerdo a sus capacidades y al cargo que desempeñe. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 139.-** En el caso del trabajo de mujeres con obligaciones familiares las leyes, convenciones colectivas y reglamentos internos podrán prever atendiendo a las particularidades de la actividad laboral, la adopción de sistemas de jornada de trabajo reducida o de tiempo limitado. (NICARAGUA, 1996)

**De la Protección de la Maternidad de la Mujer Trabajadora**

**Art. 140.-** Se prohíbe a los empleadores permitir la continuación del trabajo de la mujer en estado de gravidez en obras o faenas perjudiciales al mismo. En este caso, el empleador deberá facilitarle un trabajo que no altere la normalidad de este proceso biológico, sin menoscabo del salario ordinario que tenía antes del embarazo.

Una vez concluido éste, el empleador estará obligado a trasladar a la trabajadora a su puesto anterior con el salario vigente. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 141.-** Las trabajadoras en estado de gravidez tendrán derecho al reposo durante las cuatro semanas anteriores al parto y las ocho posteriores, o a diez en caso de partos múltiples, con goce del último o mejor salario, sin perjuicio de la asistencia médica que deben suministrarle las instituciones sociales encargadas de proteger la maternidad. El período de reposo será computado como de efectivo trabajo para fines de los derechos por antigüedad, vacaciones y décimo-tercer mes.

Cuando el parto sobreviniere antes de la fecha presunta señalada por el médico, el tiempo no utilizado del descanso prenatal se sumará al período de descanso postnatal.

Si se produjere interrupción accidental del embarazo, parto no viable o cualquier otro caso anormal de parto, la trabajadora tiene derecho al descanso retribuido de acuerdo con las exigencias del certificado médico.

El reposo es obligatorio tomarlo y obligación del empleador concederlo. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 142.-** Para determinar la fecha de iniciación del descanso prenatal retribuido, la

trabajadora tendrá la obligación de presentar al empleador un certificado médico en el que conste la fecha probable del parto. El Ministerio de Salud deberá expedir gratuitamente el certificado que estipula este artículo. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 143.-** El empleador suministrará lugares adecuados y sillas o asientos a disposición de las trabajadoras lactantes. En los centros de trabajo donde laboren más de treinta mujeres, el empleador deberá acondicionar o construir un local apropiado para que las trabajadoras puedan amamantar a sus hijos.

La trabajadora, cuando esté lactando, dispondrá en los lugares de trabajo de quince minutos cada tres horas durante la jornada de trabajo, para alimentar a su hijo. Ese tiempo debe computarse como de trabajo efectivo. (NICARAGUA, 1996)

**Art. 144.-** (NICARAGUA, 1996) “La trabajadora en estado de gravidez o gozando de permiso pre y postnatal, no podrá ser despedida, salvo por causa justificada previamente establecida por el Ministerio del trabajo.” (pág. 32)

### **2.3. Hipótesis/Supuesto**

La implementación de un sistema de gestión de recursos humanos en la Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas S.A, incidirá en el desarrollo de la empresa en un entorno de alta competitividad, siempre y cuando se precisen los elementos esenciales en la aplicación de una nueva organización de los recursos humanos y la planificación del proceso, así como la de su sistema de evaluación pertinente.

## Capítulo III. Diseño Metodológico/ Marco Metodológico

### 3.1 Cuadro de variables

Objetivos	Variables	Concepto	Indicadores	Índices
Analizar el estado actual del Recurso Humanos a la empresa Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A en Estelí.	Gestión de recursos humanos	Es el conjunto de prácticas, políticas y decisiones enfocado en el desarrollo del negocio a través del bienestar de las personas dentro de la organización.	Planificación	Necesidades cualitativa
				Necesidades cuantitativa
			Contratación	Reclutamiento
				Selección
				Orientación
			Aumento del potencial	Formación
				Perfeccionamiento
Evaluación	Carrera profesional			
Describir la estructura organizacional y el sistema operacional del recurso humano de la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí.	Estructura organizacional y sistema operacional	Representan las bases sobre las que se configurará una empresa y definen los modos de organización, facilitando la realización de tareas, la buena relación entre los diferentes departamentos y empleados, la toma de decisiones y en definitiva, mejorando la eficiencia y productividad de la empresa.	Puesto de trabajo	Fines
				Normas
			Condiciones de trabajo	Internas
				Externas
			Competencias	Capacidades
				Habilidades
				Destrezas
			Motivación	Necesidades individuales
				Valores sociales
				Capacidad individual
			Rendimiento	En el aspecto básico
				Técnico

Tabla 1 Marco Metodológico, cuadro de variables

### 3.2 Tipo de investigación

- **Tipo de enfoque interpretativo**

El Paradigma de la investigación es Interpretativo ya que es una perspectiva o modo de concebir la realidad de cómo está estructurada la tabacalera en estudio, como se organiza el recurso humano en las diferentes áreas de la empresa. Desde esta

perspectiva, entre nosotros los investigadores y la gestión que se analiza y se construye una relación dialéctica. Como lo cita (Vain, 2010) "El paradigma interpretativo *interpreta* datos y sustituye la medición y la constatación empírica (es decir, lo que puede probarse en la realidad) por la comprensión de esa realidad. Es un paradigma de investigación que ha influido decisivamente en disciplinas como la psicología, la historia, la antropología, la economía y otras ciencias sociales y humanísticas."

- **Cualitativo**

Nuestra investigación es cualitativa ya que implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender el comportamiento del recurso humano de la empresa. Como lo describe (Omura, 2014)

" La Metodología de la Investigación Cualitativa es aún un paradigma emergente y en formación. En ese sentido, por un lado, constituye uno de los últimos, si es que no el último, desarrollos de la metodología de la investigación científica; por otro lado, constituye un acercamiento novedoso a una serie de fenómenos, sobre todo sociales, que no son medibles o cuantificables por lo que escapan a la metodología de la investigación tradicional."

- **Paradigma interpretativo**

Nuestra investigación es interpretativa ya que el estudio que se realizó concedió un análisis la conducta humana en el entorno que se produce intentando comprender los factores organizativos y estructurales de tal.

(Gonzales, 2005) El Paradigma de investigación Interpretativo es una perspectiva o modo de concebir la realidad. Desde esta perspectiva, entre el investigador y el hecho que se estudia se construye una relación dialéctica

- **Finalidad aplicada**

Nuestra investigación es de finalidad aplicada debido a que utilizamos nuestros conocimientos previos para abordar la temática planteada; como cita (Cordero & Zoila Rosa, 2008) en su revista acerca de la investigación aplicada, recibe el nombre de "investigación empírica o practica" que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la practica basada en investigación."

- **Estudio transversal**

Nuestra investigación se desarrolla en base a la observación y analisis realizada en la tabacalera que se llevó a cabo en un solo día determinado en un corto periodo, siendo asi un estudio transversal como lo cita (Morales, 2020) "el estudio transversal o estudio de prevalencia, es un tipo de investigación observacional. Para el estudio, se seleccionan una serie de variables sobre una determinada población de muestra; y todo ello, durante un periodo determinado." Tomando en cuenta lo citado, se indicó como estudio transversal ya que la investigación se realizó durante el periodo evaluado.

- **Descriptivo**

Nuestra investigación descriptiva, por lo tanto, lo que hace es definir, clasificar, dividir o resumir. Por ejemplo, mediante de posición o dispersión.

Sin embargo, no entra a analizar él porque del comportamiento de unas respecto a otras. En este caso debemos recurrir a otras técnicas como la investigación correlacional o explicativa. (Rus, 2021)

- **Correlacional**

Describimos la existencia positiva en base a dos variables de nuestros objetivos como investigadores, así mismo mediante una variable aumenta la otra también lo hará. Como lo explica (velazquez, 2020) “es un tipo de método de investigación no experimental en el cual un investigador mide dos variables. Entiende y evalúa la relación estadística entre ellas sin influencia de ninguna variable.”

### **3.3 Área de estudio**

Aquí se explica cómo definir las áreas geográficas que delimitaran el análisis del problema destacado. La importancia de este análisis radica en que permite identificar los límites de referencia donde el problema afecta directa o indirectamente.

Es decir, el área de estudio es de referencia para contextualizar el problema, entrega los límites para el análisis y facilita su ejecución. (duarte, 2017)

#### **3.3.1. Área de conocimiento (Área, líneas y sublíneas)**

Área de conocimiento: ingeniería, tecnología y medio ambiente.

Línea: Línea N° 2 calidad y confiabilidad de bienes y servicios.

Sub Línea: Confiabilidad de recursos humanos, instalaciones y los procesos.

#### **3.3.2. Área geográfica**

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Estelí, específicamente en la fábrica Maquiladora De Tabaco Vegas De Jalapa S.A ubicado en el barrio comuna, con dirección

de la iglesia Esmirna 100 varas al Norte, con coordenadas de 3°05'47.2"N y 86°21'47.0"W.



*Ilustración 3 Área Geográfica*

### **3.4 Población y muestra / Sujetos participantes**

#### **❖ Población**

Los colaboradores de la organización que laboran en la empresa tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas De Jalapa S.A lo determinamos como el universo que compone la investigación, la cual consta de dos sedes, una ubicada en la ciudad de Jalapa y la otra en el departamento de Estelí que en su totalidad cuenta con 200 trabajadores.

La sede de Estelí, la cual es el eje de nuestra investigación, cuenta con 65 trabajadores lo cual los determinaremos como la población.

## ❖ La muestra

Tomando en cuenta los factores mencionados de la población en el texto anterior, para que esta pueda ser ejecutada la fórmula de la muestra, la población de objeto de estudio está definido por la sucursal ubicada en Estelí la cual se compone por 65 colaboradores que desempeñan su labor en las áreas de la empresa. Por lo que se decidió de no realizar el cálculo ya que la muestra es menor a 100 personas.

### **3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

- Métodos teóricos

Durante el período de realización de esta investigación se utilizarán distintos métodos y técnicas que beneficiarán el proceso de cumplir los objetivos y por tanto, la hipótesis. Al ser la investigación de enfoque cualitativo, se realizará el método de carácter inductivo, ya que se exploró acerca de un problema de investigación y se determinó lo que se iba a hacer, así como lo que se necesita saber para contrastar la realidad de datos ya categorizados y concluir al respecto, seguido de la aceptación o rechazo de la hipótesis formulada.

- Métodos empíricos

Entre los métodos empíricos se llevaron a cabo es guía de observación, medición directa y análisis de los datos obtenidos través de tablas, gráficos y otros que forman parte de las técnicas que se aplican en éste tipo de métodos.

- Técnicas

Las técnicas e instrumentos de recopilación de datos que se implementaron para el desarrollo eficaz del estudio son:

- ✓ Entrevista

Según Manuel Galán Amador la entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. (Amador, 2009)

La entrevista se le realizó a los supervisores de las áreas significativas y disponibles en ese momento, con la finalidad de conocer su punto de vista ante la posibilidad del desarrollo de una gestión administrativa de recursos humanos y como está modificando el desempeño de la institución.

✓ Encuesta

La encuesta como técnica de investigación se caracteriza por utilizar una serie de procedimientos estandarizados, a partir de cuya aplicación se recogen, procesan y analizan un conjunto de datos de una muestra estimada como representativa de una población o universo mayor, al cual se extrapolarán los resultados que de ella se obtengan. (Castro, 2017)

La encuesta se realizó a los trabajadores encargados del proceso de transformación de la materia prima, con la finalidad de obtener información acerca de su desempeño laboral y como esto se ve reflejado con la implementación del departamento de RH.

### **3.6 Etapas de la investigación**

- Obtención de información esencial

En primer lugar, se estableció comunicación con la administración de la empresa manufacturera MATEVJA S.A. para hacer la propuesta de investigación, se determinó la problemática a tratar, se recolectó información confiable a través de consultas bibliográficas de diferentes fuentes (páginas web, trabajos monográficos, libros, artículos). Posteriormente, se desarrolló el protocolo de

investigación que consistió en la delimitación del tema, planteamiento de objetivos, formulación de hipótesis, planteamiento del problema y diseño metodológico.

- Elaboración de instrumentos

Para realizar el diagnóstico de la presente investigación se utilizará encuesta y entrevista diseñadas con preguntas pre estructuradas como instrumento para la recolección de datos, misma que permitirá conocer el criterio del personal administrativo, fijo y de temporada, datos que serán procesados y tabulados para su posterior análisis e interpretación, de tal manera que permitirán llegar a conclusiones generales y recomendaciones.

- Aplicación de los instrumentos

Se realizará la utilización de las herramientas antes expuestas con la finalidad de recopilar los datos .

- Análisis de la información

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procederá a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto mostrará la eficiencia del sistema de gestión de recursos humanos.

- Elaboración de la documentación de la investigación

Posteriormente haber evaluado las estrategias en cuanto a la administración de la gestión de recursos humanos de la empresa manufacturera, se elaborará un informe donde se presentarán estrategias requeridas para la maximización de la eficiencia referente al manejo de recursos humanos.

Todo el proceso descrito anteriormente facilito el alcance de los objetivos fijados en un principio, logrando identificar y clasificar los factores que comprometen la

gestión de los recursos humanos, de la misma manera, el cumplimiento de las estrategias planteadas.

### 3.7 Triangulación de la información

OBJETIVOS	Encuesta	Entrevista	ANÁLISIS
<p>Analizar las estrategias que se implementan en el departamento de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al constatar la encuesta podemos ver reflejado que la mitad del personal que labora fue contratado por recomendación, esto reflejado también en la selección del puesto laboral.</li> <li>• Se constó que en general la empresa no fomenta capacitaciones, sin embargo los jefes están en constante evaluación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se verificó que la empresa en su mayoría contrata personal por recomendación.</li> <li>▪ Referente al desempeño el supervisor está pendiente de que los colaboradores cumplan de manera eficiente con su labor, acentuando una comunicación más cercana.</li> <li>▪ La empresa no dispone del uso de capacitación.</li> <li>▪ La empresa intenta que sus colaboradores se sientan lo más</li> </ul>	<p>Al comparar los resultados de las herramientas se verificó que la empresa no cuenta con un sistema estructurado de selección de personal, ni reciben capacitaciones, esto se ve reflejado en el desarrollo del desempeño, pese a ello la empresa por medio de los jefe inmediato de las diferentes áreas, intentan estar al tanto de los colaboradores</p>

	las actividades laborales.	cómo posible, esto intentar motivar al personal.	y de las funciones que realizan.
Describir la estructura organizacional y el sistema operacional del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referente a la organización de la empresa, un porcentaje mínimo por encima a la mitad del grupo encuestado conoce como está organizada.</li> <li>• Conforme a los resultados obtenidos solo la mitad de los encuestados contaban con la información necesaria en relación a su función, el resto estaban delimitados por el área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La institución cuenta con un organigrama, aunque no es visible a los trabajadores.</li> <li>▪ No tienen tiempos definidos por tarea ya que trabajan por producción</li> <li>▪ Filosofía de la empresa no tenemos algo concreto, pero se trabaja en propósito de motivar a los trabajadores y generar empleos.</li> </ul>	Analizando los resultados que arrojaron las herramientas de recolección de datos, se ratificó que la empresa no hace uso de un organigrama que le permita tener un orden detallado de las funciones, permitiéndole sostener mejor desempeño operacional.

Tabla 2 Triangulación de la información

### **3.8. Analisis de resultado**

A continuación, mediante la descripción de los resultados obtenidos de las herramientas se da salida a los objetivos específicos de la investigación dando un análisis del estado actual del recurso humano y describiendo la estructura organizacional y operacional de la empresa; para luego proponer un lineamiento estratégico de acciones de mejora para el departamento de recursos humanos de MATVEJA.

#### **3.8.1. Primer resultado con respecto al primer objetivo, "Analizar el estado actual del Recurso Humanos a la empresa Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A en Estelí. "**

Como repuesta al primer objetivo propuesto que trata del análisis del estado actual del área de recursos humanos en la empresa tabacalera MATVEJA, se muestra de manera sistemática por medio de encuesta y entrevista realizada.

Los colaboradores por medio de la encuesta y el gerente a través de la entrevista afirman que, en su mayoría las personas que se encuentran laborando en la empresa ocupan sus puestos por recomendaciones, un 50% para ser específicos, y solo un 20% realizan un proceso de selección. Esto es contraproducente para la empresa y el desempeño de sus trabajadores, ya que en su mayoría de veces se desconoce si los contratados son calificables para el puesto que sean asignados, se están saltando o ignorando casi por completo los procesos de selección lo cual es indispensable para el desempeño de cada lugar de trabajo dentro de la empresa.

Capacitaciones dentro de la empresa son nulas, no se les ha dedicado tiempo en lo absoluto a tratar de instruir a sus colaboradores de manera técnica sobre los procesos que ellos mismos realizan a diario, a pesar que un 40% de los encuestados afirma recibirlas es falso ya que el gerente por medio de la entrevista afirma no existir ningún tipo de capacitación.

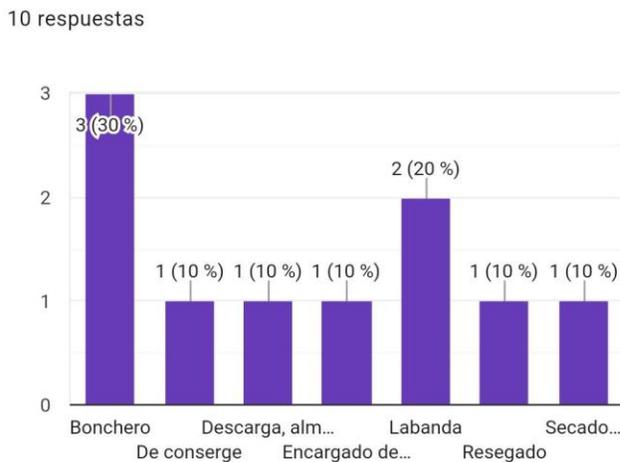
Tampoco existen evaluaciones de desempeño ni ningún tipo de prácticas para aumentar el nivel de este, no designan tiempo ni presupuesto para tal proceso, el único momento que se podría decir que lo realizan es un día antes de entrar a laborar para asegurarse que aprendan las tareas, un 50% de los encuestados confirma esta acción.

A pesar de todo esto más de la mitad de los colaboradores se sienten muy bien en su ambiente laboral y con respecto a la motivación de estos, la empresa toma en cuenta sus capacidades físicas, responsabilidades familiares y fechas especiales como cumpleaños, quizá por este tipo de acciones los trabajadores se sienten a gusto es su ambiente de trabajo.

- **Resultado de herramientas utilizadas para analizar el estado actual de la empresa**

Función que usted realiza en la empresa

Figura 1



Grafica 1 Función que realizan en la empresa

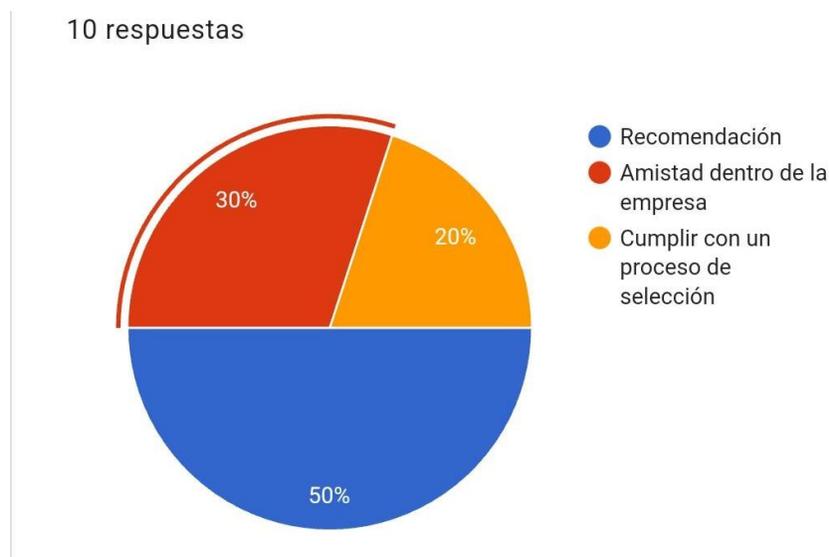
Nota. Gráfico elaborado en google form. Fuente propia

¿Cómo fue usted contratado en esta empresa?

En la figura 1, el 20% de los empleados encuestados manifestaron que el proceso de selección aplicado en la empresa es por medio de solicitud de empleo y un proceso de selección, el 30% fue mediante una amistad dentro de la empresa y el 50% mediante una recomendación.

Esto nos da a entender que el proceso de selección del personal no está siendo aprovechado al máximo, ya que no se gestiona con un plan de análisis de capacidades y experiencia del personal y por defecto, está dejando inseguro la eficiencia inicial de sus trabajadores.

Figura 2



Gráfica 2 Forma de contratación de la empresa

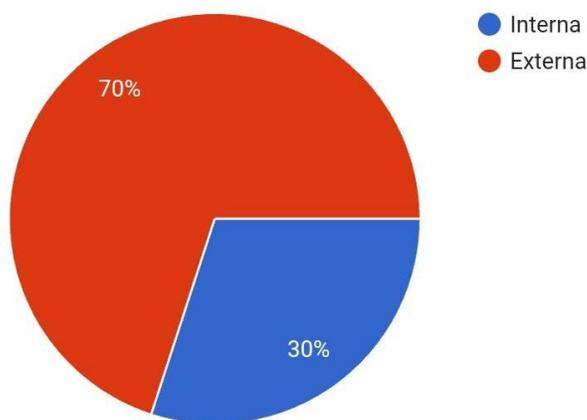
Nota. Gráfico elaborado en google form. Fuente propia

¿Cómo fue su proceso de selección para ocupar su puesto laboral?

Con respecto al resultado obtenido de la encuesta se permite describir que el proceso de selección para el puesto correspondiente actual de los trabajadores, el 70% de los encuestados fueron seleccionados externamente, esto quiere decir que fueron seleccionados por medios como pueden ser recomendaciones, entrevistas etc; el 30% de manera interna, o describiéndolo de mejor manera, ellos fueron ascendidos al puesto actual sin haberles aplicado algún test o encuesta formal que nos ayude a determinar la habilidad con la que el empleado iniciara a desempeñar su labor en su respectivo puesto.

Figura 3

10 respuestas



*Grafica 3 Proceso de selección para ocupar el puesto laboral*

Nota. Gráfico elaborado en google form. Fuente propia

¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

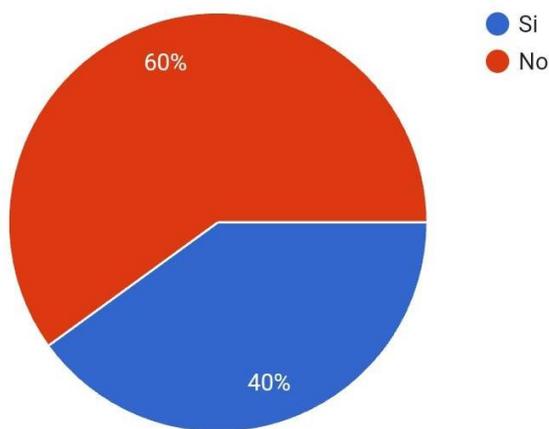
Como puede interpretarse en la gráfica 4, ya sea por capacitación en las instalaciones de trabajo, por foros en línea, o por un personal que llegara a la instalación, el 60% del personal de la empresa asegura que no recibe ningún tipo de capacitación, mientras que el otro 40% dice que si recibe capacitación. Esto puede interpretarse en que una mayor

parte de los trabajadores se les ha dado seguimiento desde que fueron contratados por la empresa.

Esto nos indica que el descuido de la gestión de seguimiento como la evaluación al personal para luego programar una capacitación de temas técnicos para la ayuda de sus labores, puede causar un atraso en los estándares de producción.

Figura 4

10 respuestas



Grafica 4 Capacitación por parte de la empresa

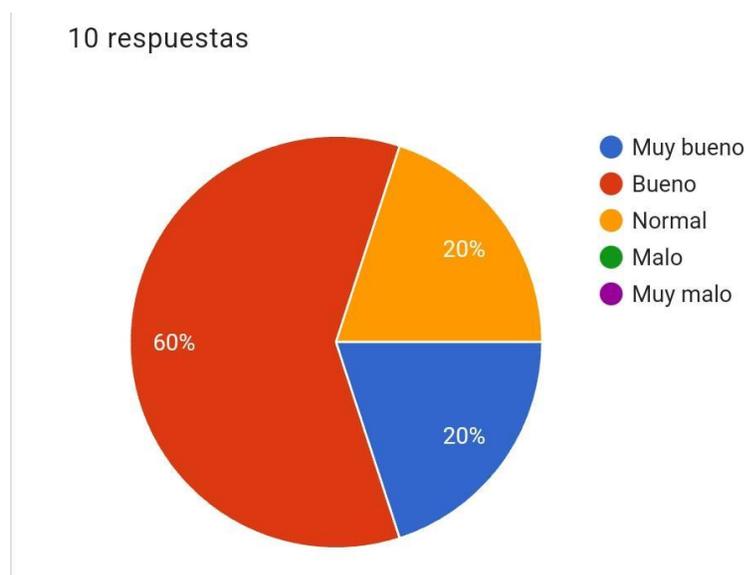
Nota. Gráfico elaborado en google form. Fuente propia

¿Cómo calificaría el ambiente laboral que comparte usted con sus compañeros de trabajo?

El ambiente en el que los colaboradores desempeñan sus labores es importante para el logro de los objetivos, ante lo cual se investigó si existe este valor y en que dimensión, resultando que el 60% manifestó que es buena, mientras que el 20% dijo normal y otro el 20% dijo que era muy bueno, lo que nos da a deducir que las actividades como el

ambiente musical, interacción cortes de parte de los jefes inmediatos y actividades de recreación como la celebración de los cumpleaños de los colaboradores ha tenido buenos resultados.

Figura 5



Grafica 5 Calificación del ambiente laboral entre colaboradores

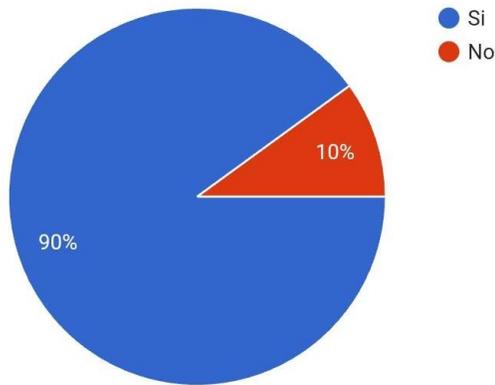
Nota. Gráfico elaborado en google form. Fuente propia

¿La empresa dispone de las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus actividades?

El 90% del personal de campo manifestó que cuentan con las herramientas que necesitan para desempeñar eficazmente sus tareas y actividades diarias y el 10% que no, es decir que la empresa le provee casi en su totalidad los insumos e implementos necesarios para cumplir con el proceso productivo como es debido, así mismo, cumple con lo establecido en la ley 618, por lo que podemos decir que la seguridad ocupacional está siendo ben gestionada.

Figura 6

10 respuestas



Grafica 6 Disponibilidad de las herramientas para el cumplimiento de actividades

Nota. Gráfico elaborado en google form. Fuente propia

- **Resultado de entrevista realizada al gerente de la empresa**

¿Cuáles son las herramientas que utiliza para la selección de personal?

“En su mayoría contratamos por recomendaciones”.

Como podemos ver el gerente acepta colaboradores para las diferentes áreas de la empresa sin tener definidos los estándares de selección y definir un proceso por el cual se pueda obtener la información necesaria para determinar si tienen una personalidad apta para el puesto.

¿Cree usted que cada colaborador se adecua satisfactoriamente a su puesto de trabajo?, y ¿por qué?

“La mayor parte de los trabajadores si están satisfechos con su puesto de trabajo, aunque siempre hay insatisfacciones ya sea por el ruido, suciedad debido a las labores etc”.

De la misma manera en la que pudimos analizar en la encuesta, bajo lo posible se ha trabajado en dar un ambiente aceptable y en el cual los empleados se sientan cómodos, pero por las tareas que se desempeñan es difícil eliminar por completo ciertas insatisfacciones.

¿Cuenta el personal con una capacitación anual?

“El personal no recibe ningún tipo de capacitación”

Como se puede deducir la gestión de seguimiento también presenta deficiencias en la capacitación del personal de información técnica para los colaboradores y sus tareas técnicas en la empresa.

¿Cómo logra la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?

“El método que usamos para comunicarle algo a los trabajadores es llegar al puesto donde desempeña su labor y en el caso de ser un llamado de atención o una cuestión personal se les llama a oficinas”

Podemos determinar que la comunicación con los colaboradores por parte de la jefatura y viceversa es efectiva y aporta al ambiente laboral de una manera positiva.

¿Existe una evaluación de desempeño para el personal del área? ¿Cual?

“Cuando se contrata a los trabajadores se le pone a prueba un día antes de iniciar sus jornadas para ver si cumple con la eficiencia estándar en el puesto en el que se destina a desempeñar”.

No existe un plan de evaluación formal del cual se pueda tener un registro o tomar en cuenta para definir estándares de producción.

¿Qué practicas aplica la empresa para aumentar el nivel de desempeño en todas las áreas de la institución?

“No aplicamos ninguna practica para aumentar del desempeño de los trabajadores ya que ellos siempre mantienen los estándares de producción”.

El gerente se siente satisfecho con los niveles de producción que tienen los colaboradores, por lo cual, no se ha gestionado un plan de motivación para optimizar dichos niveles.

¿Existe planes de motivación de parte de la empresa para que este realice su trabajo con eficiencia y eficacia?

“Los trabajadores tienen su ventilación, buen trato al personal, consideramos las capacidades físicas y las responsabilidades familiares que tienen los trabajadores”.

La gerencia de la empresa aplica métodos para el ambiente laboral de los cuales los análisis de las encuestas realizada a los empleados nos dan a entender que se siente satisfechos con el ambiente mismo.

Desde su experiencia, ¿qué otras acciones llevarías a cabo para motivar a su departamento?

“Se le hace una celebración de cumpleaños o algunos trabajadores prefieren que se les dé el día libre y al final del mes se les hace una mini fiesta donde se compran pastel y se hacen rifas”.

Entre los métodos que desarrolla la jefatura de la empresa es esta de celebrar el día de sus cumpleaños o que se les permita un día libre a cuenta de vacaciones.

### **3.8.2. Segundo resultado "Describir la estructura organizacional y el sistema operacional del recurso humano de la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí."**

Mediante los analisis de resultados siguientes le daremos salida al segundo objetivo específico; explicando cómo funciona el recurso humano de la empresa para así posteriormente proponer soluciones respectivas a las deficiencias identificadas en la Tabacalera Maquiladora De Tabaco Vegas De Jalapa S.A.

De forma organizada podemos describir parte del sistema operacional de esta empresa y es que presentan el problema de la desorganización conforme a como está estructurada dicha institución. Un 56% de los encuestados afirma conocer cómo funciona la empresa y un 44% desconoce cómo está estructurada esta, parte de este desconocimiento por parte de los colaboradores es porque no se les ha proporcionado ningún tipo de información al respecto y el organigrama que cuenta la empresa no está visible en ninguna de las áreas, esto lo confirma el gerente por medio de la entrevista.

También es necesario mencionar el sistema organizacional de dicha tabacalera; en esta empresa laboran 75 colaboradores de los cuales un 60% dice recibir órdenes de dos o más jefes, esto puede implicar un dilema al momento de un altercado; un 80% afirman que al ocurrir alguna situación que amerite ayuda ellos se lo comunican a su jefe inmediato, pero la mayoría (60%) tiene la noción de tener más de un jefe a cargo, esto significa que la comunicación entre colaboradores y superiores no es efectiva ni mucho menos con jerarquía ya que hay personas que probablemente ocupan lugares los cuales no han sido asignados.

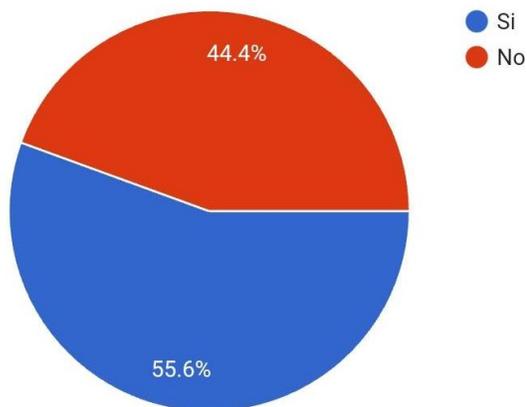
**Resultado de herramientas realizadas para describir la estructura organizacional y el sistema operacional del recurso humano de la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí.**

¿Conoce usted como está estructurada la empresa?

Para conocer si la empresa ha difundido entre sus trabajadores un organigrama funcional, se realizó la pregunta respectiva en la que dio como resultado que el 44% no lo conoce y un 55.6% hace referencia de conocerlo, como lo podemos constatar en la figura 7. Y veremos en la entrevista realizada al gerente de la empresa describe por qué una parte de los trabajadores conoce el organigrama de la empresa y la otra parte no.

Figura 7

9 respuestas



Grafica 7 Conocimiento de la estructura de la empresa por parte de los colaboradores

Nota. Gráfico elaborado en google form. Fuente propia

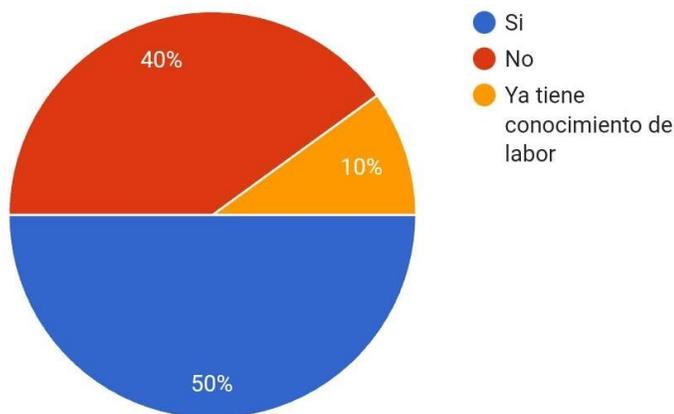
¿Al iniciar la jornada la laboral recibe usted la instrucción adecuada para el desempeño de su trabajo?

Para optimizar el desempeño laboral, el trabajador debe siempre contar con la información necesaria en relación a su función, ante este requerimiento se investigó si los encuestados de esta empresa contaban con esa información técnica, dando como resultado que el 50% siempre están informado, el 40% no cuenta con la información que necesita y el 10% ya tiene el conocimiento necesario para su desempeño laboral diario.

Esto nos permite decir que la gestión de seguimiento técnico para el desarrollo de labores de los colaboradores puede ser optimizada.

Figura 8

10 respuestas



Grafica 8 Los nuevos colaboradores reciben instrucciones adecuadas para el desempeño de su trabajo

Nota. Gráfico elaborado en google form. Fuente propia

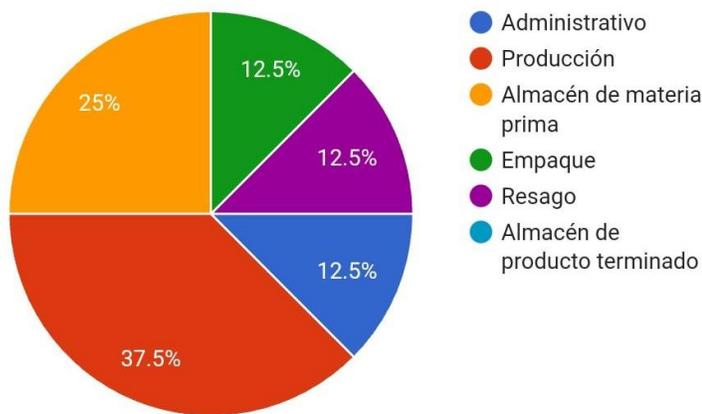
### Área de la empresa en la que labora

Los resultados de las encuestas nos permitieron conocer como está distribuido el personal de la empresa y así empezar a entender como está organizado el mismo. Los resultados dictan que el 37% de los encuestados corresponde al personal de producción,

el 25% al almacén de materia prima, el 12.5% en el área de empaque, el 12.5% al almacén de producto terminado, 12.5% el área de resago y el 12.5% en el área administrativa

Figura 9

8 respuestas



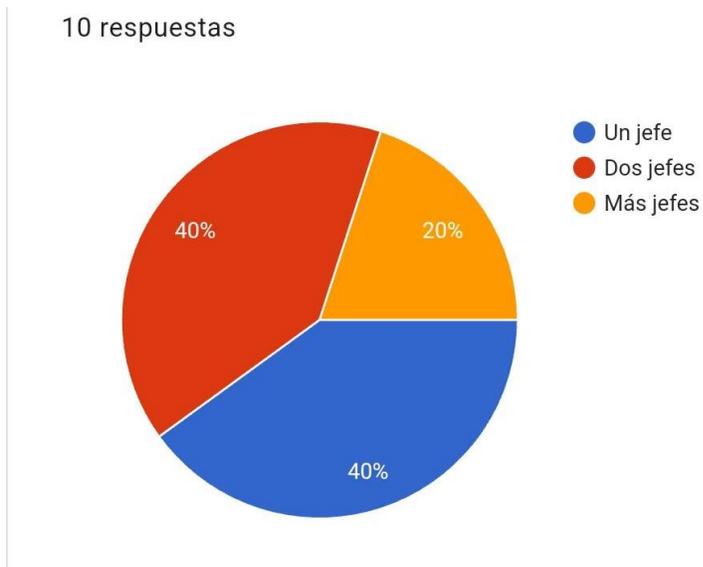
Grafica 9 Área de la empresa en la que labora

Nota. Gráfico elaborado en google form. Fuente propia

¿De cuántos jefes recibe usted ordenes?

Según lo obtenido en la encuesta bajo lo que respecta de cuantos jefes reciben órdenes los trabajadores de todas áreas de la empresa vemos que el 40% recibe órdenes de dos jefes, el 40% recibe órdenes de un jefe mientras que el 20% recibe de un jefe.

Figura 10



Grafica 10 Cantidad de jefes de los que recibe ordenes

Nota. Grafico elaborado en google form. Fuente propia

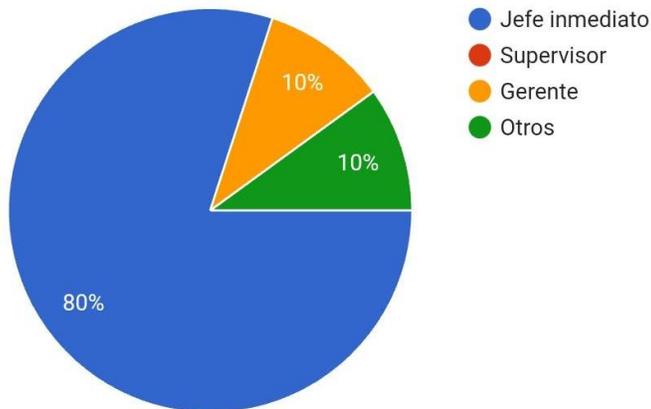
¿En el caso de presentarse un problema laboral, a quien(es) acude?

Como podemos observar en la figura 11, podemos determinar que a primera vista que el 100% de los trabajadores saben a quién acudir al momento de un accidente o de alguna duda mediante las jornadas laborales; Esta información nos ayuda a identificar como el personal de la empresa está organizado jerárquicamente.

El 80% de los trabajadores encuestados acuden al jefe inmediato correspondiente, el 10% acude al gerente y el otro 10% acuden a otros personajes de jefatura.

Figura 11

10 respuestas



Grafica 11 A quien acudir en caso de presentarse problemas laborales

Nota. Gráfico elaborado en google form.

### **Resultado de entrevista realizada al gerente para describir el la estructura organizacional y el sistema operacional del recurso humano de la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí.**

1. ¿Cuál es la filosofía de la empresa?

“Filosofía de la empresa no tenemos algo concreto, pero se trabaja en propósito de motivar a los trabajadores y generar empleos”

Como podemos observar la empresa no tiene unos principios definidos por la gerencia de la empresa, a los cuales debería de presentarle a los trabajadores desde el momento en el que ingresan a la empresa.

2. ¿Cómo define la ética de la empresa?

“En un ambiente de respeto, dar apoyo y beneficios a los trabajadores”.

Podemos observar que la ética de la empresa está muy bien gestionada ya que como pudimos analizar en la pregunta N° 5 de las encuestas realizadas, el nivel de satisfacción del ambiente laboral es muy bueno.

3. ¿Cómo define la misión y visión de la empresa?

“Como misión tenemos generar empleo y brindarles comodidad a los trabajadores y como visión es expandirnos”.

Podemos describir que lo dicho por el gerente con respecto a la misión de la empresa está siendo llevada a cabo con éxito.

4. ¿Cuántos colaboradores forman parte de la empresa?

“Colaboran 65 colaboradores donde 40 en producción, y el resto en palillos, empaque y producción”

Esta respuesta nos ayuda a tener un dato específico del total de los colaboradores que desempeñan sus labores en la empresa para al relacionarlo con el estudio de cuantos trabajadores hay por área.

5. ¿Cuál considera usted que es el recurso principal que hace crecer la empresa?

El recurso indispensable en una empresa, y más aun de una productora manufacturera, es la mano de obra del recurso humano.

6. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para la selección de personal?

“En su mayoría contratamos por recomendaciones”.

Como podemos ver el gerente acepta colaboradores para las diferentes áreas de la empresa sin tener definidos los estándares de selección y definir un proceso por el cual se pueda obtener la información necesaria para determinar si tienen una personalidad apta para el puesto.

7. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructurado donde se detallan las funciones de cada uno de los cargos de los diferentes puestos de trabajo?

“Si tenemos un organigrama donde describe la jerarquía de la empresa, pero no está visible a los trabajadores”.

Dando un analisis a la respuesta del gerente, podemos determinar por qué una parte de los empleados conocen del organigrama y la otra parte no, y es que está en un área en la que no es visible para todos los colaboradores.

8. ¿Cree usted que cada colaborador se adecua satisfactoriamente a su puesto de trabajo?, y ¿por qué?

“La mayor parte de los trabajadores si están satisfechos con su puesto de trabajo, aunque siempre hay insatisfacciones ya sea por el ruido, suciedad debido a las labores etc”.

De la misma manera en la que pudimos analizar en la encuesta, bajo lo posible se ha trabajado en dar un ambiente aceptable y en el cual los empleados se sientan cómodos, pero por las tareas que se desempeñan es difícil eliminar por completo ciertas insatisfacciones.

9. ¿Cuenta el personal con una capacitación anual?

“El personal no recibe ningún tipo de capacitación”

Como se puede deducir la gestión de seguimiento también presenta deficiencias en la capacitación del personal de información técnica para los colaboradores y sus tareas técnicas en la empresa.

10. ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?

“El método que usamos para comunicarle algo a los trabajadores es llegar al puesto donde desempeña su labor y en el caso de ser un llamado de atención o una cuestión personal se les llama a oficinas”

Podemos determinar que la comunicación con los colaboradores por parte de la jefatura y viceversa es efectiva y aporta al ambiente laboral de una manera positiva.

11. ¿Existe una evaluación de desempeño para el personal del área? ¿Cual?

“Cuando se contrata a los trabajadores se le pone a prueba un día antes de iniciar sus jornadas para ver si cumple con la eficiencia estándar en el puesto en el que se destina a desempeñar”.

No existe un plan de evaluación formal del cual se pueda tener un registro o tomar en cuenta para definir estándares de producción.

12. ¿Qué practicas aplica la empresa para aumentar el nivel de desempeño en todas las áreas de la institución?

“No aplicamos ninguna practica para aumentar del desempeño de los trabajadores ya que ellos siempre mantienen los estándares de producción”.

El gerente se siente satisfecho con los niveles de producción que tienen los colaboradores, por lo cual, no se ha gestionado un plan de motivación para optimizar dichos niveles.

13. ¿Existe planes de motivación de parte de la empresa para que este realice su trabajo con eficiencia y eficacia?

“Los trabajadores tienen su ventilación, buen trato al personal, consideramos las capacidades físicas y las responsabilidades familiares que tienen los trabajadores”.

La gerencia de la empresa aplica métodos para el ambiente laboral de los cuales los análisis de las encuestas realizada a los empleados nos dan a entender que se siente satisfechos con el ambiente mismo.

14. Desde su experiencia, ¿qué otras acciones llevarías a cabo para motivar a su departamento?

“Se le hace una celebración de cumpleaños o algunos trabajadores prefieren que se les dé el día libre y al final del mes se les hace una mini fiesta donde se compran pastel y se hacen rifas”.

Entre los métodos que desarrolla la jefatura de la empresa es esta de celebrar el día de su cumpleaños o que se les permita un día libre a cuenta de vacaciones.

15. ¿Las tareas por área tienen tiempos definidos?

“No tienen tiempos definidos por tarea ya que trabajan por producción”

Los trabajadores no tienen tiempos definidos por cada puesto y su tarea ya que ellos trabajan por producción y no por cronometro.

### **3.8.3. Análisis de encuesta y entrevista**

A como hemos podido observar la mayoría de procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa son de manera rustica o empírica. No se han tomado el tiempo de mejorarlos o actualizarlos lo cual conlleva una mejora significativa en cada uno de los puestos de trabajo y en el resultado de sus productos.

Con respecto a los resultados de las encuesta y entrevista. Algunas de las repuestas eran de esperarse por la manera en que está organizada la empresa, y en otra parte es algo contradictorio los resultados que arroja la encuesta en relación a la entrevista.

En la encuesta un 40% de los colaboradores menciono que reciben capacitaciones anuales y en la entrevista el gerente encargado dice que no se realiza ningún tipo de capacitaciones. Nos queda la duda del porque ese 40% afirma que si las reciben.

Otra mención seria en la forma que está estructurada la empresa, un 56% de los encuestados afirma que si conoce como funciona la empresa, el gerente por medio de la entrevista afirma que existe un organigrama, pero este no está a la vista de los colaboradores. Nos preguntamos si en verdad ese 56% conoce bien la manera en que está estructurada la empresa y de ser así como lo aprendieron si no se les ha proporcionado ningún tipo de información al respecto.

Por esta misma razón existe el problema para cada colaborador ya que un 60% dice recibir órdenes de dos o más jefes, esto puede implicar un dilema al momento de un altercado, un 80% dicen que al ocurrir alguna situación que amerite ayuda ellos se lo comunican a su jefe inmediato, pero la mayoría tiene la noción de tener más de un jefe

a cargo, esto significa que la comunicación entre colaboradores y superiores no es efectiva ni mucho menos con jerarquía.

En otra relación importante que es necesario mencionar es donde concuerdan ambas partes, tanto los colaboradores por medio de la encuesta y el gerente por medio de la entrevista; el hecho que se relacionen no significa que sea productivo, nos referimos a la manera de ingresar a trabajar a la empresa o a las herramientas que se utilizan para la selección del personal, menciona el gerente que en su mayoría son seleccionados por recomendaciones y un 50% de los encuestados está de acuerdo con esto y solo un 20% cumplió un proceso de selección. Esto es contraproducente para la empresa y el desempeño de sus trabajadores, ya que en su mayoría de veces se desconoce si los contratados son calificables para el puesto que sean asignados.

Sobre las evaluaciones de desempeño el gerente menciona que no existe un plan de evaluación formal ni prácticas para aumentar el nivel del mismo, nada más se evalúa a las nuevas contrataciones un día antes de entrar a laborar a la empresa, solo para asegurarse que se adapten bien al puesto asignado. Un 50% de los colaboradores confirman estos actos, por el contrario, un 40% dice nunca haber recibido ningún tipo de evaluación ni antes ni después de ser contratados y solo un 10% afirma ya tener experiencia al momento de ingresar a trabajar a la empresa.

Todo esto solo demuestra la deficiencia que existe en el área de recursos humanos y como se ha estado mal administrando cada uno de los procesos; tanto de selección de personal y desempeño de tales, las capacitaciones, estructura de la empresa y jerarquía, etc.

### 3.9 Lineamiento estratégico para la gestión de recursos humanos a la Empresa Tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S. A en Estelí.

Una vez descrito la estructura organizacional y operacional, y analizado el funcionamiento del recurso humano de la tabacalera (MATVEJA), se identificó las deficiencias del departamento de recursos humanos presentamos una propuesta de lineamiento como solución respectiva a las áreas con interacción de personal como son las áreas productivas, limpieza, administración y almacenaje.

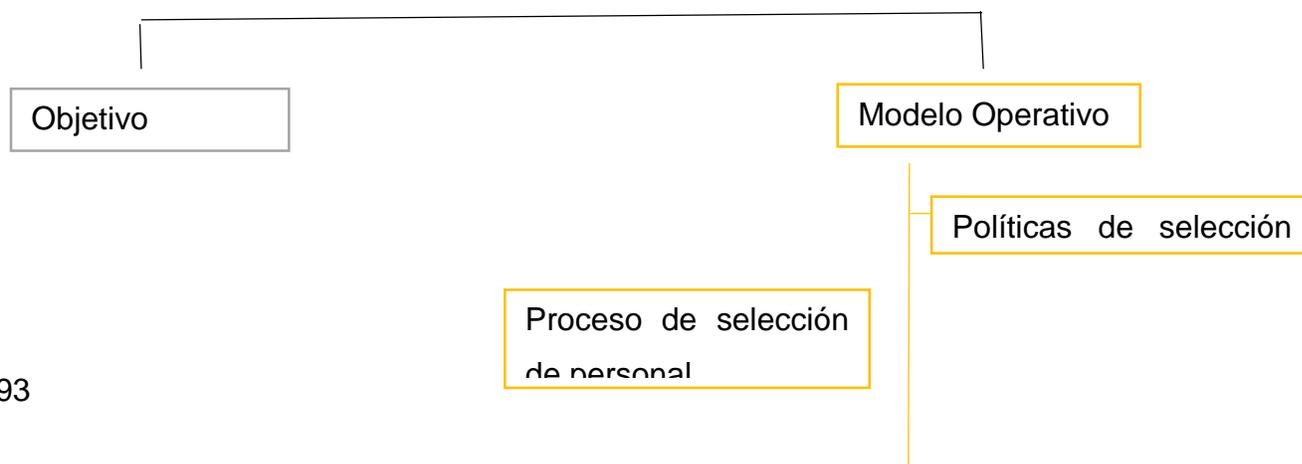
El objetivo del lineamiento es proponer una solución y lo que estipula la ley 618 Ley De Seguridad e Higiene Laboral.

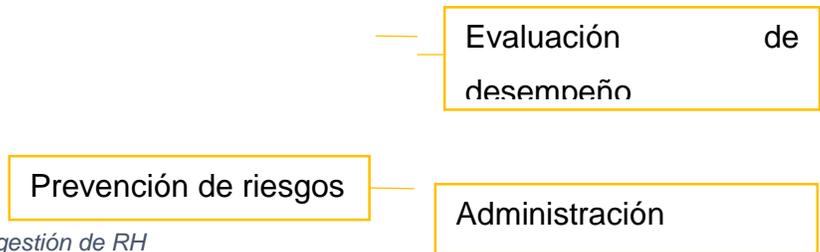
## Lineamiento RRHH a la tabacalera



Ilustración 4 Área de producción de la tabacalera

Desde las políticas de selección del personal y la organización de este, hasta el nivel de capacidad del personal para desempeñar sus labores.





*Ilustración 5 Estructura de lineamiento para la gestión de RH*

Mediante las siguientes tablas representan la responsabilidad del tercer objetivo de nuestra investigación, en el que presentamos una solución a las deficiencias de la gestión de recursos humanos de MATVEJA, siendo así una propuesta de acciones de mejora el tema en cuestión.

- **Matriz de gestiones de políticas, selección y seguimiento de personal**

GESTION	AREAS	FUNCION	RECOMENDACIÓN
Gestion del empleo	. Departamento de recursos humanos	Tiene a su cargo la definicion de los flujos de la dotacion dentro de la estructura organizacional.	a) Politicas de selección del personal b)Proceso de selección del personal
Gestion del rendimiento	. Produccion . Almacen de materia prima . Empaque . Almacen de producto terminado	Proceso destinado a planificar, dar seguimiento, retroalimentar y evaluar el desempeño del funcionario	a) Auto evaluacion b) Evaluacion de 360 grados c) Verificacion de comportamiento d) Gestion por objetivos c) Escala de calificaciones e) Revision por pares f) Método de incidente crítico g) Prueba de rendimiento h) Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS)
Gestion del desarrollo	. Produccion . Almacen de materia prima . Empaque . Almacen de producto terminado	Procesos y metodos por los cuales las personas progresan en la organización	a) Charlas de induccion b) Charlas de seguridad c) Brigadas de primeros auxilios d) Capacitacion anual

*Tabla 3 Matriz de gestiones de políticas, selección y seguimiento de personal*

Nota. Tabla de lineamiento para las gestiones de empleo, rendimiento y desarrollo.  
Elaboración propia.

### **3.9.1. Objetivo de lineamiento para la gestión de recursos humanos**

Proponer un lineamiento estratégico de acciones de mejora para la gestión de recursos humanos de la Tabacalera Maquiladora De Tabaco Vegas Jalapa S.A.

- **Modelo Operativo**

### **3.9.1.1. Políticas de selección de personal**

Como empresa se debe crear una política de selección de personal mediante la cual reclutamos el talento humano que será parte de nuestra compañía.

Sabemos que toda estrategia de reclutamiento de personal para la empresa debe basarse en una política de selección de personal, estas políticas definen las mejores prácticas aplicadas a la contratación de personal y se expone en líneas generales el proceso que debe seguir un aspirante y los filtros por los cuales deberá pasar.

#### **A. Igualdad en el acceso al trabajo**

Asignando la idea de que todo ser humano puede acceder al trabajo que desea si cumple los requisitos, puede llevar a la compañía a ser justa y equitativa. Pueden incluir esta política de selección de personal en el proceso de reclutamiento de talento humano.

#### **B. Meritocracia**

Hablando en groso modo, esta política de selección de personal se enfoca en la experiencia y conocimientos obtenidos. Prioriza aquellos candidatos que cuentan con mayores experiencias en el cargo requerido, al mismo tiempo, resalta aquellos que prometen un mejor desempeño con respecto a la labor a desempeñar.

#### **C. Brindar oportunidades**

Los estándares que se toman en cuenta para delimitar las políticas de selección del personal también pueden contener un aspecto social que se adapte a brindar la posibilidad del primer empleo

Por medio de las preguntas en la entrevista laboral podrás identificar el potencial y las ganas de crecer que tienen los postulantes. Aunque no cuenten con la experiencia como empresa podrás apostarle a la capacitación enfocada a la mejora continua.

#### D. Confidencialidad del proceso

En cuanto a la confidencialidad se deben manejar los datos personales y datos sensibles que durante el proceso de selección se recojan ya sea en audio, video o escrito.

Las políticas del proceso de selección de personal no pueden pasar por alto el hecho de que, al tratar con personas, debemos ser responsables de los datos de estas y de que no se usen posteriormente para labores indebidas.

#### E. Capacitación y refuerzo

Dentro las diferentes áreas se puede contemplar la mejora constante de cada uno de sus miembros y equipos, esto permitirá que nuestra compañía esté a la vanguardia en temas como: inteligencia emocional, manejo de equipos, manejo de recursos y proyectos.

#### F. Contratación durante el tiempo

Aunque la empresa no puede contratar talento humano fijo, si se incentiva a que parte del personal que esté en la empresa se desarrolle allí, podrá generar un mayor impacto a futuro.

Los colaboradores agradecerán que se le brinde la oportunidad de crecer dentro de esta y así desarrollar su proyecto de vida junto a esta. Las normas y políticas de selección de personal deben pensar tanto en el futuro de tu empresa como el de tus colaboradores.

### 3.9.1.2. Proceso de selección de personal

#### 1. Anuncio para puesto de trabajo

El objetivo del anuncio laboral consiste en una descripción de las responsabilidades inherentes al puesto y del perfil de la persona buscada, de una forma fiable y lo más precisamente posible. El anuncio debe permitir conseguir suficiente personal tomando en cuenta la versatilidad y las exigencias del puesto.

Véase la imagen en anexos

#### 2. Lista de selección de candidatos

Luego de la revisión del resultado de la convocatoria de solicitud la recolección y clasificación de CV obtenidos mediante el contacto ejecutivo que se facilita en el volante de convocatoria de personal para las plazas en las que la empresa está interesada en obtener recurso humano, se hace un conteo cuantitativo y una descripción estadística con respecto a los indicadores que se establecieron desde las políticas de recolección de personal, para luego este ser facilitado al departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos debe tener un personal calificado para dar un análisis de los CV que se recolectaron con respecto a lo profesional y versátil del interesado en el puesto, para que de esta manera la empresa pueda obtener y afinar al personal que más se asimile a la excelencia.

Según lo estipulado en la LEY GENERAL DE SALUD N° 423, (Salud, 2002) el encargado de analizar los CV recolectados de la convocatoria debe tomar en cuenta lo siguiente:

- En los procesos de contratación de personal pueden firmar:
  - a. El escogido tiene que ser mayor de edad –18 años o más–
  - b. Una persona con menos de 18 años, pero emancipado legalmente
  - c. El mayor de 16 y menor de 18 pero que sus padres o su tutor legal se lo permitan.
  - d. Y, por último, extranjeros cuando su legislación sea aplicable.

- Quienes pueden estar en riesgo de salud

Tomando en cuenta los riesgos químicos y la contaminación del aire por la materia prima, podemos deducir que las personas que presente las siguientes dificultades físicas pueden estar vulnerables a tener complicaciones de salud

1. Asma
2. Bronquitis aguda
3. Cáncer de pulmón
4. Colapso Pulmonar
5. Embolia pulmonar
6. Enfermedades de obstrucción pulmonar crónica
7. Asbesto
8. EPOC
9. Problemas en los músculos y articulaciones

### 3. Entrevista del personal seleccionado

Es una realidad indiscutible que la parte más importante del proceso de selección de colaboradores para la empresa es la entrevista del candidato; el poder obtener del mismo candidato la mayor información posible.

Por medio de las preguntas en la entrevista laboral podrás identificar el potencial y las ganas de crecer que tienen los postulantes. Aunque no cuenten con la experiencia como empresa podrás apostarle a la capacitación enfocada a la mejora continua.

Delimitando lo que es obtener el historial negativo detallado de uno de los encuestados, existen métodos para promover la sinceridad de los candidatos y evitar que mientan u oculten la información. Esta información muchas veces no se obtiene aun y aplicando otros filtros de selección.

Véase los formatos de entrevistas respectivas a cada area de la empresa

#### 4. Selección de candidato final

Al concluir con las entrevistas, y evaluado todos los candidatos y candidatas que asistieron, ahora se puede seleccionar a la persona que cumpla con la totalidad, o la mayoría, de los requerimientos que necesita la empresa. Si durante el proceso de entrevistas ninguno de los candidatos o candidatas cumple las expectativas, se puede realizar una nueva convocatoria, o seleccionar algunas de las personas no consideradas en la tercera fase. De lo contrario, se sigue con el proceso de selección de personal en la siguiente fase.

#### Presentación de Candidatos Seleccionados

- **Realización de Informe.** Tras las entrevistas con los candidatos seleccionados, se realiza una segunda criba, en la que se escoge a los tres o cuatro candidatos más brillantes y adecuados al puesto. De estos candidatos se realizan informes donde se incluye los aspectos que se hayan obtenido tras la entrevista y no se reflejan en el CV, así como los resultados obtenidos en los test psicotécnicos. Otra información que se añade es la de los aspectos personales, metas laborales obtenidas, disponibilidad o sus expectativas salariales. Además, detallamos el impacto positivo que puede obtener el candidato al incorporarse al puesto.

- **Presentación y Debate** de los Informes de Evaluación de los candidatos con el cliente, con el fin de aclarar dudas y ayudar a la toma de decisiones. Está debe elegir ¿Cuáles son los candidatos que se ajustan mejor a sus necesidades?, es por ello que debe evaluar los aspectos técnicos y personales idóneos para cubrir el puesto. Para ello el cliente cierra entrevistas presenciales en su compañía o en nuestras oficinas para conocer de primera mano las características de cada uno de ellos, realizando tantas entrevistas como necesite para tener claro la selección de personal.

- **Asesoramiento y Apoyo.** Tanto para preparar las entrevistas finales de los responsables con los candidatos finalistas, así como asistencia a las entrevistas finales si así se requiere.

- **Comunicación al candidato Seleccionado.** Nos ponemos en contacto con los candidatos finalistas para concertar las entrevistas con la empresa. Así como agradecimiento a los participantes del Proceso de Selección de Personal que no hayan sido seleccionados.

La **Selección de Personal** y presentación de los candidatos finalistas, permite profesionalizar la contratación de nuevos integrantes de la organización, es por ello que, si necesitas incorporar nuevo talento a tu plantilla, GBS Recursos humanos es tu mejor opción.

## 5. Oferta al candidato

Cuando encuentras al candidato perfecto, la acción inmediata es esencial. Si un gran talento es muy buscado, cualquier retraso en la oferta puede hacer que los candidatos acepten una oferta de empleo en otro lugar (e incluso de alguien de la competencia). Por eso es importante actuar rápido cuando se trata de hacer una oferta de empleo.

- Estar de acuerdo con el salario y otros beneficios

Establecer **acuerdos salariales** es una parte fundamental de una oferta formal de trabajo, un cierto grado de negociación es normal.

Los mejores candidatos normalmente tienen una buena noción de su valor en el mercado y eso hace que sea esencial que tu rango salarial mínimo y máximo refleje las sus calificaciones, experiencia y habilidades.

La Guía Salarial de Robert Half es un recurso útil en este momento. Provee indicadores salariales y las tendencias del mercado para que veas si el salario que estás ofreciendo es competitivo - y si las expectativas del candidato son razonables.

Aunque el salario es un factor importante, los candidatos querrán analizar el paquete completo de beneficios antes de decidir si aceptan el cargo. Además de los beneficios financieros, puede valer la pena recordar al candidato las ventajas de trabajar para tu organización en detrimento de otras. Estos diferenciales pueden incluir una cultura estimulante de la empresa, programas formales de desarrollo profesional, progreso en la carrera y oportunidades para acuerdos de trabajo flexibles.

Algunos grados de flexibilidad se pueden solicitar si tienes un excelente candidato que no te gustaría perder. Puedes necesitar ofrecerle un salario mayor que el planificado originalmente, pero sé abierto y transparente sobre hasta cuánto estás dispuesto a llegar.



#### Elabora una carta de oferta de empleo

Aunque una oferta inicial de trabajo puede hacerse verbalmente, es importante hacer un respaldo por escrito lo más rápido posible, con una carta formal de compromiso. Esto describirá los términos y condiciones de empleo y establece los detalles básicos, incluyendo:

- Cargo y nombre del cargo ofrecido
- Fecha de inicio
- Jornada laboral
- Pago y otros elementos
- Términos de cualquier período de prueba, si aplica
- Términos de rescisión de empleo / aviso previo

Una oferta de empleo debe estar acompañada por la descripción del cargo y una lista de las responsabilidades exigidas para el puesto.

Recuerda que en esta etapa "el tiempo es dinero". Asegúrate de hacer una oferta de empleo apenas hayas realizado tu elección. Los candidatos pueden frustrarse con un proceso de reclutamiento prolongado, lo que aumenta la probabilidad de que postulen a cargos en otros lugares.

#### ❖ Prepárate para una contrapropuesta

En un mercado competitivo es común que los candidatos de alto calibre reciban una contrapropuesta de su actual empleador. Vale la pena prepararse para eso.

Si un candidato menciona una contrapropuesta, deja que explique las circunstancias. Quizás no tenga la certeza de que cambiarse a tu organización sea el paso correcto. Si ese es el caso, piensa cómo puedes tranquilizar al candidato en el sentido de que asumir su nuevo cargo es una elección sabia para su carrera.

Si el actual empleador del candidato le ofrece un aumento de salario o un ascenso, considera si eso es algo que tu empresa puede corresponder de manera realista o si existe otro tipo de beneficio que no has considerado.

De cualquier modo, evita ser sorprendido en una puja con la otra empresa. Aunque ganes, puedes terminar encontrando dificultades para mantener al funcionario.

#### ❖ Definir un plazo para una decisión final

Cambiarse a un nuevo trabajo es una decisión importante, y aunque necesites cubrir el puesto rápidamente, prepárate para darle tiempo al candidato para que considere tu oferta de empleo. Ofrecer un tiempo de respuesta de 24 a 48 horas es razonable - posiblemente más largo para cargos senior o ejecutivos. Sin embargo, aclara que te gustaría tener una respuesta dentro de algunos días.

Esperar más que eso puede ser un riesgo. El candidato puede estar considerando una oferta de trabajo de otra organización, y tú no querrás ser el gerente de contratación que perdió una oportunidad de oro. Ante eso, pon atención a las señales de alerta de que el candidato realmente no desea trabajar en tu empresa. Si el candidato está claramente dubitativo sobre aceptar tu oferta o postergar la respuesta, puede ser el momento de reconsiderar al candidato.

Al seguir estas etapas, aumentas la probabilidad de recibir una respuesta positiva a tu oferta y darle la bienvenida a un **nuevo colaborador** excelente a tu organización.

## 6. Charlas de inducción

Cuando llega un nuevo colaborador a la compañía es importante que se sienta bienvenido, se le cuente lo felices que estamos de que haya aceptado unirse a nuestro equipo. Pero también es necesario que, desde el minuto uno, conozca a la organización en su sentido amplio: su cultura organizacional, su historia, sus metas, sus retos a futuro. Esta es la base de un buen proceso de inducción corporativa. En otras palabras, se trata de integrar a los recién llegados a la organización brindándoles información acerca de la compañía en general, y de su rol en particular. De este modo, se comienza a trabajar sobre sentido de pertenencia y orgullo del nuevo colaborador.

### 3.9.1.3 Matriz de evaluación de riesgos

Áreas	Función	Riesgos	Recomendaciones	Art de ley 618
Administrativo	Tramitar documentos o comunicaciones internas o externas en los circuitos de información de la empresa	Sobre el uso de equipos de protección personal, en las oficinas no se utilizan mascarillas para la prevención de virus o enfermedades	Se le sugiere al empleador brindar el equipo necesario y solicitar su uso constante mientras se realizan labores dentro de la empresa	Con respecto a las obligaciones del empleador, art 18
Producción	Se ocupa de la realización del producto, los	Sobre el uso de equipos de protección	Se le recomienda al empleador proporcionar los	Con respecto a las

	<p>costos y entre otros factores que intervienen en la producción</p>	<p>personal, en las oficinas no se utilizan mascarillas para la prevención de virus o enfermedades tampoco utilizan guantes para evitar cualquier tipo de corte al momento de utilizar los utensilios de trabajo como roladoras o cuchillas, dichas cuchillas tampoco son proporcionadas por la empresa.</p> <p>También sobre la capacitación al personal, ellos expresan la falta o mala intervención</p>	<p>equipos de protección personal, con el fin de disminuir riesgos y enfermedades en sus colaboradores.</p> <p>Sobre la prevención de riesgos crear un análisis o mapa de riesgos por áreas y presentárselo a sus colaboradores para que estén informados y prevengan todos estos problemas que podrían surgir.</p> <p>Sobre las capacitaciones, es de suma importancia para que los colaboradores crezcan tanto en el ámbito personal como profesional, se sugiere al empleador que se</p>	<p>obligaciones del empleador, art 18</p> <p>Acerca los accidentes de trabajo los art que van del 28 al 31 de la mencionada ley.</p> <p>Sobre los equipos de protección art 133 y 134</p>
--	---	--	---	---

		<p>por parte de la empresa a realizar algún tipo de capacitación.</p> <p>Sobre la prevención de riesgos, no está definido un mapa de riesgos que informe a los colaboradores sobre esto, también carece de la existencia de una jerarquía en las áreas de trabajo lo cual dificulta la comunicación entre ellos.</p>	<p>apegue a las normativas emitidas en la ley 618.</p>	
Almacén de materia prima	Custodiar y guardar los materiales básicos para la fabricación de los productos.	Sobre el uso de equipos de protección personal, en esta área no se utilizan mascarillas para la	Se le recomienda al empleador proporcionar los equipos de protección personal, con el fin de disminuir los riesgos y	Con respecto a las obligaciones del empleador, art 18

		<p>prevención de virus o enfermedades. También sobre la capacitación al personal, ellos expresan la falta o nula intervención por parte de la empresa a realizar algún tipo de capacitación. Sobre la prevención de riesgos, no está definido un mapa de riesgos que informe a los colaboradores sobre esto, también carece de la existencia de una jerarquía en las áreas de trabajo lo cual dificulta la</p>	<p>enfermedades en sus colaboradores. Sobre la prevención de riesgos crear un análisis o mapa de riesgos por áreas y presentárselo a sus colaboradores para que estén informados y prevengan todos estos problemas que podrían surgir. Sobre las capacitaciones, es de suma importancia para que los colaboradores crezcan tanto en el ámbito personal como profesional, se sugiere al empleador que se apegue a las normativas emitidas en la ley 618.</p>	<p>Acerca los accidentes de trabajo los art que van del 28 al 31 de la mencionada ley. Sobre los equipos de protección art 133 y 134</p>
--	--	--	---	--

		comunicación entre ellos.		
Empaque	Unificar las unidades básicas de cada producto para facilitar su comercialización	Carecen del uso de equipo de protección personal como guantes o mascarillas. Al igual que en las demás áreas no hay una jerarquía en el área de trabajo. No cuentan con capacitaciones de ningún tipo y tampoco están informados sobre los riesgos a los que se puedan estar expuesto durante sus labores.	Se le recomienda al empleador proporcionar los equipos de protección personal, con el fin de disminuir riesgos y enfermedades en sus colaboradores. Sobre la prevención de riesgos crear un análisis o mapa de riesgos por áreas y presentárselo a sus colaboradores para que estén informados y prevengan todos estos problemas que podrían surgir. Sobre las capacitaciones, es de suma importancia para que los colaboradores	Con respecto a las obligaciones del empleador, art 18  Acercas los accidentes de trabajo los art que van del 28 al 31 de la mencionada ley. Sobre los equipos de protección art 133 y 134

			crezcan tanto en el ámbito personal como profesional, se sugiere al empleador que se apegue a las normativas emitidas en la ley 618.	
Almacén de producto terminado	Su función es el control e inventario de productos almacenados, así mismo el almacenamiento correcto de las mercancías	Carecen del uso de equipo de protección personal como guantes o mascarillas. Al igual que en las demás áreas no hay una jerarquía en el área de trabajo. No cuentan con capacitaciones de ningún tipo y tampoco están informados sobre los riesgos a los que se puedan estar expuesto	Se le recomienda al empleador proporcionar los equipos de protección personal, con el fin de disminuir riesgos y enfermedades en sus colaboradores. Sobre la prevención de riesgos crear un análisis o mapa de riesgos por áreas y presentárselo a sus colaboradores para que estén informados y prevengan todos	Con respecto a las obligaciones del empleador, art 18 Acerca los accidentes de trabajo los art que van del 28 al 31 de la mencionada ley. Sobre los equipos de protección art 133 y 134

		durante sus labores.	estos problemas que podrían surgir. Sobre las capacitaciones, es de suma importancia para que los colaboradores crezcan tanto en el ámbito personal como profesional, se sugiere al empleador que se apegue a las normativas emitidas en la ley 618.	
--	--	----------------------	--	--

Tabla 4 Matriz de evaluación de riesgos

### 3.9.1.3. Evaluación de desempeño

Vincular la evaluación del desempeño y las compensaciones de acuerdo a las competencias de cada trabajador. Es necesario identificar los conocimientos y habilidades de cada trabajador, así como las actividades recreativas que también pueden incluir habilidades especiales relevantes para tu empresa. Esto te ayudará a determinar, por ejemplo, si la persona está lista y está dispuesta a asumir más responsabilidades.

Existen métodos de evaluación para determinar cuantitativamente el desempeño o eficiencia del personal en general.

- Véase la matriz de evaluación de desempeños en anexos

### ➤ Autoevaluación

Una autoevaluación requiere que un empleado juzgue su propio desempeño contra criterios predeterminados. Por lo general, forma parte de una revisión de desempeño oficial en la que se busca obtener una mirada más profunda y en la que se debe asegurar que los empleados comprendan cómo serán evaluados.

Este método de evaluación de desempeño puede ser demasiado subjetivo para reflejar verdaderamente el rendimiento laboral, ya que los empleados pueden calificarse a sí mismos demasiado alto, o demasiado bajo, pero las discrepancias entre las evaluaciones del empleado y el empleador pueden ser reveladoras.

### ➤ Evaluación 360 grados

Este es uno de los métodos de evaluación de desempeño más importante, ya que proporciona una visión integral del trabajo que realiza un empleado al obtener retroalimentación de fuentes externas.

La evaluación 360 grados incluye comentarios de los empleados, pero también de los compañeros, subordinados directos y/o supervisores no directos con quienes el empleado trabaja regularmente.

Además, las revisiones de retroalimentación de 360 grados pueden incluir una evaluación del carácter y las habilidades de liderazgo del empleado.

### ➤ Verificación de comportamiento

Otro de los métodos de evaluación de desempeño es hacer una lista de verificación. Esta se basa en una lista de criterios de comportamiento esperado de cada trabajador, como entregas a tiempo o el trabajo en equipo.

El evaluador indica los elementos con los que el empleado tiene éxito y proporciona comentarios específicos sobre los elementos que faltan.

En un método de lista de verificación ponderada, cada atributo tiene su propio valor de puntuación, lo que ayuda a enfocar los esfuerzos de mejora.

Los comportamientos requeridos de un empleado difieren según el tipo de trabajo. Para completar la evaluación, el gerente responde a una lista de preguntas de sí o no cuidadosamente redactadas, cada una de las cuales puede ser ponderada con un valor predeterminado.

➤ Gestión por objetivos

El siguiente de los métodos de evaluación de desempeño que tenemos para ti es la gestión por objetivos (MBO), Este es un enfoque más moderno para las revisiones del desempeño, porque integra al empleado en el proceso de establecimiento de metas.

Con este método, el gerente y su empleado acordarán objetivos específicos y alcanzables con un plazo establecido. A diferencia de las evaluaciones subjetivas, el método MBO facilita la definición de éxito y fracaso.

➤ Escala de calificaciones

Una escala de calificaciones es probablemente uno de los métodos de evaluación de desempeño más utilizados. Se basa en un conjunto de criterios desarrollados por el empleador, según los cuales se juzga a los empleados.

La mayoría de las organizaciones han utilizado este enfoque. Especifica metas (comportamientos, rasgos, habilidades o proyectos completados) en una escala que generalmente se extiende a 5 o 10 puntos.

Si bien esta es una opción flexible, es esencial que todos comprendan de la misma manera cómo funciona la puntuación: Puedes considerar que 3 de cada 5 son buenas, mientras que un empleado entiende que son promedio.

➤ Revisión por pares

La revisión por pares se utiliza para mejorar el proceso de evaluación tradicional. El proceso consiste en recibir comentarios anónimos de colegas y compañeros de equipo sobre aspectos específicos del desempeño de un empleado.

Este proceso brinda una oportunidad única para identificar las fortalezas y debilidades de cada empleado, y utilizar estos datos valiosos para tomar decisiones con respecto a la planificación de la sucesión, la creación de equipos y la rotación de puestos.

➤ Método de incidente crítico

Este es uno de los métodos de evaluación de desempeño más importantes en el mundo del servicio al cliente y permite a los gerentes generar comentarios más globales sobre cómo un empleado maneja los problemas.

Este método alienta a los gerentes a enfocarse en eventos particulares donde el comportamiento de la persona fue positivo o negativo y proporcionar información sobre cómo alinearse con las mejores prácticas.

➤ Prueba de rendimiento

Si bien una prueba escrita o de opción múltiple se beneficia de una mayor objetividad, la presentación práctica de habilidades suele ser una mejor señal de dominio. Es vital que el evaluador de esta prueba sea un experto en el tema y lo suficientemente capacitado para comunicar el significado de los resultados en la jerarquía.

Recopilar los datos correctos y observar las métricas indicadas te permite mejorar continuamente los procesos. Una evaluación del desempeño eficaz garantiza que tus empleados puedan hacer lo mismo.

➤ Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS)

Este es uno de los métodos de evaluación de desempeño más utilizados, ya que permite recolectar datos cualitativos y cuantitativos.

En el sistema de Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS), el empleador compara el desempeño de los empleados con ejemplos de comportamiento específicos que se basan en calificaciones numéricas.

Debido a que este método accede a formas de medición tanto cuantitativas como cualitativas, al tiempo que incorpora cualidades intangibles de los empleados en el sistema de calificación, logra proporcionar estándares claros, mejorar la retroalimentación de empleados, brindar un análisis de desempeño preciso y una evaluación consistente.

➤ Valoraciones psicológicas

Este método es particularmente útil para determinar el potencial oculto de los empleados porque se enfoca en evaluar el desempeño futuro de un empleado en lugar de los resultados de su trabajo anterior.

Consiste en realizar una variedad de pruebas a los empleados, incluidas la entrevista a profundidad, pruebas psicológicas y discusiones privadas. Estas pruebas tienen como objetivo identificar la emoción, el intelecto y otros rasgos relacionados de un empleado que podrían afectar su desempeño futuro en una organización.

Aunque este método es completo y revelador, evidentemente puede ser un proceso lento, complejo y costoso. Además, la calidad de los resultados depende del psicólogo que administra el procedimiento y una variedad de influenciadores externos que pueden afectar al empleado durante la prueba, por lo que los resultados a veces pueden ser inconsistentes.

#### **3.9.1.4. Aspectos administración**

##### Remuneraciones y compensaciones

En las organizaciones, uno de los aspectos más importantes es el que se relaciona con las remuneraciones y las políticas de compensaciones.

La remuneración puede ser vista como todo pago o contrapartida entre dos o más partes por la cesión de algún factor necesario. Es decir, es el precio que una parte abona a otra

por haberle prestado unos servicios o activos. (Steven Jorge Pedrosa, 26 de abril, 2017 Remuneración. Economipedia.com)

La administración de las Compensaciones y Beneficios en una organización forma parte de la gestión y la estrategia de los Recursos Humanos; estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación total que percibe el empleado por su trabajo sea la adecuada.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Por lo tanto, la gestión de recursos humanos debe diseñar una política y unas prácticas que desarrollen la voluntad de trabajar y la satisfacción hacia la valía.

En segundo lugar, la política y la estructura de compensación deben ser atractivas y ajustables para atraer a los talentos, motivar a los empleados para que utilicen sus potenciales ocultos, enfatizar la necesidad de auto-mejora y, lo más importante, retener a los empleados ya que son el activo valioso para la organización.

El Código del Trabajo define el salario mínimo como la remuneración mínima al que todo trabajador tiene derecho por los servicios prestados en una jornada ordinaria de trabajo, capaz de garantizar la satisfacción de las necesidades básicas y vitales de una familia en lo material, orden cultural y moral de acuerdo con el costo de vida.(cita del código trabajo)

## **Capítulo IV. Conclusiones**

En conclusión, se puede decir que la administración de recursos humanos por el hecho de tratar directamente con personas y organizaciones para lograr la eficiencia de una empresa debe basarse en técnicas, como selección, reclutamiento, análisis de puesto. También emplear políticas que servirán para guiar la forma de aplicación de recursos humanos en una organización.

Las encuestas y entrevistas empleadas como herramientas de investigación permitieron obtener una visión más clara y precisa sobre las deficiencias en factores de organización y operación; a su vez se determinó que carecen de seguimiento por parte del departamento de recursos humanos de la empresa para el mejoramiento de la eficiencia de producción de los colaboradores.

Referente al segundo objetivo específico de la investigación en cuanto a la estructura organizacional y operacional del recurso humano de la empresa se dio a saber que si conocían como estaban organizados operacional mente, pero no tenían una representación gráfica.

Una vez descritas las deficiencias en las áreas de la empresa se planteó un lineamiento estratégico de gestión de recursos humanos mediante acciones de mejora con el fin optimizar el funcionamiento y operación de los colaboradores para aumentar la eficiencia de los mismos y así aumentar la producción.

### **4.1. Recomendaciones**

#### **4.1.1. Recomendaciones dirigidas a la empresa tabacalera MATVEJA**

Como se ha mencionado a lo largo de toda esta documentación la buena gestión de los Recursos Humanos es totalmente indispensable para el mejoramiento funcional de la empresa.

- Recomendamos promover una cultura organizacional donde se de a conocer a todo el personal, su misión, visión, objetivos, valores, políticas de la organización para mejorar la comunicación entre el propietario y personal.
- Recomendamos también, la implementación de programas de inducción y capacitaciones para el desarrollo de sus colaboradores y la maximización de la eficiencia de la empresa.
- Se recomienda ampliamente tener en cuenta la utilización de algunos de los lineamientos abordados en el presente trabajo, para mejorar el desempeño del talento individual, grupal y organizacional.
- Así mismo, se recomienda tomar en cuenta la implementación de los artículos citados en este documento de las leyes 423 “Ley general de salud”, 618 “Ley general de seguridad e higiene laboral” y el código del trabajo.

#### **4.1.2. Recomendaciones dirigidas a la institución educativa Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – ESTELÍ**

- Se recomienda planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar convenios con empresas para realizar proyectos investigativos de modo que permita facilitar la identificación del eje de estudio.

#### **4.1.3. Recomendaciones para estudiantes**

- Tomar como base nuestra investigación si se desea realizar algún estudio relacionado con el tema de recursos humanos ya que facilitara la comprensión del entorno en que se realizó el estudio, considerando la importancia de este.

- Se insta a enriquecer los vacíos que quedaron dentro de la investigación los cuales podrían ser ítems para el desarrollo de otro estudio

#### 4. Bibliografía

Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo personal*. Mexico: EDITORIAL LIMUSA S.A.

Alcalde, J. C. (2017, noviembre 19). *economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/guia/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>)

Amador, M. G. (2009, Mayo 29). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Retrieved from Blogspot: <https://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html?m=1>

Anonimo. (2017, enero). *mheducacion*. Retrieved from <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

Arias, E. (2021, junio 4). *economipedia*.

Arias, F. (1996). *Administración de recursos Humanos*. Versión Electrónica.

Brume, M. (2019). Estructura Organizacional. 1.

castro, J. (2017, marzo 14). *UDE*. Retrieved from <https://ude.edu.uy/la-encuesta-como-tecnica-de-investigacion-validez-y-confiabilidad/amp>

Chavez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Rio Bamba, Ecuador: ESPOCH.

Cordero, V., & Zoila Rosa. (2008). *LA INVESTIGACION APLICADA*. *REVISTA EDUCACION*.

dominguez, P. R. (2006). *P Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto europeo de gestión empresarial.

Dominguez, R. (2006). *Introducción a la gestión Empresarial*. Electrónica.

duarte, a. (2017, enero jueves). *proyecto*. *ingenotas*. Retrieved from <https://proyectos.ingenotas.com/2015/01/definicion-del-area-de-estudio-i.html?m=1>

Hernandez, J. R. (2015, mayo 04). *eoi*. Retrieved from <http://www.eoi.es>

Leon, A. (2016, Agosto Sabado). *Proyecto educativo* . Retrieved from <http://leon-vera-proyectoedu.blogspot.com/2016/08/fundamentacion-teorica-y-legal.html?m=1>

Morales, F. C. (2020, Octubre 13). *ECONOMIOEDIA*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>

Mugira, A. (2019, julio 14). *Question pro*.

nacional, J. d. (1987). *Constitucion Politica de la Republica de Nicaragua* . Dario.

Nicaragua, A. N. (2007, Abril 19). *Ley general de higiene y seguridad*. Retrieved Noviembre 14, 2022, from Vbáez & Asociados: <https://vilmabaez.com/wp-content/uploads/2021/03/LEY-GENERAL-DE-HIGIENE-Y-SEGURIDAD-DEL-TRABAJO-.pdf>

Nicaragua, L. A. (1996). *Codigo del Trabajo de Nicaragua* . La Gaceta.

Ortega, c. (2020, Marzo 14). *Questionpro*.

Ortega, M., & Zuñiga, G. (1974, Mayo). *Academia*. Retrieved from La importancia del compromiso organizacional : [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=kast+y+rosenzweig+1974&oq=#d=gs\\_qabs&t=1665696147796&u=%23p%3DxLp5uUz6VOYJ](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=kast+y+rosenzweig+1974&oq=#d=gs_qabs&t=1665696147796&u=%23p%3DxLp5uUz6VOYJ)

Patricia, N. (2017, septiembre 22). *UDGvirtual*. Retrieved from <https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>

Quevedo, C. M. (2011, Enero 01). *Repositorio digital UTEQ*. Retrieved Junio 21, 2022, from <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/2580>

Rus, E. (2021, Febrero 5). *economipedia*. Retrieved from [economipedia: https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html](https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html)

Salud, L. G. (2002, marzo 14). *Normas Juridicas de Nicaragua*.

Velazques, A. (2020, septiembre 24). *Question pro*.

velazquez, A. (2020, Agosto 17). *QuestionPro*. Retrieved from <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-correlacional/>



## Capítulo V. Anexos

### Encuestas



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – UNAN Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria - FAREM Estelí en conjunto con La directiva de la empresa Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa S.A (MATVEJA), Está realizando una investigación con respecto a la gestión de recursos humanos de la misma. En este sentido se solicita su colaboración para la aplicación de dicha encuesta, con el fin de obtener su valiosa opinión, y de mejorar su sistema de gestión de recursos humanos.

#### Preguntas.

1 ¿En qué área de la empresa labora?

Administrativo

Producción

Almacén de materia prima

Empaque

Almacén de producto terminado

2. ¿Cuál es la función que usted realiza?

---

3. ¿Cuántos años tiene usted prestando sus servicios a esta empresa?

0-1 años

2-3 años

3-4 años

4-5 años

Más de 5 años

4. ¿De cuántos jefes recibe usted órdenes?

Un jefe

Dos jefes

O más jefes

5. ¿Si se presenta un problema laboral, a quien acude?

Jefe inmediato

Supervisor

Gerente

Otros

6. ¿Conoce usted como está organizada la empresa?

Si

No

7. ¿Al iniciar la jornada laboral, recibe usted la instrucción adecuada para el desempeño de su trabajo?

Si

No

8. ¿Cómo fue contratado usted en esta empresa?

Recomendación

Amistad dentro de la empresa

Cumplí con un proceso de selección

9. ¿Cómo fue su proceso de selección para ocupar su puesto actual?

Interna

Externa

10. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral que comparte usted con sus compañeros de trabajo?

Muy bueno

Bueno

Normal

Malo

Muy malo

11. ¿La empresa cumple con las leyes y disposiciones en cuanto a los beneficios sociales?

Si

No

12. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

Si

No

13. ¿La empresa dispone de las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus actividades?

Si

No

14. ¿Ha sido evaluado por su jefe en algún momento desde que presta sus servicios a esta empresa?

Si

No  ¿Por qué? .....

15. ¿Cómo se siente usted con el salario que actualmente percibe considerando el tipo de trabajo que realiza?

Muy satisfecho

Parcialmente satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

## Entrevista



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – FAREM Estelí en conjunto con La directiva de la empresa productora de Tabaco MATVEJA, realiza una investigación con respecto a la gestión de recursos humanos de la empresa. En este sentido se solicita su colaboración para la aplicación de dicha entrevista, a fin de obtener su valiosa opinión, con la que fortalecerá el objetivo del estudio.

### I. Datos generales

1. Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Años de trabajar en la empresa: \_\_\_\_\_
3. Género: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_
4. Área de trabajo: \_\_\_\_\_
5. Puesto actual \_\_\_\_\_
6. Fecha:

1. ¿Cuál es la filosofía de la empresa?
2. ¿Cómo define la ética de la empresa?
3. ¿Cómo define la misión y visión de la empresa?
4. ¿Cuántos colaboradores forman parte de su area?
5. ¿Cuál considera usted que es el recurso principal que hace crecer la empresa?
6. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para la selección de personal?

7. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructurado donde se detallan las funciones de cada uno de los cargos de los diferentes puestos de trabajo?
8. ¿Cree usted que cada trabajador se adecua satisfactoriamente a su puesto de trabajo?, y ¿por qué?
9. ¿Cuenta el personal con una capacitación anual?
10. ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?
11. ¿Existe una evaluación de desempeño para el personal del área? ¿Cual?
12. ¿Qué practicas aplica la empresa para aumentar el nivel de desempeño en todas las áreas de la institución?
13. ¿Existe planes de motivación de parte de la empresa para que este realice su trabajo con eficiencia y eficacia?
14. Desde su experiencia, ¿qué otras acciones llevarías a cabo para motivar a su departamento?
15. ¿Las tareas por área tienen tiempos definidos?

#### Entrevistas para el personal seleccionado de la convocatoria

- Entrevista para el area de boncheros



La directiva de la empresa productora de Tabaco MATVEJA S.A., realiza una entrevista para los candidatos seleccionados en la convocatoria para la contratación de nuevos colaboradores para producción en el área de boncheros, con el fin de determinar si se adapta a la vacante del cargo.

## Preguntas

1. ¿Ha trabajado con anterioridad en una empresa productora?
2. ¿Conoce usted el proceso de elaboración de puros de tabaco?
3. ¿Ha trabajado con anterioridad con tabaco?
4. ¿Qué sabe usted acerca de nuestra empresa?
5. ¿Tiene alguna complicación física o de salud que le impida desempeñarse con facilidad?
6. ¿Cómo calificaría usted su desempeño bajo presión?
7. ¿Ha recibido capacitaciones de producción de tabaco?
8. ¿Está dispuesto a las jornadas laborales de lunes a sábado?

➤ Entrevista para el area de material prima



La directiva de la empresa productora de Tabaco MATVEJA S.A., realiza una entrevista para los candidatos seleccionados en la convocatoria para la contratación de nuevos colaboradores para producción en el área de materia prima, con el fin de determinar si se adapta a la vacante del cargo.

## Preguntas

1. ¿Ha trabajado con anterioridad en una empresa productora?
2. ¿Conoce usted el proceso de elaboración de puros de tabaco?
3. ¿Ha trabajado con anterioridad con tabaco?
4. ¿Qué sabe usted acerca de nuestra empresa?
5. ¿Tiene alguna complicación respiratoria o de la vista que le impida desempeñarse con facilidad? ¿Cual?
6. ¿Cómo calificaría usted su desempeño bajo presión?
7. ¿Ha recibido capacitaciones de producción de tabaco?
8. ¿Está dispuesto a las jornadas laborales de lunes a sábado?

➤ Entrevista para el area de bodegas



La directiva de la empresa productora de Tabaco MATVEJA S.A., realiza una entrevista para los candidatos seleccionados en la convocatoria para la contratación de nuevos colaboradores para producción en el área de boncheros, con el fin de determinar si se adapta a la vacante del cargo.

## Preguntas

1. ¿Ha trabajado con anterioridad en una empresa productora?

2. ¿Conoce usted el proceso de elaboración de puros de tabaco?
3. ¿Ha trabajado con anterioridad con tabaco?
4. ¿Qué sabe usted acerca de nuestra empresa?
5. ¿Tiene alguna complicación física o de salud que le impida levantar pesos?
6. ¿Cómo calificaría usted su desempeño bajo presión?
7. ¿Ha recibido capacitaciones de producción de tabaco?
8. ¿Está dispuesto a las jornadas laborales de lunes a sábado?

➤ Entrevista area de empaque



La directiva de la empresa productora de Tabaco MATVEJA S.A., realiza una entrevista para los candidatos seleccionados en la convocatoria para la contratación de nuevos colaboradores para producción en el área de boncheros, con el fin de determinar si se adapta a la vacante del cargo.

## Preguntas

1. ¿Ha trabajado con anterioridad en una empresa productora?
2. ¿Conoce usted el proceso de elaboración de puros de tabaco?
3. ¿Ha trabajado con anterioridad con tabaco?
4. ¿Qué sabe usted acerca de nuestra empresa?

5. ¿Tiene alguna complicación física o de salud que le impida desempeñarse con facilidad?
6. ¿Cómo calificaría usted su desempeño bajo presión?
7. ¿Ha recibido capacitaciones de producción de tabaco?
8. ¿Está dispuesto a las jornadas laborales de lunes a sábado?

Volante de oportunidad de empleo

**MATVEJA S.A.**  
Maquiladora de tabaco Vegas de Jato

# OPORTUNIDAD DE TRABAJO

**MATVEJA BUSCA PERSONAL**

**REQUISITOS**

1. Ambos sexos
2. Mayor de edad
3. Estudios a nivel medio
4. Disponibilidad de horario

**OFRECE**

1. Buenos ingresos
2. Formamiento de inducción
3. Buen ambiente laboral
4. Pago puntual
5. Viáticos
6. Pasajes
7. Oportunidad

**INTERESADOS**  
Enviar CV al numero 87482379

Ilustración 6 Volante de oportunidad de empleo

Matriz de evaluación de desempeño

NOMBRE DE LA EMPRESA

NOMBRE DEL EVALUADO:

PUESTO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

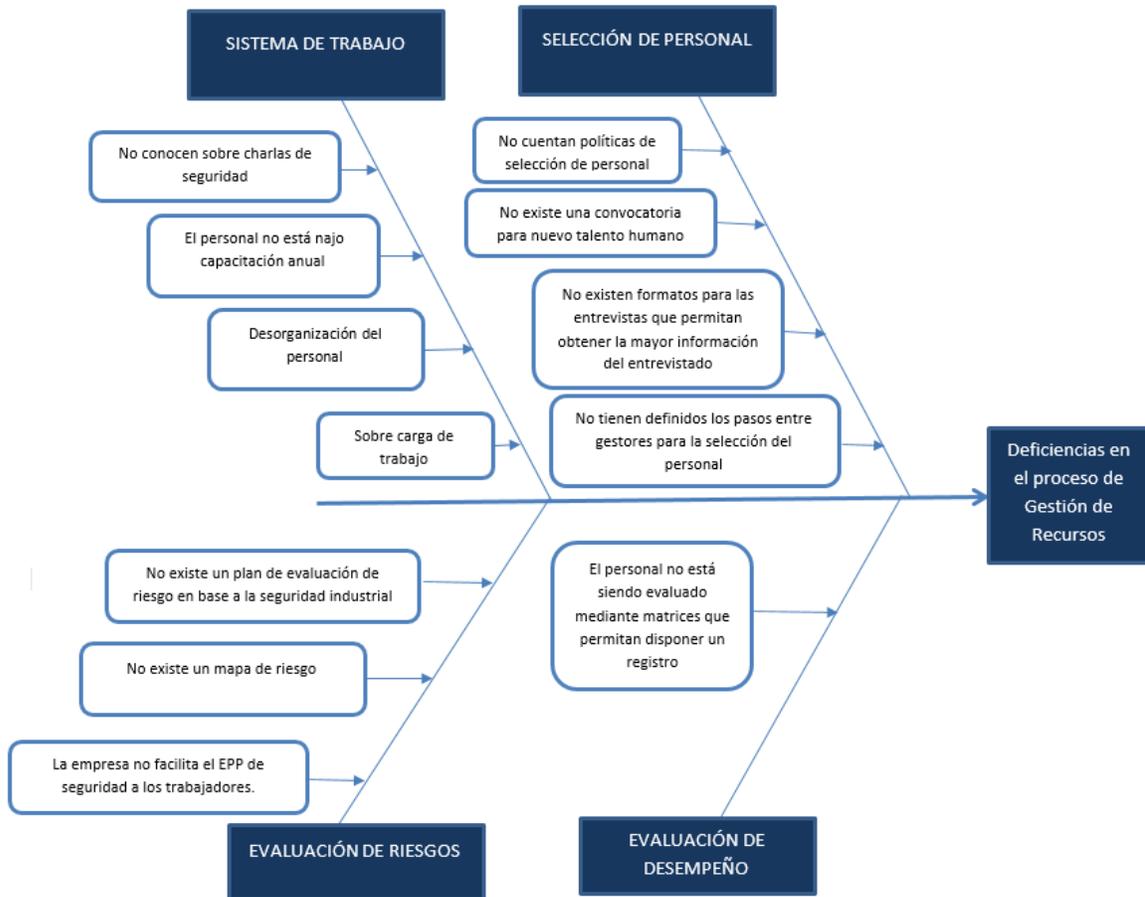
RANGO:

NO SUFICIENTE    SUFICIENTE    REGULAR    BUENO    EXCELENTE  
1                    2                    3                    4                    5

NO.	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	total
1	PUNTUAL						
2	PORTE PERSONAL						
3	DISCIPLINADO						
4	CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS						
5	PODER DE PLANIFICACION						
6	SABER TRABAJAR EN EQUIPO						
7	SER CREATIVO						
8	REACION POSITIVA ANTE EL CAMBIO						
9	RECONOCE PUNTOS DEBILES Y FUERTES						
10	RECONOCE LAS NECESIDADES DE SU AREA DE TRABAJO						
PORCENTAJE DEL DESENVOLVIMIENTO DEL EMPLEADO							

Ilustración 7 Matriz de evaluación de desempeño

**Diagrama de Ishikawa deficiencias de Gestión de Recursos Humanos de la tabacalera MATVEJA**



*Ilustración 8 Diagrama de Ishikawa, deficiencias de Gestión de Recursos Humanos de la tabacalera*

## **Matriz de alineamiento de gestiones**

GESTION	AREAS	FUNCION	RECOMENDACIÓN
Gestion del empleo	. Departamento de recursos humanos	Tiene a su cargo la definicion de los flujos de la dotacion dentro de la estructura organizacional.	a) Políticas de selección del personal b)Proceso de selección del personal
Gestion del rendimiento	. Produccion . Almacen de materia prima . Empaque . Almacen de producto terminado	Proceso destinado a planificar, dar seguimiento, retroalimentar y evaluar el desempeño del funcionario	a) Auto evaluacion b) Evaluacion de 360 grados c) Verificacion de comportamiento d) Gestion por objetivos c) Escala de calificaciones e) Revision por pares f) Método de incidente crítico g) Prueba de rendimiento h) Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS)
Gestion del desarrollo	. Produccion . Almacen de materia prima . Empaque . Almacen de producto terminado	Procesos y metodos por los cuales las personas progresan en la organización	a) Charlas de induccion b) Charlas de seguridad c) Brigadas de primeros auxilios d) Capacitacion anual

Tabla 5 Matriz de alineamiento de gestiones

- Matriz del Análisis FODA al departamento de RH

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciona a los trabajadores.</li> <li>• Reconoce el espacio existente dentro de la organización que éste permite</li> <li>• El aprovechamiento de las potencialidades del individuo.</li> <li>• Impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la empresa.</li> <li>• Hace más eficientes los sistemas y procesos por lo que se reducen costos.</li> <li>• Alinea al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de más salarios.</li> <li>• Manipulación por parte de los directivos.</li> <li>• Proceso de selección más lento.</li> <li>• Inversiones de capacitación</li> <li>• Automatización de procesos</li> <li>• Salarios insuficientes</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un plan de trabajo.</li> <li>• Incremento en el estudio de RH para su mejora continua.</li> <li>• Ayuda de la tecnología.</li> <li>• Mejora del personal por medio de una mejor selección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios tecnológicos.</li> <li>• Mejores salarios en otras empresas.</li> </ul>

Tabla 6 Matriz del Análisis FODA al departamento de RH

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TABACALERA MATVEJA SA

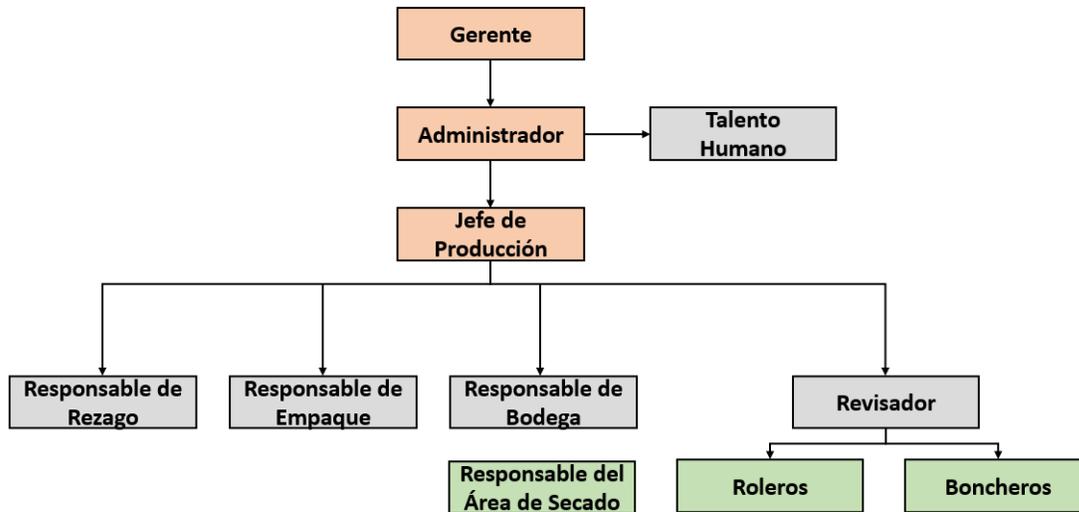


Ilustración 9 Organigrama de la empresa tabacalera

Validación de instrumentos

### Constancia de juicio de experto

Yo, Jorge Luis Somarriba, por medio de la presente hago constar que he leído y revisado, con fines de validación, el instrumento de investigación: Encuesta, que será aplicado en el desarrollo del estudio: "Gestión de recursos humanos en la tabacalera " Maquiladora de tabaco Vegas Jalapa S.A en Estell en el año 2022", por los estudiantes Jary Noé Cruz Duarte, Luis Gabriel López Arauz y Eliam Jasym Blandón. Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

#### Evaluación de instrumento:

Nº	Indicadores	Valores				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1.	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					X
2.	El instrumento evidencia el problema a solucionar.				X	
3.	El instrumento guarda relación con los objetivos y preguntas propuestas en la investigación.					X
4.	El instrumento utiliza un lenguaje apropiado					X
5.	Los indicadores son los correctos para cada dimensión.				X	
6.	La redacción de las preguntas es clara y apropiada para cada dimensión.					X
7.	Relevancia del contenido					
8.	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.				X	

El instrumento diseñado a su juicio es: válido (✓) no válido ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

Para que conste a los efectos oportunos, extendiendo la presente en la ciudad de Estell día 10 mes noviembre del año dos mil veintidós.

Jorge Luis Somarriba G.  
Nombre y Firma del experto

**Constancia de juicio de experto**

Yo, Ramón Antonio Canales, por medio de la presente hago constar que he leído y revisado, con fines de validación, el instrumento de investigación: Encuesta, que será aplicado en el desarrollo del estudio: "Gestión de recursos humanos en la tabacalera " Maquiladora de tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022", por los estudiantes Jary Noé Cruz Duarte, Luis Gabriel López Arauz y Eliam Jasym Blandón. Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

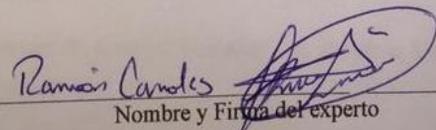
**Evaluación de instrumento:**

Nº	Indicadores	Valores				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1.	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					/
2.	El instrumento evidencia el problema a solucionar.					/
3.	El instrumento guarda relación con los objetivos y preguntas propuestas en la investigación.					/
4.	El instrumento utiliza un lenguaje apropiado					/
5.	Los indicadores son los correctos para cada dimensión.					/
6.	La redacción de las preguntas es clara y apropiada para cada dimensión.					/
7.	Relevancia del contenido					/
8.	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.					/

El instrumento diseñado a su juicio es: válido ( / ) no válido ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

Para que conste a los efectos oportunos, extiendo la presente en la ciudad de \_\_\_\_\_  
 día \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ del año dos mil veintidós.

  
 Nombre y Firma del experto

### Constancia de juicio de experto

Yo, Rubén Dormus, por medio de la presente hago constar que he leído y revisado, con fines de validación, el instrumento de investigación: Entrevista, que será aplicado en el desarrollo del estudio: "Gestión de recursos humanos en la tabacalera" Maquiladora de tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022", por los estudiantes Jary Noé Cruz Duarte, Luis Gabriel López Arauz y Eliam Jasyim Blandón. Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

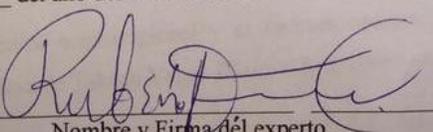
#### Evaluación de instrumento:

N°	Indicadores	Valores				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1.	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.				✓	
2.	El instrumento evidencia el problema a solucionar.					✓
3.	El instrumento guarda relación con los objetivos y preguntas propuestas en la investigación.				✓	
4.	El instrumento utiliza un lenguaje apropiado					✓
5.	Los indicadores son los correctos para cada dimensión.					✓
6.	La redacción de las preguntas es clara y apropiada para cada dimensión.				✓	
7.	Relevancia del contenido					✓
8.	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.				✓	

El instrumento diseñado a su juicio es: válido ( ) no válido ( )

Observaciones: Revisar ortografía.

Para que conste a los efectos oportunos, extendiendo la presente en la ciudad de Estelí día 31 mes octubre del año dos mil veintidós.

  
Nombre y Firma del experto

### Constancia de juicio de experto

Yo, Rubén Dormus, por medio de la presente hago constar que he leído y revisado, con fines de validación, el instrumento de investigación: Encuesta, que será aplicado en el desarrollo del estudio: "Gestión de recursos humanos en la tabacalera " Maquiladora de tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022", por los estudiantes Jary Noé Cruz Duarte, Luis Gabriel López Arauz y Eliam Jasym Blandón. Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

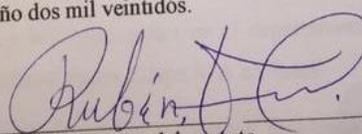
#### Evaluación de instrumento:

Nº	Indicadores	Valores				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1.	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.				✓	
2.	El instrumento evidencia el problema a solucionar.					✓
3.	El instrumento guarda relación con los objetivos y preguntas propuestas en la investigación.				✓	
4.	El instrumento utiliza un lenguaje apropiado					✓
5.	Los indicadores son los correctos para cada dimensión.					✓
6.	La redacción de las preguntas es clara y apropiada para cada dimensión.				✓	
7.	Relevancia del contenido					✓
8.	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.				✓	

El instrumento diseñado a su juicio es: válido (✓) no válido ( )

Observaciones: El instrumento de recolección de datos pudo haber sido mejorado.

Para que conste a los efectos oportunos, extendiendo la presente en la ciudad de Estelí día 31 mes octubre del año dos mil veintidós.



Nombre y Firma del experto

### Constancia de juicio de experto

Yo, Ramón Antonio Canales, por medio de la presente hago constar que he leído y revisado, con fines de validación, el instrumento de investigación: Entrevista, que será aplicado en el desarrollo del estudio: "Gestión de recursos humanos en la tabacalera " Maquiladora de tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022", por los estudiantes Jary Noé Cruz Duarte, Luis Gabriel López Arauz y Eliam Jasym Blandón. Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

#### Evaluación de instrumento:

Nº	Indicadores	Valores				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1.	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					/
2.	El instrumento evidencia el problema a solucionar.					/
3.	El instrumento guarda relación con los objetivos y preguntas propuestas en la investigación.					/
4.	El instrumento utiliza un lenguaje apropiado					/
5.	Los indicadores son los correctos para cada dimensión.					/
6.	La redacción de las preguntas es clara y apropiada para cada dimensión.					/
7.	Relevancia del contenido					/
8.	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.					/

El instrumento diseñado a su juicio es: válido ( / ) no válido ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

Para que conste a los efectos oportunos, extendiendo la presente en la ciudad de \_\_\_\_\_ día \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ del año dos mil veintidós.

Ramón Canales  
Nombre y Firma del experto

**Constancia de juicio de experto**

Yo, Jorge Luis Somarriba, por medio de la presente hago constar que he leído y revisado, con fines de validación, el instrumento de investigación: Entrevista, que será aplicado en el desarrollo del estudio: "Gestión de recursos humanos en la tabacalera " Maquiladora de tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022", por los estudiantes Jary Noé Cruz Duarte, Luis Gabriel López Arauz y Eliam Jasm Blandón. Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

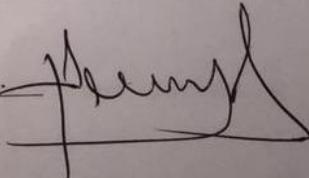
**Evaluación de instrumento:**

Nº	Indicadores	Valores				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1.	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					✓
2.	El instrumento evidencia el problema a solucionar.					✓
3.	El instrumento guarda relación con los objetivos y preguntas propuestas en la investigación.					✓
4.	El instrumento utiliza un lenguaje apropiado					✓
5.	Los indicadores son los correctos para cada dimensión.					✓
6.	La redacción de las preguntas es clara y apropiada para cada dimensión.					✓
7.	Relevancia del contenido					✓
8.	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.					✓

El instrumento diseñado a su juicio es: válido (✓) no válido ( )

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

Para que conste a los efectos oportunos, extiendo la presente en la ciudad de Estelí día 20 mes noviembre del año dos mil veintidós.

Jorge Luis Somarriba G.  
Nombre y Firma del experto 

## Evidencias fotográficas





