



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Seminario de graduación

**Evaluación en la integración y desempeño del personal de la Empresa
Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. (ENITSA) con sede en la
ciudad de Estelí, en el año 2022.**

Autores

Daysi Carolina Hurtado Morales

Jordán Jesús Olivas

Kimberly Yolibeth Torrez Moncada

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera.

Estelí, 07 de febrero 2023



DEDICATORIA

En primer lugar, dedicamos este trabajo a Dios porque el que nos ha dado sabiduría, paciencia y fortaleza para el desarrollo de este largo proceso.

Proverbio 16:3 “pon en manos de Dios todos tus proyectos y todos serán cumplidos”.

A nuestras familias por apoyarnos incondicionalmente en este proceso; además de motivarnos a seguir adelante, también nos dedicamos este trabajo por el esfuerzo realizado para cumplir nuestros sueños de superar cada obstáculo a lo largo de la carrera.

A nuestros maestros, por habernos transmitido el conocimiento, el pan del saber y por haber sido además de maestro; amigos que nos guiaron por el buen camino.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por ser nuestra guía durante la realización de nuestra tesis, por ser la base de nuestra moral, por cada día en el que nos permitió despertar; no solo con vida sino con salud, porque cada avance durante nuestra vida y cada momento de aprendizaje fue para crecer como persona y como futuros profesionales.

Gracias a nuestros padres por ser el pilar fundamental en este proyecto de tesis, por ser promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nosotros en toda nuestra educación tanto académica como en la vida.

A los colaboradores de la empresa ENITSA por brindarnos la información necesaria para llevar a cabo este trabajo, así mismo por brindarnos la atención y disponibilidad de su tiempo.

A los docentes que nos permitieron hacer realidad este sueño, por transmitirnos sus conocimientos que fueron de valiosa importancia en este proceso.

¡Gracias a todas las personas que nos apoyaron y creyeron que lograríamos finalizar nuestra tesis!



Estelí, 24 de marzo 2023

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **“Evaluación en la integración y desempeño del personal de la Empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. (ENITSA) con sede en la ciudad de Estelí, en el año 2022”**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: Daysi Carolina Hurtado Morales, Jordán Jesús Olivas y Kimberly Yolibeth Torres Moncada; y fue realizado en el II semestre de 2022, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la Empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. (ENITSA), la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Dra. Beverly Castillo Herrera
ORCID: 0000-0002-9086-9388
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional

Sub línea de investigación CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

Evaluación en la integración y desempeño del personal de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. con sede en la ciudad de Estelí, en el año 2022

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es analizar el proceso de contratación y el desempeño laboral de la empresa ENITSA, para construir un diseño de estrategias enfocadas en la mejora del clima organizacional y la eficiencia de las operaciones de la empresa en la ciudad de Estelí en el periodo 2021-2022. Actualmente la empresa presenta deficiencia en los procesos de evaluación y contratación provocando disminución en la producción. De acuerdo al propósito esta es una investigación aplicada, y según el enfoque filosófico es una investigación cuali-cuantitativa o mixta. Para la recolección de datos se realizó investigación documental, entrevistas al gerente general y encuestas a los colaboradores. Se comprueba la hipótesis donde la falta de un procedimiento formal para la contratación del personal y evaluación del desempeño laboral, influye en la eficiencia del personal de la empresa. Se proponen estrategias para la mejora del desempeño del personal y son: 1) Crear un departamento Recursos Humanos, 2) Manual de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral de la empresa ENITSA, 3) Automatización del método de evaluación al desempeño.

PALABRAS CLAVES: recursos humanos, integración de personal, desempeño laboral, estrategias

Research line CEC-2: Organizations, government and national economy

Research sub-line CEC-2.3: Business strategy, production, marketing, human talent and decision-making.

Evaluation of the integration and performance of the personnel of the company Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. (ENITSA) based in the city of Estelí, in the year 2022

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the hiring process and the work performance of the ENITSA company, to build a design of strategies focused on improving the organizational climate and the efficiency of the company's operations in the city of Estelí in the period 2021-2022. Currently, the company presents a deficiency in the evaluation and contracting processes, causing a decrease in production. According to the purpose this is an applied research, and according to the philosophical approach it is a qualitative-quantitative or mixed research. For the data collection, documentary research, interviews with the general manager and surveys of collaborators were carried out. The hypothesis where the lack of a formal procedure for the hiring of personnel and evaluation of work performance influences the efficiency of the company's personnel is verified. Strategies are proposed for the improvement of personnel performance and are: 1) Create a Human Resources department, 2) Manual of recruitment, selection, hiring and work performance of the company ENITSA, 3) Automation of the performance evaluation method.

KEY WORDS: integration, job performance, efficiency, organizational climate.

CONTENIDO

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. | ANTECEDENTES | 3 |
| 3. | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 5 |
| 4. | JUSTIFICACIÓN | 9 |
| 5. | OBJETIVOS | 10 |
| 5.1 | Objetivo general | 10 |
| 5.2 | Objetivos Específicos | 10 |
| 6. | FUNDAMENTACION TEORICA | 11 |
| 6.1 | Empresa | 11 |
| 6.1.1 | Concepto de empresa | 11 |
| 6.1.2 | Características de la empresa | 11 |
| 6.1.3 | Funciones de la empresa | 12 |
| 6.1.4 | Empresas de zona franca | 13 |
| 6.2 | Integración de personal | 14 |
| 6.2.1 | Concepto de integración del personal | 15 |
| 6.2.2 | Importancia de la integración de personal | 15 |
| 6.2.3 | Etapas del proceso de contratación | 16 |
| 6.2.3.3 | Contratación | 19 |
| 6.3 | Desempeño laboral | 28 |
| 6.3.1. | Concepto del desempeño laboral | 28 |
| 6.3.2. | Importancia de la evaluación del desempeño laboral | 28 |
| 6.3.3. | Ventajas y desventajas del proceso de evaluación del desempeño laboral | 30 |
| 6.3.4. | Métodos para evaluar el desempeño laboral | 32 |
| 6.3.5. | Tipos de Evaluación de desempeño | 33 |
| 6.3.6. | Factores que inciden en el desempeño laboral | 34 |

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 6.4 | Estrategias de mejora del clima organizacional..... | 36 |
| 6.4.1. | Concepto de estrategia | 36 |
| 6.4.2. | Definición del clima organizacional | 37 |
| 6.4.3. | Características del clima organizacional..... | 37 |
| 6.4.4. | Factores que incide en el clima organizacional..... | 39 |
| 6.4.5. | Tipos de estrategias para mejorar el clima organizacional | 40 |
| 7. | Operacionalización por objetivos específicos..... | 44 |
| 7.1 | Cuadro de operacionalización por objetivos específicos | 44 |
| 8. | HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN | 46 |
| 8.1 | Cuadro de operacionalización de las variables | 46 |
| 9. | METODOLOGÍA..... | 47 |
| 9.1 | Tipo de estudio | 47 |
| 9.2 | Área de estudio..... | 47 |
| 9.2.1. | Área de conocimiento | 47 |
| 9.2.2. | Área geográfica..... | 48 |
| 9.3 | Población y muestra..... | 49 |
| 9.4 | Muestra de estudio..... | 49 |
| 9.5 | Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos | 51 |
| 9.6 | Etapas de la investigación | 52 |
| 10. | ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 54 |
| 10.1 | Características de la empresa ENITSA | 54 |
| 10.1.1. | Historia de la empresa ENITSA | 54 |
| 10.1.2. | Misión, y visión, objetivos y valores de la empresa..... | 54 |
| 10.1.3. | Estructura organizativa y funciones de las principales áreas de la empresa | 56 |
| 10.1.4. | Organización proceso de producción de las cajas de maderas para puros .. | 58 |
| 10.2. | Organización del procedimiento de integración del personal..... | 61 |

| | |
|---|------------|
| 10.2.1. Procedimiento para la oferta de nuevo personal en ENITSA | 61 |
| 10.2.2. Acciones de divulgación de oferta de empleo..... | 62 |
| 10.2.3. Requisitos para aspirantes de empleo..... | 62 |
| 10.2.4. Técnicas de preselección laboral | 63 |
| 10.2.5. Proceso de selección de personal | 64 |
| 10.2.6. Proceso de reclutamiento y contratación | 65 |
| 10.2.7. Período de prueba..... | 66 |
| 10.2.8. Política de contratación de personal | 67 |
| 10.2.9. Política salarial..... | 68 |
| 10.2.10. Política de premios e incentivos laborales | 69 |
| 10.3. Evaluación del desempeño laboral en la empresa ENITSA | 69 |
| 10.3.1. Método de evaluación del desempeño del personal de área de producción | 69 |
| 10.3.2. Proceso organizativo para evaluación del personal..... | 71 |
| 10.3.3. Indicadores para evaluar al personal | 71 |
| 10.3.4. Resultados de la evaluación al personal 2021-2022 | 75 |
| 10.4. Evaluación del desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa ENITSA..... | 76 |
| 10.4.1. Datos generales del colaborador encuestado | 77 |
| 10.4.4.1. Evaluación al desempeño laboral..... | 94 |
| 10.4.4.2. Prueba de hipótesis | 102 |
| 10.5. Propuesta de estrategia para mejorar la contratación del personal y crecimiento de la empresa | 105 |
| 11. CONCLUSIONES | 108 |
| 12. RECOMENDACIONES | 110 |
| 13. BIBLIOGRAFÍA | 112 |
| 14. ANEXOS | 123 |

ÍNDICE DE TABLA

| | |
|---|------------|
| Tabla 1 Cuadro de operacionalización por objetivos específicos..... | 44 |
| Tabla 2 Operacionalización de las variables..... | 46 |
| Tabla 3 Tabla de cajas en producción..... | 70 |
| Tabla 4 Prueba de hipótesis-Chi cuadrado..... | 103 |
| Tabla 5. Planilla correspondiente a una catorcena de trabajo en la empresa..... | 141 |
| Tabla 6. Tabla de incentivos otorgados a los trabajadores con mejor desempeño. ... | 142 |
| Tabla 7 Datos estadísticos de capacidad productiva de trabajadores de ENITSA ... | 143 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----------|
| Ilustración 1 Mapa de la ciudad de Estelí..... | 48 |
| Ilustración 2 Tabla de avance de entregas sobre orden mensual..... | 72 |
| Ilustración 3 Tabla de avance de entregas sobre orden mensual..... | 73 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Grafico 1 Organigrama de la empresa ENITSA | 56 |
| Grafico 2 Cadena de producción de la empresa ENITSA | 60 |
| Grafico 3 Sexo de la persona | 77 |
| Grafico 4 Nivel Académico | 77 |
| Grafico 5 Estado Civil | 78 |
| Grafico 6. Años de laborar en la empresa | 78 |
| Grafico 7. Área donde labora. | 79 |
| Grafico 8 ¿Conoce el proceso de reclutamiento de la empresa? | 79 |
| Grafico 9 ¿Cómo te enteraste de la oferta de trabajo? | 80 |
| Grafico 10. Documentos que exigieron para optar por el puesto. | 80 |
| Grafico 11. Al ingresar a la empresa, ¿Se sometió al proceso de selección?..... | 81 |
| Grafico 12. ¿Hizo entrevista de trabajo? | 81 |
| Grafico 13. Si tuvo entrevista de selección ¿Cuánto tiempo transcurrió entre su postulación hasta que lo llamaran para la entrevista? | 82 |
| Grafico 14. Hizo pruebas psicométricas durante la selección para el puesto de trabajo. | 82 |
| Grafico 15. Tiempo de espera para ser contratado. | 83 |
| Grafico 16 ¿El reclutador se desempeñó de manera profesional? | 84 |
| Grafico 17. ¿El reclutador explico claramente los detalles del trabajo? | 84 |
| Grafico 18 En general ¿Qué tan satisfecho estas con el proceso de reclutamiento? | 85 |
| Grafico 19 ¿Considera que el proceso de selección del personal que utiliza la empresa ha sido efectivo? | 85 |
| Grafico 20 ¿Realizó un período de prueba?..... | 86 |
| Grafico 21 ¿De cuánto tiempo fue el período de prueba? | 86 |
| Grafico 22 ¿Qué aspectos le orientaron en su período de prueba? | 87 |
| Grafico 23 ¿Qué aspectos valoraron al terminar su período de prueba? | 87 |
| Grafico 24 Después del período de prueba ¿Lo contrataron de forma inmediata? | 88 |
| Grafico 25 ¿El entrenamiento lo dejo capacitado para cumplir con las tareas asignadas? | 88 |
| Grafico 26. Valoración del proceso de contratación. | 89 |

| | |
|--|------------|
| Grafico 27. ¿Cómo conoció sobre las actividades que realizaría en su área? | 89 |
| Grafico 28. ¿Están bien definidas sus funciones laborales? | 90 |
| Grafico 29 Actualmente, ¿Cuál es su tipo de contratación? | 90 |
| Grafico 30 ¿Tiene la empresa un sistema formal de evaluación al desempeño? | 91 |
| Grafico 31¿La carencia de una evaluación formal del desempeño laboral incide en su eficiencia laboral? | 92 |
| Grafico 32 Le han realizado una evaluación a su desempeño laboral. | 92 |
| Grafico 33 Aspectos que le han evaluado en su desempeño laboral en la empresa ENITSA? | 94 |
| Grafico 34¿Cómo ha sido evaluado su desempeño laboral? | 95 |
| Grafico 35¿Considera que no tener una evaluación formal del desempeño laboral incide en su eficiencia laboral en la empresa?..... | 96 |
| Grafico 36 Le han realizado una evaluación a su desempeño laboral. | 96 |
| Grafico 37 ¿Trabaja con metas de producción? | 97 |
| Grafico 38 ¿Cómo valora que su área trabaje por meta de producción? | 98 |
| Grafico 39 En base a la evaluación a su desempeño laboral ¿Qué estímulos ha recibido? | 98 |
| Grafico 40 ¿Ha sobre cumplido sus metas de producción? | 99 |
| Grafico 41 ¿Existe un plan de mejora en función de su desempeño? | 99 |
| Grafico 42 ¿Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en la empresa ENITSA?. | 100 |
| Grafico 43 ¿Causas para moverlo de puesto de trabajo? | 100 |
| Grafico 44 ¿Ha sido cambiado de puesto de trabajo?..... | 100 |
| Grafico 45 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa? 101 | |

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial la investigación es muy importante principalmente en países en desarrollo, esta permite conocer las problemáticas y deficiencias que posee la empresa en las operaciones llevadas a cabo dentro y fuera, además ayuda a encontrar soluciones para mejorar el desempeño y producción de la misma.

En esta investigación tenemos como objetivo evaluar la contratación y desempeño de los colaboradores de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A (ENITSA) en el año 2022, es una empresa mediana con grandes posibilidades, este informe pretende conocer las problemáticas que están afectando su crecimiento y la mejora de la calidad en su producto final, así como como el ambiente laboral.

Este documento se ha organizado de la siguiente manera:

Primer punto: se incluyen la introducción, los antecedentes, así como la formulación del problema y se identifica la ruta crítica de preguntas-problemas que guían este estudio. Segundo punto: Está integrado por el objetivo general, y sus objetivos específicos.

Tercer punto: Se encuentra la fundamentación teórica que para este estudio identifica cuatro ejes teóricos que son: 1) Empresa; 2) Integración de personal; 3) Desempeño laboral; y 4) Estrategias de mejora del clima organizacional. El cuarto y quinto contenido incluye la operacionalización de los objetivos específicos, y la hipótesis de investigación.

Sexto punto: Se aborda la metodología, definiendo el tipo de investigación, universo y muestra, las técnicas de recolección y la descripción de las etapas de investigación.

Séptimo punto: incluye las conclusiones que fueron generadas gracias al análisis de los resultados obtenidos, se precisan los principales hallazgos obtenidos de cada objetivo específico de la investigación.

Octavo: están las recomendaciones sugeridas a la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. (ENITSA) con respecto al método de contratación y evaluación del desempeño del personal para mejorar la productividad.

El noveno y último aspecto: Se localiza la bibliografía, la cual presenta una lista de las diferentes referencias y conceptos base que fueron utilizadas en esta investigación.

2. ANTECEDENTES

Para determinar los antecedentes de esta investigación se consultaron diversas fuentes

El primer antecedente internacional es la investigación titulada: "Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de la victoria 2018 en Perú". El objetivo general es elaborar un modelo de procesos de selección de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la municipalidad de la Victoria. En la actualidad, las empresas buscan mejorar el desempeño de sus colaboradores, que es un aspecto esencial para lograr la productividad idónea en las entidades para lograr las metas trazadas. El tipo de investigación fue descriptivo propositivo y el diseño no experimental propositivo, se establecieron métodos teóricos y empíricos; desde un enfoque cuantitativo. El estudio se concluye en que no existe un proceso formal y ordenado para la selección de aspirantes para trabajar en las diversas áreas. (Torre Sullca, 2021, pág. 153).

En la presente tesis para optar maestría en gestión de servicio de salud titulada "Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el departamento de patología clínica y anatomía patológica 2016". El objetivo general establecer la relación entre el reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral en el departamento de patología clínica y anatomía patológica en el Hospital Nacional y Hipólito Unanue de Perú, es un estudio de enfoque cuantitativo en el análisis. Los principales resultados demuestran que este hospital tiene un departamento que gestiona el talento humano, pero no tiene un instrumento de selección de personal. El estudio concluye que existe una relación directa y significativa entre reclutamiento y selección de personal, ya que lo que no permite tener una distribución correcta de distribución del personal en función de sus actitudes y capacidades (Mancos Cuya, 2018, pág. 111).

Una investigación: "Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Macari, en la ciudad de Piura de Perú en el periodo 2017", es una investigación de tipo descriptivo y correlacional. Su propósito de dar a conocer la relación que tiene la variable selección de personal ante la variable desempeño laboral de los

trabajadores. Se levantaron encuestas para conocer la selección de personal y el nivel de desempeño personal, y se aplicaron entrevistas estructuradas. Con todos los resultados se pudo determinar cómo se lleva a cabo la selección de personal y la incidencia de la misma en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí. (Ancyasi, 2019, pág. 119)

Para determinar los antecedentes de esta investigación se identificaron cinco tesis nacionales y locales sobre la contratación y desempeño laboral.

El primer estudio se titula “Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la alcaldía de Condega, I semestre 2016”, plantea que “la competitividad laboral, ha obligado a las empresas a asumir compromisos de mejoras continuamente en su recurso humano, haciendo énfasis en el desarrollo del personal en las labores asignadas, puesto que el desempeño laboral es una técnica que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo y del mismo modo medir los logros, destrezas y cumplimientos de los criterios del desempeño” El estudio afirma que una buena gestión organizativa orientada a la mejora de las competencias laborales bajo una normativa eficiente de contratación puede garantizar mayor desempeño laboral y competitividad institucional en el mercado. (Hernández, Matey, & Rodríguez, 2017, pág. 101)

La segunda tesis del 2015 elaborada por: Flores, Velázquez y Gómez (2017), titulada “Incidencia del Talento humano en el desempeño laboral de la Alcaldía de la Sabana municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016”. Investigación cualitativa. Este trabajo evidencia que existe cierto tipo de ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal administrativo. Entre las estrategias sugeridas se encuentran, elegir mejor al personal, diseñar e implementar la evaluación al desempeño, motivar al personal, dejar en claro a los jefes que el recurso humano es el más importante y crear un plan de acción que sirva como guía para la toma de decisiones.

Se presentó una tesis realizada por: Benavides, Hernández, y Mendoza (2019, pág. 120), titulada “Desempeño Laboral en el área de servicios administrativos del Hospital Escuela

San Juan de Dios de la ciudad de Estelí en el periodo 2018-2019”. Investigación de tipo cuantitativa. Como resultado se muestra el mal manejo de ciertas áreas y el descontento de los colaboradores con estas; la sobrecarga de trabajo, falta de motivación, planes estratégicos, entre otros. Las estrategias que sugieren son: elaborar planes sobre lo que los empleados necesitan capacitación, mejorar distribuciones de áreas, realizar reconocimientos como forma de motivación a los colaboradores cuando estos realicen sus labores eficientemente y a los colaboradores se les recomienda, cumplir con sus labores en tiempo y forma.

Esta investigación difiere porque no existe una investigación específica sobre el proceso reclutamiento hasta la contratación y el desempeño del personal de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. (ENITSA), además incluye la valoración de los colaboradores que han participado en dicho proceso, lo cual permite que se incluya una propuesta para la mejora del área de la administración de la empresa ENITSA.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La fábrica de Empaques Nicaragüense para Tabacos S.A (ENITSA), es una empresa que se dedica a la elaboración de cajas de madera para puros de tabaco, su principal cliente es la Drew Estate Tobacco Company S.A. La empresa se ubica en la ciudad de Estelí, en el Km 157 1/2 carretera panamericana frente al vivero Rosalinda. Esta empresa se constituyó en el año 2004, y funciona bajo el régimen de Zona Franca. ENITSA, pertenece a un conjunto de medianas empresas proveedoras de cajas de madera para tabacos.

La empresa cuenta con cincuenta obreros, de los cuales, solamente veinticuatro personas (50%) han sido contratadas por tiempo indefinido. La selección del personal es muy importante para las empresas y la preocupación por la falta de personal calificado es un tema recurrente que conlleva a contratar personal sin experiencia, la empresa presenta pérdidas al estar capacitando personal.

Con el tiempo, esta empresa ha venido incrementando el tamaño de sus pedidos, lo cual conlleva a buscar personal temporal, por la urgencia y necesidad de cumplir a los clientes.

Para contratar a este tipo de personal, la empresa no les exige experiencia. La empresa facilita al nuevo personal un mes de instrucción, este proceso de capacitación y supervisión lo realiza el encargado de producción.

En los últimos años la empresa ha demostrado limitantes en el reclutamiento y retención de los obreros, puesto que tiene poca experiencia en el proceso de reclutamiento, contratación y evaluación al desempeño del personal y de contratación. Por ello, la empresa ha optado por generar políticas de incentivos a los trabajadores como modelo de motivación, entre ellas se destaca el almuerzo donde la empresa asume el 50% del costo, además se puede mencionar un bono que recompensa la asistencia completa de cada quincena de trabajo el cual ronda entre 200 y 400 córdobas, también se hizo una valoración al salario competitivo.

Esta política de incentivos ha ido provocando una pequeña mejora en el desempeño laboral, generando mayor satisfacción en los obreros y aumentando la sensación de permanencia en la empresa y cumplimiento de metas propuestas institucionalmente.

Una limitante en el desempeño laboral se da durante la elaboración de las cajas, no hay estandarización en las dimensiones del producto por parte de los operarios, a menudo resultan cajas descuadradas, y aunque en el armado se pretende rectificar, por lo general se dañan piezas de la caja en su totalidad. Todo esto representa pérdida de tiempo, recursos y energías de los obreros, afectando directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa.

ENITSA se ha visto afectada en su estabilidad financiera y por ende su capacidad de contratación de personal y de mejorar los salarios, por la inestabilidad de proveedores que abastezcan de plywood, que se necesitan para el acabado y la estética del producto; esto provoca que la calidad del producto varíe o hay entregas atrasadas al comprador, lo cual puede implicar pérdida en el tamaño del pedido.

Así mismo, la empresa también no ha desarrollado un control de calidad estándar para el producto y al no poseerlo produce que existan ciertas problemáticas como el desperdicio de materiales (madera), lo cual impide que los trabajadores lleven una secuencia de los

procedimientos y requisitos que implican el cumplimiento de normas de calidad que debe cumplir para que la empresa produzca un producto de excelencia para competir en el mercado.

La carencia de un protocolo eficiente de monitoreo y evaluación del desempeño, provoca el descuido en la materia prima y sea vulnerable al deterioro o mal uso de esta misma, no existe alguna persona directamente encargada del control de calidad, ocasionando poca durabilidad en los productos elaborados, ya que no son examinados regularmente el estándar de las dimensiones del producto.

Frente a las dificultades encontradas en la producción, también la empresa no tiene definido el departamento de recursos humanos, esta se considera como otra función del administrador, provocando que los procesos de selección de nuevo personal sean burocráticos, lo que conlleva a recarga laboral en los colaboradores y en la mayoría de los casos ocasiona deserción de obreros por estrés al tener que cumplir con poco tiempo los pedidos.

Aunque la comunicación interna es considerablemente buena y se trata de promover un contexto de confianza y trabajo en equipo, el desempeño de los obreros se ve afectado con el establecimiento de metas sin valorar la capacidad de la empresa al poseer pocos obreros y la mayoría con poca experiencia y seguimiento limitado.

Como medidas correctivas la empresa ha considerado informar más a menudo a su personal sobre los pedidos solicitados, tratando de dar balance a la inestabilidad de obreros dentro de la empresa, y también ha optado por promover a su personal a nuevos puestos con mejor salario según su experiencia para garantizar mayor estabilidad en la permanencia del colaborador.

3.1 Preguntas Problema

3.1.1. Pregunta General

¿Cuál es el procedimiento para la integración y la evaluación del personal de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A.?

3.1.2. Preguntas específicas

1. ¿Cómo está organizada la empresa en su funcionamiento y manejo del personal?
2. ¿De qué manera se realiza el proceso de selección del personal en la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A.?
3. ¿Cómo se evalúa el personal que va a ser contratado e integrado para laborar de forma permanente en la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A.?
4. ¿Cómo se organiza el proceso de evaluación del personal en la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A.?
5. ¿Cuáles son los factores que inciden en un adecuado desempeño laboral del personal en la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A.?
6. ¿Cuáles son los aspectos que inciden en la permanencia del personal contratado en la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A.?
7. ¿Qué aspectos debe integrar una estrategia que garantice la mejora del clima laboral y la eficiencia del personal contratado en la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A.?

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como propósito analizar el proceso de contratación y desempeño del personal del área de producción; además de encontrar las deficiencias existentes en el proceso y proporcionar estrategias enfocadas en la mejora del clima laboral y operacional. Todas las empresas deben conocer sus deficiencias y fortalezas para poder tomar decisiones que aporten al crecimiento de la productividad y por ende al fortalecimiento de la entidad económicamente.

La evaluación del proceso de contratación y los resultados de sus efectos serán de utilidad para los propietarios de ENITSA porque les permitirá tener información sobre las deficiencias que presentan en el área de recursos humanos, así como los efectos en la producción al contratar personal sin experiencia, obtendrán recomendaciones para realizar mejoras a uno de los elementos más importantes en la producción como es la mano de obra calificada.

Además, esta investigación contiene una propuesta de mejora para la evaluación al desempeño que puede ser aprovechada por la empresa ENITSA, se puede crear un departamento de Recursos humanos para fortalecer sus procedimientos en los diferentes departamentos al aplicar la evaluación al desempeño a cada uno de los colaboradores.

Este estudio es de utilidad para la FAREM-Estelí, UNAN-Managua en el fortalecimiento de la línea de investigación No.3 referida a la gestión del talento humano.

Para los estudiantes que realizaron la investigación fue de interés profesional porque permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de administración, en el análisis del desempeño de los recursos humanos, y permitió proponer cambios a la entidad para la mejora de su gestión administrativa.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Analizar el proceso de integración y desempeño del personal del área de producción para el diseño de estrategias enfocadas en la mejora del clima organizacional y la eficiencia de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. (ENITSA), en la ciudad de Estelí en el periodo 2021-2022.

5.2 Objetivos Específicos

1. Identificar el proceso de integración del personal que lleva a cabo la empresa ENITSA con sede en la ciudad de Estelí.
2. Describir la organización del proceso de evaluación al desempeño laboral de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. en el período 2022
3. Evaluar el proceso de selección, contratación y desempeño laboral, desde la óptica de los colaboradores del área de producción de la empresa ENITSA en la ciudad de Estelí durante el año 2022.
4. Proponer estrategias organizativas enfocadas en la mejora del clima laboral y la eficiencia del personal contratado en la empresa ENITSA

6. FUNDAMENTACION TEORICA

En esta investigación se precisan cuatro ejes teóricos que son: 1) Empresa; 2) Integración de personal; 3) Desempeño laboral; y 4) Estrategias de mejora del clima organizacional. A continuación, se anotan los aspectos conceptuales de cada uno de ellos:

6.1 Empresa

6.1.1 Concepto de empresa

Los autores Soriano, García, Torrents, & Viscarri, (2015, págs. 11-12), afirman que son numerosas las definiciones que se han propuesto sobre empresa. En su mayoría, se deja ver el concepto de empresa que tiene la teoría económica: unidad económica de producción.

Así, para Fernández Pirla (1972) la empresa es, ante todo, "la unidad económica de producción cuya función general es la de crear o aumentar la utilidad de los bienes, es decir, dar a esta aptitud para servir a los fines del hombre". Expresando, en otros términos, su función esencial es crear valor mediante un proceso de transformación al que se someten los factores (inputs) para obtener unos productos (outputs) capaces de satisfacer necesidades.

6.1.2 Características de la empresa

Blandón & Chavarría (2013, pág. 16) anotan las principales características de una empresa:

- Muchas órdenes de producción derivada de los pedidos de los clientes.
- Dificultades para pronosticar o anticipar la demanda.
- Trabajos distintos uno del otro. Agrupamiento de las maquinarias similares
- Necesidad de programar cada caso en particular y, por consiguiente, intenso trabajo de programación.
- Necesidad de contar con recursos flexibles.

En este tipo de producción se le asigna mayor importancia a la programación, que se orienta en función de varios objetivos y pautas difíciles de compatibilizar entre sí (Blandón & Chavarría, 2013, pág. 16).

- Minimización de la inversión en instalaciones.
- Minimización de los inventarios en proceso.
- Estabilidad de la fuerza de trabajo.
- Máximo nivel de producción.
- Flexibilidad, en general.
- Reserva de capacidad para pedidos especiales o urgencias.
- Minimización de los costos de producción.
- Cálculo preciso de costos para presupuestar trabajos.
- Utilización máxima de las instalaciones.
- Adquisición de materiales en forma oportuna y económica

6.1.3 Funciones de la empresa

Para los autores Soriano, García, Torrents, & Viscarri (2015, págs. 18-19), las funciones de la empresa son:

a) **producción:** Las decisiones que se toman en el subsistema productivo, siguiendo a Schroeder (1983) se pueden clasificar en los cinco grupos siguientes:

- **Proceso.** Relacionadas con el diseño del proceso productivo (elección del tipo de proceso, tecnología a utilizar, distribución en planta y flujo de materiales).
- **Capacidad.** Se trata de determinar la capacidad de producción a instalar. En este sentido, cobra importancia el concepto de economías de escala. Economías de escala Se dan cuando los costes totales medios a largo plazo disminuyen al aumentar la producción. Causas: desembolso inicial
- **Mano de obra a emplear.** Consiste en determinar la cantidad de trabajadores a utilizar, así como la cuantificación de los mismos. El diseño de tareas, el estudio de

métodos y tiempos, y la asignación de personas con una cualificación determinada a los puestos de trabajo. Para estas decisiones se ha de conjugar la productividad en el trabajo con la satisfacción del trabajador.

- **Calidad.** Adquisición de los materiales adecuados, almacenamiento de los mismos, elaboración del producto y control de calidad. Se trata de establecer los requerimientos de calidad a cumplir y facilitar los medios necesarios para ello.
- **Inventarios.** Número de pedidos, volumen y frecuencia de los mismos, etc.

b) **Comercialización:** Corresponde al subsistema de comercialización el estudio de las oportunidades de mercado y el establecimiento de un plan de actuación, para que el aprovechamiento de dichas oportunidades permita cumplir los objetivos comerciales. Es decir, se trata de identificar oportunidades y después actuar sobre una serie de variables que posibiliten su aprovechamiento.

c) **Finanzas:** De las decisiones que se han de tomar en esta área, podemos señalar:

- Captar los fondos externos en las mejores condiciones de coste, plazo y disponibilidad, más adecuadas para los objetivos de la empresa.
- Determinar la estructura financiera óptima (una estructura que minimice el coste de capital y maximice el valor de la empresa).

d) **Personal:** El área de personal o recursos humanos es la encargada de realizar las tareas necesarias para dotar a la empresa del personal adecuado, tanto en número como en cualificación.

6.1.4 Empresas de zona franca

El primer paso para pertenecer al régimen de zona francas es entregar una carta de solicitud de acreditación, para operar bajo la clasificación de empresa usuaria de zona franca Administrativa (ZOFA), dirigida a la comisión nacional de zona franca, firmada por el apoderado de la empresa y autenticada por un notario, realizando un pago de trescientos dólares por presentación de estudio de factibilidad del proyecto y trescientos por pagos de

acreditación de consultor, se anexará el recibo oficial de caja y la cédula del apoderado con el poder especial de representación para estos trámites (Huete, Ortez, & Reyes, 2017, págs. 37-38).

Posteriormente, se ejecutó un resumen ejecutivo de la empresa, el cual contiene los antecedentes, aspectos legales, como la denominación, suscripción de acciones, el representante legal impuesto por los socios y el objetivo de la sociedad, así como la descripción del proyecto, este último incluye la localización, el área del terreno, detalle del techo, el uso que se le da, descripción del proceso industrial, solicitud de aprobación de autorización ambiental ante el MARENA el plan de inversión, el organigrama y se especificaran los empleos directos que generará dicho proyecto.

A continuación, se llenan los formularios de solicitud para instalarse en zona franca, el que contiene las características de la empresa, el capital, la inversión pre- operativa, así como la etapa una vez dado inicio el proceso de producción hasta su máximo aprovechamiento. Anexando la escritura de constitución social y estatutos, escritura de protocolización de documento reforma del objetivo social de la escritura de constitución social, documentos de identidad de los accionistas, escritura de constitución como comerciante, poder generalísimo, contrato de arrendamiento, cédula ruc, certificad de inscripción en el registro único contribuyente, constancia de responsable de recaudador de impuestos y constancia de matrícula municipal (Huete, Ortez, & Reyes, 2017, págs. 37-38).

6.2 Integración de personal

La integración de personal es un proceso que permite a las organizaciones incorporar a los empleados al medio de trabajo. Tiene su fundamento en la asignación y conservación de talento necesario en una estructura organizacional. Este proceso permite conocer el funcionamiento, las normas y políticas de la empresa (Ortiz, 2019).

6.2.1 Concepto de integración del personal

La integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para 14 que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 284).

La Inducción del personal, también llamada Integración en la Empresa u Orientación a la Empresa, es el proceso que proporciona a los empleados nueva información básica de los antecedentes de la organización, información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria (Chinchilla, 2010, pág. 80).

6.2.2 Importancia de la integración de personal

La importancia de la integración del personal radica, a su vez, en que es un momento idóneo para incentivar las conexiones entre las personas que integran la organización, lo que conducirá a un ambiente laboral sano. También una ocasión de aprendizaje, no solo para el colaborador, sino también para quienes lo reciben, ya que el intercambio de ideas durante este proceso beneficia el crecimiento de la organización (Zendesk, 2022).

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa (Santiz, 2020).

Este proceso es uno de los principales que se aplican antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pudiera perder tratando de averiguar

por sí mismos, en qué empresa ha entrado a prestar sus servicios, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros (Ortiz F. J., pág. 26).

6.2.3 Etapas del proceso de contratación

Para Espinoza & Tigse (2012, pág. 52) la contratación es la etapa en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. La persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, en muchas ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

Dentro de este escenario se relaciona todos los procesos de ingreso del talento a la empresa, comenzando por el reclutamiento, la selección, e inducción. Hay ocasiones en que lo que falla desde un principio es el proceso de selección y contratación que se sigue en la empresa. Establecer procesos donde el candidato encaje con el perfil y características del puesto es cuestión primordial para que la retención futura sea posible. Se debe tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados. Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos (Slinger, 2015, pág. 37).

6.2.3.1. Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2007, pág. 34).

Para ser eficaz, el proceso debe traer suficientes cantidades de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, también debe suministrar la selección alguna evaluación en el área de trabajo, El proceso de reclutamiento se basa en una serie de pasos que permiten captar la mayor cantidad aptos para el puesto vacante (Chiavenato, 2007, pág. 34).

Se define el proceso de reclutamiento como “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2001, pág. 21).

Se puede entender que el Reclutamiento se maneja como: Un proceso donde se buscará todo aquel empleado que cubra las necesidades que la empresa requiera en ese momento; para que, a partir de la recolección de todos esos posibles candidatos, posteriormente se pueda seleccionar al más competente de ellos. Cuando se habla de integrar nuevos miembros a la empresa no necesariamente se cubre una deficiencia de la empresa, ya que existen otros motivos por los cuales desertan los empleados, por ejemplo: Por muerte, por enfermedad, por independizarse, crear su propio negocio; etc., (Chiavenato, 2001, pág. 21).

El reclutamiento es muy importante para todas las organizaciones, pues mientras alto sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo. Aunque a veces esto no da muy buenos resultados, porque, aunque se tenga un excelente proceso de reclutamiento, muchas veces depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, prestaciones, salarios, etc., (Ortiz F. J., pág. 34).

6.2.3.2. Selección

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

Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: 1) Adecuación de la persona al trabajo; y 2) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. Una vez, que el reclutador habiendo utilizado sus estrategias para captar la mayor cantidad de aspirantes a la vacante, se procede a realizar el movimiento de “depuración” (Maristany, 2000, pág. 147).

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

Las definiciones de estos autores hacen llegar a la conclusión de que la selección de personal es un proceso muy importante, delicado y costoso, puesto que de aquí parte el trabajo que se realizara dentro de la organización y se debe hacer una excelente selección si se quieren obtener excelentes resultados (Maristany, 2000, pág. 147).

Del mismo modo la selección es un subproceso integrado por actividades de evaluación que se efectúan con el propósito de verificar que el candidato satisface los requisitos de la empresa según las características del puesto para el que se solicita el personal, es decir; los candidatos deben contar con las capacidades, talento y potencial requeridos por la empresa para desempeñar un puesto específico, capacidades, talento y potencial requeridos por la empresa para desempeñar un puesto específico (Maristany, 2000, pág. 147).

Debido a la variedad de personalidades, actitudes, aptitudes y vacantes a ofrecer, el proceso de selección contempla diversos modelos de colocación, selección y clasificación de los candidatos (Chiavenato, 2007).

La selección efectiva son todas las características individuales requeridas del puesto. Mientras la administración no logre una excelente relación de los nuevos colaboradores la satisfacción laboral se verá afectada. La integración entre el colaborador y el puesto de trabajo inicia a través de los requisitos necesarios para llenar la vacante existente dentro del proceso para determinar las actividades que se deben realizar (Ortiz F. J., pág. 34).

6.2.3.3 Contratación

Una vez conocido los resultados del proceso de selección, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, o el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y el empresario, en que el nuevo personal se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuir económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales. Además, incluye las condiciones laborales que celebrarán el nuevo empleado y el representante legal de la empresa, dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes (Noreña, 2010, pág. 57).

En síntesis, durante el proceso de contratación se realiza el acto legal y administrativo que compromete a la organización y al candidato seleccionado, en el cumplimiento de sus deberes y derechos. Las modalidades de vinculación y contratación laboral, son diversas y se clasifican según la manera como se suscribe el mismo; o el tiempo de duración que vaya a tener la prestación del servicio determinado o indeterminado (Noreña, 2010, pág. 57).

Proceso de contratación del personal

Para Espinoza, & Tigse (2012, pág. 40) menciona que una vez finalizado el proceso de reclutamiento de personal sigue el proceso de selección de personal. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo de una forma óptima.

Antes de iniciar el proceso de selección, las organizaciones deben tener los perfiles ideales de cada puesto, para poder contrastar el perfil real con el perfil ideal (Espinoza & Tigse, 2012, pág. 40):

- Según Koontz y Weirhrich se refiere a la selección como: "La elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto."
- Según Mondy y Noe (2000), establecen que la selección es: "el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. "

Estos autores concuerdan en definir a la selección de personal como un proceso que permite escoger al aspirante que posee las cualidades necesarias para ocupar el puesto vacante, es decir es una actividad de elección y representa el filtro de entrada para los candidatos a un cargo vacante dentro de una organización (Espinosa & Tigse, 2012, pág. 40).

Los procesos de selección están establecidos por un conjunto de pasos secuenciales y cronológicos, que tienen como objetivo evaluar al candidato, para determinar si está acorde con las exigencias de la vacante existente en una organización (Espinosa & Tigse, 2012, pág. 40).

La selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, ya que todo el esfuerzo de la Institución estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el talento humano será en gran parte el soporte que le permitirá alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral (Espinosa & Tigse, 2012, pág. 40).

En la selección de personal se desechan las hojas de vida que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los requisitos en su hoja de vida, en algunos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos sobre su vida laboral (Espinosa & Tigse, 2012, pág. 40).

Tipos de contratación del personal

Para Noreña (2010, pág. 58) dentro de los contratos que por ley están regulados y que en la actualidad se están celebrando; se tienen los contratos de trabajo sujetos a modalidad, siendo estos según su forma y su término de duración. Por su forma.

1. **Contrato verbal de trabajo.** Como su nombre lo indica es aquel que se celebra de palabra y hace referencia al acuerdo verbal entre un empleador y un trabajador sobre una determinada labor, el lugar de prestación de servicio y su remuneración.
2. **Contrato a través de cooperativas de trabajo asociado (CTA).** Es aquel mediante el cual se integran voluntariamente los asociados de una cooperativa de trabajo asociado para la ejecución de labores materiales o intelectuales para trabajar en forma personal, dicho acuerdo no está sujeto a la legislación laboral, es por ello que para sus asociados no hay lugar al reconocimiento de las prestaciones sociales y demás derechos que le otorga a los trabajadores vinculados por contrato de trabajo el Código Sustantivo del Trabajo, como es el caso de los recargos por laborar horas extras y en horario nocturno, y el derecho a vacaciones y a prestaciones sociales.

Las cooperativas de trabajo asociado, regulan los actos de trabajo de los asociados mediante un régimen de trabajo, de previsión, seguridad social y de compensaciones, el cual deberá ser consagrado en los estatutos o por medio de los reglamentos adoptados conforme se establezca.

3. **Contrato por outsourcing.** Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de la organización.

Es decir, el outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Un buen ejemplo es la nómina. Todo negocio tiene que manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja un negocio cualquiera. La empresa que contrata provee información básica acerca de su personal, la firma contratada se encarga de calcular los pagos y de hacer los cheques. Esto resulta más económico ya que se evita tener todo un departamento encargado de la nómina, pagar los salarios de la gente del departamento, correr con gastos como seguridad social, fondos de pensiones, etc.

- 4. Contrato por prestación de servicios.** Este tipo de contratación es muy habitual en la actualidad con respecto a los profesionales, y funciona de manera independiente, es decir que la persona contratada de esta forma, se responsabiliza de sus derechos y obligaciones de índole tributaria.

Importancia de aplicar la contratación de personal en las empresas

Describe Lahera (2008, pág. 204) la función esencial de cualquier convenio colectivo es servir a la representación de los intereses colectivos en cualquier unidad negociar, recuperando, en un nivel colectivo, la autonomía de la voluntad de las partes perdida en la desigual relación individual entre el trabajador y el empresario. El convenio colectivo logra una mayor igualdad entre las partes sociales y, con ello, también, una mayor libertad en el desarrollo de las relaciones laborales.

La finalidad de la negociación colectiva coopera, en este sentido, con una de las funciones de la norma estatal, bien que desde la autonomía de la voluntad. La interacción continua entre la autonomía colectiva privada y el intervencionismo público corrigen la desigualdad contractual inicial entre los trabajadores y los empresarios, otorgando fundamento, con normas y fuentes de obligaciones colectivas, al Derecho del Trabajo (Forteza, 2008, pág. 204).

Pues bien, el protagonismo del convenio colectivo estatutario en nuestro sistema de relaciones de trabajo hace que este tipo convencional sea el principal cauce en el logro de una mayor igualdad y libertad de los trabajadores (Forteza, 2008, pág. 204).

Para Espinoza & Tigse (2012, pág. 52) la contratación es la etapa en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. La persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, en muchas ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

6.2.3.4. Inducción

Al concluir con las fases de reclutamiento y selección de personal, la empresa y el Departamento de Recursos Humanos inicia con la fase de orientación o inducción para el nuevo empleado, siendo considerado como el momento más importante de la vida laboral del trabajador.

Según French (1995, pág. 34) el principal propósito de la inducción es ayudar a los nuevos empleados a la organización y llevarlo al comienzo de un trabajo productivo. Un adecuado programa de Inducción crea identidad de marca en nuestros colaboradores, acortando sus etapas de aprendizaje y potenciales errores en el cumplimiento de procesos y servicios.

Por su parte Dessler (1995) indica que la inducción significa proporcionarle al empleado información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesita para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. Se dice que cuando la inducción se realiza adecuadamente se puede ayudar a reducir el nerviosismo del primer día del empleado, así como también el choque con la realidad que podría experimentar. Ese choque con la realidad se refiere a la discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo empleo y la realidad (Dessler, 1995).

La primera etapa de la inducción la realiza el personal encargado del Departamento de Recursos Humanos, luego el nuevo empleado es presentado a su jefe inmediato superior, quien continúa con la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, lo presenta a sus nuevos colegas y lo familiariza con el sitio de trabajo. (Dessler, 1995)

Etapa final de las fases de ingresos, se lleva acabo cuando se tiene contratada a la persona con la cual se va a cubrir el puesto. Este proceso es recomendable realizarlo el primer día que el trabajador se presenta a laborar, es aquí cuando se realiza la inducción, donde se le presenta la información básica necesaria para realizar sus funciones de manera satisfactoria (Dessler, 1995).

De acuerdo a Arias & Heredia (2006, pág. 656) los programas de inducción varían dependiendo las necesidades de la empresa; en cualquier caso, en el programa de inducción, al trabajador se le entregará informes que cubren temas como:

- Reunión con el personal de nuevo ingreso, el día de la contratación
- Historia de la empresa
- Horario de trabajo.
- Evaluaciones del desempeño.
- Remuneración y prestaciones.
- Políticas del personal.
- Organización y operaciones de la empresa.
- Medidas y regulaciones de seguridad.
- Una correcta inducción deberá incluir cuatro principales objetivos:

- Que el nuevo trabajador se sienta bienvenido y brindarle confianza y seguridad.
- Que el trabajador comprenda en sentido amplio el movimiento de la empresa, así como lo más importante de las políticas de la misma y su comportamiento de esta.
- Comenzar a socializar con las tradiciones de la empresa respecto a cómo actuar y qué hacer. Que entienda de una manera clara y precisa lo que se espera de él en materia de trabajo y comportamiento en la empresa.

Puede afirmarse que el mejor éxito del programa de orientación o inducción dependerá directamente del grado de preparación que se logra dar al nuevo empleado. Si se empuja a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa, sumergir al nuevo empleado en su puesto de trabajo “para que aprenda viendo” sin ninguna orientación, es el mejor camino al fracaso. Los programas de orientación o inducción que obtienen éxito incluyen procedimientos de seguimiento. El seguimiento es necesario porque en muchos empleados e dan momentos que no recuerdan lo que se les dio en la primera etapa de la inducción (Arias & Heredia, 2006).

Al finalizar el proceso de inducción, es importante aplicar al nuevo empleado un cuestionario para conocer cuáles han sido los puntos débiles y darle un seguimiento con entrevistas personales entre el jefe de área y el empleado.

Es de suma importancia pues es el primer contacto real que tiene el personal nuevo con la empresa, lo que le creará expectativas frente a su nuevo rol. Enfrentarse a un proceso de inducción, es una fase que se ve hoy día en persona cada vez más jóvenes.

Para apoyar y superar con facilidad esta etapa, es importante que la empresa le garantice al empleado un proceso de inducción y conocimiento de la empresa claro y sólido, para ello, dicho proceso debe constar de 3 elementos a saber: 1) Orientación general en la organización; 2) Inducción al puesto de trabajo; y 3) Programa de entrenamiento en el puesto de trabajo (Arias & Heredia, 2006).

Con el manejo adecuado de los puntos anteriormente descritos, es posible dar información sobre la empresa y su trayectoria dando a conocer la razón de ser de la organización. Adicionalmente, se brinda información sobre las condiciones del puesto de trabajo, las funciones a desempeñar, y las responsabilidades por adquirir.

6.2.3.5. Capacitación del personal

La capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencia en función de objetivos definidos”. Es decir que la capacitación es el adiestramiento, la formación, preparación que reciben los trabajadores por parte de la institución o empresa donde trabaja, para desarrollar de manera efectiva, las tareas que se le asignan (Zans, 2017, pág. 41 y 42).

Las empresas en general hoy en día planifican de manera permanente las capacitaciones, esto en virtud de los cambios constantes que se presentan en el ámbito empresarial, en los negocios, ya sea por elementos internos, nuevos productos, maquinarias, o externos, reformas legales, leyes, normativas, tecnología entre otras. Es la construcción, perfeccionamiento, mejoramiento del conocimiento inicial, esta puede lograrse a través de vía formal educativa o la no formal, ambas enfocadas en el aumento de la educación inicial, en busca transformar y cambiar actitudes y aptitudes, con la finalidad de brindar un mejor servicio, permitiendo un crecimiento institucional y al mismo tiempo personal (Zans, 2017, pág. 41 y 42).

Es decir que las capacitaciones, parte de la determinar las limitantes o carencias que se tengan en correspondencia algunos aspectos que los trabajadores deben saber y la entidad requiera, a partir de ello se debe elaborar un plan de formación (Zans, 2017, pág. 41 y 42).

La capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencia en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007, pág. 384).

6.2.3.6. Promoción del personal

Un sistema integrado en gestión de recursos humanos incorpora prácticas que permiten seleccionar, contratar y retener a las personas más adecuadas para la organización. En este contexto, la promoción de personal se constituye en un proceso mediante el cual un empleado accede a una posición mejor remunerada, con mayor responsabilidad y mayor jerarquía en la organización (Werther & Keith, 1987, pág. 43).

En las organizaciones, las decisiones de promoción de personal se toman en el marco de sistemas de promoción formal o informal. Los sistemas formales de promoción se caracterizan porque han sido desarrollados y formalizados a partir de una clara definición de trayectorias profesionales por parte de la organización; en contraste, los sistemas informales de promoción de personal no emplean criterios preestablecidos, se caracterizan por ser manejados con unas bases ad hoc y, debido a la ausencia de un procedimiento sistemático y estructurado, cada caso de promoción se analiza y decide de manera aislada (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 97).

En los sistemas formales de promoción, comúnmente se utilizan criterios para la toma de decisiones como son el mérito y la antigüedad. La promoción basada en méritos se caracteriza porque la decisión está fundamentada en el desempeño de la persona, sus habilidades y experiencia; en principio dichas decisiones se apoyan en criterios de valoración objetivos, medibles y cuantificables, que pueden ser derivados de los procesos de evaluación del desempeño (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

El sistema de promoción basado en la antigüedad, por su parte, hace énfasis en el tiempo de vinculación del empleado con la organización. Un aspecto positivo de este sistema es la estabilidad y la garantía de un empleo a largo plazo; sin embargo, en su implementación, este sistema de promoción puede llevar a graves problemas, pues no necesariamente quien lleva más tiempo vinculado a la organización es el más competente (Werther & Keith, 1987, pág. 43)

6.3 Desempeño laboral

6.3.1. Concepto del desempeño laboral

Al respecto, Faria, (2004, pág. 23) define al desempeño como el resultado del comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades encomendadas o no encomendadas, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Tal como plantean Pedraza, Amaya & Conde (2010, pág. 495) ellas se refieren el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no sólo medirlo sino también mejorarlo.

En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010, pág. 495).

6.3.2. Importancia de la evaluación del desempeño laboral

Asimismo, Chiavenato (2011, págs. 202-203) expone que actualmente se vive en un mundo en el que el desempeño de las cosas que se tienen alrededor, ya sea así de seres humanos, o cosas materiales. La evaluación es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan dentro de una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos,

evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad, es una manera de conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de su área de trabajo, este es un proceso de supervisión, lo que se pretende es que el sistema de Recursos humanos se fortalezca por medio de estas técnicas (Chiavenato, 2011, págs. 202-203).

De acuerdo a Chiavenato (2011, págs. 202-203) la responsabilidad de la evaluación del desempeño de acuerdo con las políticas RH esta responsabilidad se atribuye, al gerente, al propio individuo, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño, cada una implica una filosofía de acción, así:

- a) **El gerente:** Regularmente es responsable de evaluar a sus subordinados. En ellas el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del área de recursos humanos, se establecen lineamientos de evaluación y en base a estos el gerente da una breve descripción del desempeño de sus colaboradores, esta evaluación brinda información relevante, y el gerente tiene toda la libertad de expresión que necesite para el proceso.

- b) **La propia persona:** esta evaluación se realiza principalmente en organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. En este sistema cada colaborador es responsable de colocarse una calificación de acuerdo a cómo considera su propio desempeño laboral, esto en base a los lineamientos que anteriormente debe haber establecido la gerencia y el departamento de recursos humanos.

- c) **El individuo y el gerente:** en este caso surge la evaluación por objetivos, conocida también como (APO), esta evaluación es considerada democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos, formulación de objetivos mediante consenso, compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados, acuerdo y negociación con el gerente para establecer las condiciones, recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos, desempeño del colaborador, medición constante de los resultados y comparación con los objetivos, realimentación intensa y continua de los objetivos.

- d) **El equipo de trabajo:** Otras ocasiones las organizaciones optan por que sea el mismo equipo de trabajo el que evalúe el desempeño del mismo, orientándose a que adquieran un compromiso por mejorar el desempeño del equipo de trabajo.

- e) **El área de RH:** esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero esta se ha dejado de utilizar, debido a su carácter con poca democracia, este método excluye la opinión del trabajador operativo.

- f) **La comisión de evaluación:** algunas organizaciones optan por organizar una comisión encargada del proceso de evaluación del desempeño, esta comisión dirige y realiza el proceso, presenta posteriormente a la gerencia general un informe basado en indicadores del desempeño de los colaboradores.

6.3.3. Ventajas y desventajas del proceso de evaluación del desempeño laboral

En este orden ideas Pop (2015, págs. 30-31) indica las ventajas y desventajas que tiene una evaluación del desempeño. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.), estimular la productividad y determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización y motivar al empleado hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa, propiciar la

comunicación jefe – subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.

También Pop (2015, págs. 30-31) identifica las siguientes ventajas en la evaluación del desempeño:

- Contribuye a mejorar el desempeño del empleado: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar las deficiencias que pueda presentar el empleado.
- Proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Indica necesidades de Capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Brinda herramientas para la Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional del empleado dentro de la organización
- Detecta imprecisiones de información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Identifica errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Detecta factores externos de influencia en el rendimiento, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

También Pop (2015, págs. 30-31) anota algunas desventajas de la evaluación del desempeño como: La falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado, la falta de claridad y definición de los estándares de evaluación, la falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas, la falta de acuerdo previo entre el evaluador y el evaluado sobre los aspectos a apreciar, la falta de preparación o capacitación del evaluador para la evaluación o la entrevista, la falta de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación, la insuficiencia de los recursos para proporcionar recompensas al buen desempeño y el uso de lenguaje ambiguo y poco claro del evaluador en el proceso de evaluación.

6.3.4. Métodos para evaluar el desempeño laboral

Iturralde (2011, págs. 19-20) afirma que el proceso de elaboración de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma.

La evaluación es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: Métodos de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes gráficos, Método de comparación por pares, Método de evaluación por competencias (Iturralde, 2011, págs. 19-20).

6.3.5. Tipos de Evaluación de desempeño

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro (Iturrall, 2011, págs. 19-20).

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización” (Iturrall, 2011, págs. 19-20).

Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral hay cuatro tipos (Iturrall, 2011, págs. 19-20):

- 1. Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.** Se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.
- 2. Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.** Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.
- 3. Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.** La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su 21 cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

4. Evaluación de Desempeño Laboral de 360°. También es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas

6.3.6. Factores que inciden en el desempeño laboral

Sostenía que se identificó los factores que influyen en el desempeño laboral, se realizó un modelo de gestión por procesos, identificando la misión, visión, valores de la empresa, se desarrolló el mapa de procesos estratégicos, la misma que es encargada del aseguramiento y de promover los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, por tanto la gerencia está encargada de direccionar la administración del personal y contabilidad, desarrollando políticas estratégicas, planes de mejora que van enfocados al cumplimiento de la organización, que consiguen concertar los procesos operativos y de apoyo (Sánchez, 2016, pág. 2).

Una vez aplicado el test se define cual es la su dimensión que está afectando en mayor volumen al desempeño interno de la empresa, el estudio demuestra que los procedimientos internos no están funcionando de manera óptima (Sánchez, 2016, pág. 2).

Se aplica una herramienta capaz de desarrollar la correcta administración del modelo de gestión por procesos, enfocado en un modelo gráfico el cual permite centrarse en etapas a seguir para asegurar la óptima aplicación del mismo (Sánchez, 2016, pág. 2).

Figuroa, (2018, pág. 13) entonces, recapitulando que para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, y los objetivos a cumplir.

A continuación, se enlistará los factores que influyen en el desempeño laboral. La motivación: tanto para la empresa, el trabajador y la economía. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabajó por objetivos (Figueroa, 2018, pág. 13).

- a) **Adecuación/ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- b) **Establecimiento de objetivos:** es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.
- c) **Reconocimiento del trabajo:** es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
- d) **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quién mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- e) **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno

para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto y promoción entre otras.

Sin embargo, plantean que hoy en día existen programas que recogen todos los factores que pueden intervenir en el mejor desempeño de las tareas y que son sencillos y dan resultados muy rápidamente (Figuroa, 2018, págs. 13-14).

6.4 Estrategias de mejora del clima organizacional

6.4.1. Concepto de estrategia

De acuerdo a Bordas (2016, pág. 36) El análisis y la gestión del clima laboral son elementos clave para la gestión estratégica de las empresas en la sociedad del conocimiento. Históricamente, se distinguen 5 enfoques diferenciados en las definiciones de estrategia:

- a) La estrategia como medio para establecer las metas de la organización.
- b) Como expresión de su dominio competitivo: qué es y qué quiere ser.
- c) Como respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades de la organización.
- d) Como instrumento para alcanzar ventajas competitivas sostenibles
- e) Como elemento de relación y motivación con respecto a accionistas, empleados y otros grupos de interés (stakeholders) que pueden ser afectados por la actuación de la empresa.

Las estrategias de una organización pueden tener un gran impacto en el clima laboral y también puede influir a los trabajadores se sienta acerca de una oportunidad de ganar una recompensa, para alcanzar el éxito y su satisfacción (Bordas, 2016, pág. 36).

Reflexión teórica que nos lleva a aludir a los conceptos de estrategia y dirección estratégica de la empresa, desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades y su especial

atención a los intangibles como fuentes de creación de valor, ventajas competitivas y resultados empresariales, especialmente en el marco de la llamada sociedad del conocimiento (Bordas, 2016, pág. 36).

6.4.2. Definición del clima organizacional

De acuerdo a los autores García, Vesga, & Gómez (2020, pág. 15) que es muy amplio el clima dado que la concepción de un clima organizacional involucra tanto a la persona como al entorno, la medida de este constructo debe, por consiguiente, incluir estos dos elementos. Desde la perspectiva de la teoría de campo de Lewin, el individuo se encuentra inserto en un campo no solo físico, sino también psicológico y social, constituido por las características del ambiente de trabajo que le rodean; sin embargo, el clima organizacional es una experiencia del individuo en relación con las características de su ambiente laboral.

En este sentido, Brunet (1997) sostiene que la medida perceptiva de los atributos organizacionales es la perspectiva más usada por los investigadores, pues facilita su medición y es la que más respeta la teoría de campo de Lewin; de hecho, según Ehrhart et al. (2014), “el clima es una descripción de cómo los empleados ven sus entornos de trabajo, no una evaluación personal afectiva del entorno de trabajo” (p. 68).

6.4.3. Características del clima organizacional

La propuesta de Rodríguez (2005, págs. 147-148) sobre las características del clima organizacional involucra una alusión constante de los miembros en relación a su estar en la organización.

El clima organizacional, como sistema autopoietico de elecciones, constituye el asunto de reflexión sobre el que se hace la definición de clima, en otros términos, el clima puede construirse como un autorreflexión de la organización sobre su devenir, la vivencia organizacional que poseen los miembros es auto vista por éstos, que la evalúan colectivamente (Rodríguez, 2005, págs. 147-148).

Esto quiere decir que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización sobre su vinculación entre sí y con el sistema organizacional no obstante, esto no provoca que el clima sea precisamente una autorreflexión de la organización como sistema autopoietico de elecciones para que lo sea se necesita que el asunto del clima sea tratado en el dictaminar organizacional en impacto, en los casos en que las empresas se ve perjudicado o dictaminar por el clima o en los casos en que se adoptan elecciones, motivadas por el clima o destinadas a ocasionar cambios en este, el clima ha pasado a constituirse en cierta medida de la autorreflexión del sistema organizacional (Rodríguez, 2005, págs. 147-148).

Según Rodríguez (2005, págs. 147-148) el clima organizacional se caracteriza por:

- a) ***El clima se refiere con el caso en que tiene sitio el trabajo de la organización*** esto quiere decir que se parece disponer de una cierta seguridad en el clima de una organización, con cambios subjetivamente graduales, sin embargo, esta seguridad puede padecer perturbaciones de trascendencia derivadas de decisiones que afectan en forma importante el devenir organizacional. Una situación de problema no resuelto, ejemplificando puede agravar el clima organizacional por una época en comparación extensa.
- b) ***El clima organizacional tiene un intenso impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.*** Un óptimo clima va a traer como resultado una mejor disposición de las personas o participantes activos y eficientemente en el desempeño de sus labores. Un clima malo, por otro lado, va a hacer drásticamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las tareas.
- c) ***El clima organizacional perjudica el nivel de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.*** Una organización con un buen clima tiene una alta posibilidad de conseguir un nivel magnífico de identificación de sus miembros, en tanto la organización cuyo clima sea deficiente no puede esperar un nivel de identificación.

Las organizaciones que se quejan ya que sus trabajadores no poseen la camiseta puesta comúnmente poseen un bastante mal clima organizacional.

En otras palabras, un sujeto puede ver como el clima de su organización es grata y darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima afable, en la situación opuesta, comúnmente sucede que personas originarias de una organización realizan amargas críticas al clima de su organización, sin percibir que sus actitudes ásperamente están afectando el clima organizacional (Rodriguez, 2005, pág. 148).

6.4.4. Factores que incide en el clima organizacional

Parra, Duran, Marceles & Yarzagaray (2018, pág. 4) consideran que es posible separar tres factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también, explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización, las mismas se define de la siguiente manera:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- Los factores personales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas, y los superiores. Dichos factores se congregan más específicamente en tres (3) tipos de variables que determinan las características propias de una organización.

Brunet (2004) identifica las variables de:

- a) **Variables Causales:** Constituyen variables independientes que determinan tanto el sentido en que la organización evoluciona, como los resultados que obtiene. Estas variables se distinguen por que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización. En otras palabras, si estas se modifican hace que se transformen las otras variables, entre ellas pueden mencionarse la estructura de la organización y su administración (reglas, decisiones, competencias y actitudes).

- b) Variables Intermedias:** Reflejan el estado interno y la salud de una empresa, constituyen los procesos organizacionales. En esta clasificación se encuentran las motivaciones, actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras.
- c) Variables Finales:** Son variables independientes que resultan del efecto conjunto de las anteriores y reflejan los resultados obtenidos de la organización, tales como: la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas. Estas constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Para concluir se observa una secuencia de criterios compartidos entre los autores mencionados, que sintetizan tanto en la satisfacción del recurso humano como en el de la organización en general, dando un margen de estructuración dentro de la interpretación de las sociedades modernas (Parra, Duran, Marceles, & Yarzagaray, 2018, pág. 4)

6.4.5. Tipos de estrategias para mejorar el clima organizacional

En este sentido Collazos (2017, págs. 28-29), de hecho esta perspectiva de medida define el clima como:

- 1. Autonomía individual.** Se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en el proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.
- 2. Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.** Hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.

- a) **Orientación hacia la recompensa.** Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.
- b) **Resultados y recompensa:** el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el desempeño eficiente del trabajo realizado en forma individual permite que los empleados reciban recompensas que los motive a trabajar mejor.
- c) **Consideración, entusiasmo y apoyo.** Las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.

3) Trabajo en equipo.

- a) **Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo.** Esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros.
- b) **Estructura.** Aquí se encuentran involucrados la estructura y el tamaño de la organización; sus políticas, objetivos, deberes, normas, reglas y procedimientos que guían el comportamiento de las personas y le sirven de referente en el trabajo.
- c) **Liderazgo.** Se refiere al ejercicio del liderazgo y el impacto que tiene la persona que lo ejerce en el propósito de conducir a otros para que alcancen metas, Influenciando sus comportamientos en la organización.

- d) **Responsabilidad.** Determinada por el sentimiento de autonomía en el desempeño del trabajo y percepción que tienen las personas por participar en procesos referidos a tomar decisiones en su trabajo y resultados.

- e) **Riesgo.** La posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos.

- f) **Relaciones.** La calidad de las relaciones interpersonales con el grupo de compañeros, así como con los supervisores o jefes, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo del trabajo.

Según Sarmiento, Paola & Valero, Paola (2014, págs. 47-48) un plan de acción diseñado con estrategias enfocadas a mejorar el clima organizacional en la compañía, fortaleciendo los comportamientos saludables en los empleados de la organización.

Es importante, antes de la formulación de estrategias, tener claro cuáles son los objetivos que se persiguen, para este caso, las variables anteriormente descritas provienen de las percepciones y por consiguiente conductas de los empleados, estos objetivos son un insumo que da dirección al plan a realizar (Sarmiento & Valero, 2014, págs. 47-48).

Para el desarrollo del plan se definen los siguientes objetivos para los comportamientos de cada una de las variables a intervenir, de acuerdo con la información recolectada a nivel grupal (de calidad), donde se identificaron conductas y percepciones (Sarmiento & Valero, 2014, págs. 47-48):

- Mantener y fortalecer las conductas y las percepciones favorables.
- Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral.
- Crear en los empleados conductas positivas que permitan mejorar su percepción de las variables.

En la ejecución del plan, debe existir un proceso de esfuerzo por mejorar el comportamiento dentro de cada una de las variables mediante ayudas concretas provenientes de los jefes inmediatos (principales responsables de la administración del talento humano) y del área de talento humano (Sarmiento & Valero, 2014, pág. 48).

Se realizaron grupos focales y entrevistas, lo que nos condujo a identificar las causas por las cuales los colaboradores tienen una percepción desfavorable en estas dimensiones. Con base en esta información, acorde con la política de gestión del talento humano y teniendo en cuenta la complejidad operacional de la organización, particularmente en la Dirección de Calidad, se diseñó un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional, las estrategias planteadas en el documento son para aplicación en el área, teniendo en cuenta que la organización cuenta con un plan maestro corporativo. Para la ejecución del plan de acción es de vital importancia que se tengan en cuenta aspectos como el compromiso por parte del Director y Gerente del área, quienes son los principales promotores y quienes generan credibilidad en los mandos medios y los colaboradores (Sarmiento & Valero, 2014, págs. 47-48)

7. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Según el enfoque filosófico esta es una investigación cuali-cuantitativa o mixta, por tanto, se hizo la operacionalización para los objetivos específicos y se precisa una hipótesis enfocada en el objetivo específico No.3. A continuación, se presentan ambas operacionalizaciones:

7.1 Cuadro de operacionalización por objetivos específicos

Tabla 1 Cuadro de operacionalización por objetivos específicos

| OBJETIVO ESPECIFICO | DIMENSIONES DE ANALISIS | DEFINICION OPERACIONAL | CATEGORIAS | FUENTE |
|--|---------------------------------|---|---|---|
| 1. Identificar el proceso de integración del personal que implementa a la empresa ENITSA con sede en la ciudad de Estelí. | Integración de personal | La integración de personal es un proceso que permite a las organizaciones incorporar a los empleados al medio de trabajo. Tiene su fundamento en la asignación y conservación de talento necesario en una estructura organizacional. Este proceso permite conocer el funcionamiento, las normas y políticas de la empresa. (Ortiz, 2019) | <ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de oferta de empleo • Documentos para la solicitud de empleo • Recepción preliminar de los candidatos. • Criterios de selección de personal para entrevista • Período de prueba • Capacitación del personal • Términos y condiciones de contratación • Salarios • Beneficios • Promociones | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación documental • Observación |
| 2. Describir la organización e implementación del proceso de evaluación al desempeño <u>laboral</u> del personal que realiza la dirección de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. en el | Evaluación al desempeño laboral | La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad, es una manera de conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de su área de trabajo, este es un proceso de supervisión, lo que se pretende es que el sistema de Recursos humanos se fortalezca por medio de | <ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados en producción • Control de personal productivo • Planificación de la evaluación al desempeño • Métodos de evaluación al desempeño laboral • Evaluación de cumplimiento de su jornada laboral • Evaluación al desempeño de tareas • Evaluación de su capacidad productiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación documental • Observación |

| | | | | |
|---|---------------------------|--|---|---|
| período 2021-2022 | | estas técnicas (Chiavenato, 2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de sus relaciones laborales. • Normas de producción • Tabla de producción diaria y mensual • Estadísticas producción | |
| 3. Analizar el proceso de contratación y evaluación al desempeño de personal, desde la visión de los colaboradores de la empresa ENITSA en la ciudad de Estelí durante el año 2022. | Contratación de personal | La contratación es la etapa en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, que va a ocupar el puesto de trabajo. La persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales. (Espinosa & Tigse, 2012, pág. 52) | <ul style="list-style-type: none"> • Características de los colaboradores (Edad, sexo, nivel académico, antigüedad) • Identificación del cargo • Conocimiento de la vacante • Requisitos solicitados. • Entrevista empleador • Tiempo promedio para llenar una vacante • Período de prueba • Capacitaciones • Salario y beneficios | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • Investigación documental • Observación |
| 4. Proponer estrategias organizativas enfocadas en la mejora del proceso de contratación y evaluación del personal en la empresa ENITSA S.A. | Estrategias organizativas | La condición para crear una organización de aprendizaje es la evaluación de las competencias presentes. A partir de ahí, la organización define las estrategias que debe formular e implantar. La principal consecuencia de la creación (Chiavenato, 2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y debilidades de contratación y evaluación del personal. • Oportunidades y Amenazas de contratación y evaluación del personal. • Propuesta estrategias organizativas | Análisis FODA |

8. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Esta hipótesis está enfocada en el objetivo 3 que es la evaluación al desempeño del personal.

Hipótesis:

La carencia de un procedimiento formal para la evaluación del desempeño del personal incide en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa ENITSA, en segundo semestre del año 2022.

Variable Independiente: Desempeño de personal.

Variable Dependiente: Eficiencia del personal

8.1 Cuadro de operacionalización de las variables

Tabla 2 Operacionalización de las variables

| VARIABLE | CONCEPTO DE VARIABLE | INDICADORES | FUENTE |
|----------------------------------|--|---|--|
| Evaluación al desempeño laboral. | La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, es una manera de conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de su área de trabajo, este es un proceso de supervisión, es un proceso de auto evaluación, lo que se pretende es que el sistema de Recursos humanos se fortalezca con estas técnicas (Chiavenato, 2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Características de los colaboradores (Edad, sexo, nivel académico, antigüedad) • Sistema de evaluación de trabajadores • Número de veces que ha sido evaluado. • Resultados de evaluación al desempeño • Evaluación de cumplimiento de su jornada laboral • Evaluación al desempeño de tareas • Evaluación de su capacidad productiva. • Evaluación de relaciones laborales. | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • Investigación documental |
| Eficiencia de personal | Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017) | <ul style="list-style-type: none"> • Número de horas laborales • Funciones laborales • Tiempo de permanencia en el puesto • Rotación de personal • Meta de producción mensual • Sobrecumplimiento meta de producción • Capacitación laboral • Promoción laboral • Salario por producción • Premiaciones y estímulos | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista semi-estructurada |

9. METODOLOGÍA

9.1 Tipo de estudio

Según el objeto de estudio es una investigación aplicada porque se va a estudiar la problemática que existe en el proceso de contratación y evaluación del personal en la empresa ENITSA, y se van a proponer algunas estrategias de mejora enfocadas de la eficiencia laboral.

Así mismo, según el enfoque filosófico esta investigación es cuali-cuantitativa o mixta. Hernández Roberto (2014, pág. 547) afirma que es una estudio mixto porque proporcionara una serie de datos cuantitativos y cualitativos. En este caso, tales datos se utilizarán para evaluar el modelo de contratación del personal de la empresa ENITSA, lo que permitirá proponer estrategias para mejorar la eficiencia del personal contratado y el clima laboral basadas en las observaciones del comportamiento de las variables: contratación de personal y desempeño laboral, dentro de la empresa.

9.2 Área de estudio

9.2.1. Área de conocimiento

Área de investigación: Ciencias Económicas y Administrativas

Línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.

Sub línea de investigación CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

Tema de investigación: Evaluación en la contratación y desempeño del personal de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A, en el año 2022.

9.2.2. Área geográfica

Caracterización de la ciudad de Estelí

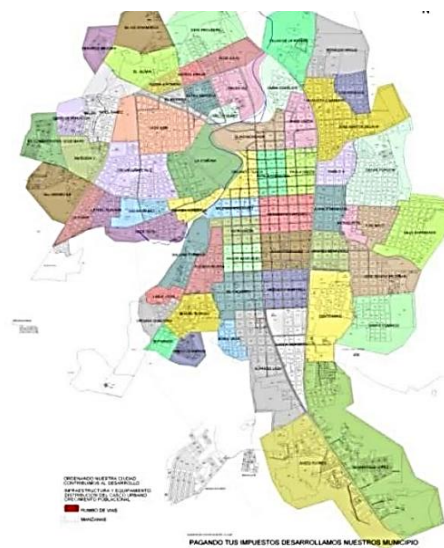
Según Robles, Josseling & Silva, María (2014) el Municipio de Estelí está ubicado en la Región Central Norte de Nicaragua y es uno de los seis municipios del Departamento del mismo nombre, a la vez que es su cabecera departamental. Es el principal centro de comercio y servicios de la Región Segoviana. El territorio del Municipio de Estelí cuenta con una extensión territorial de 795.7 kms² Está ubicada a 145 kilómetros de Managua a través de la Carretera panamericana Norte.

Según Martínez, Herrera, & Peralta, (2016). “El Diamante de Las Segovia” se localiza en medio de un valle rodeado de mesetas y situado a 800mts sobre el nivel del mar, con temperaturas que oscilan entre los 25°C y los 28°C, con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país el cual lo hará disfrutar de su agradable clima.

La principal actividad económica de la ciudad es el tabaco; la ciudad es reconocida internacionalmente por el cultivo y procesamiento del Tabaco, y como lo pone de manifiesto Áreas Esquivel (2022) en Estelí se encuentran las mejores tierras para cultivar la hoja

de tabaco, aportando un aroma que es bien demandado, los fértiles valles estilianos producen tabaco de la mejor calidad, tanto para la elaboración de cigarrillos de consumo nacional, como habanos para la exportación, los que son embalados en aromáticas cajitas de cedro real.

Ilustración 1 Mapa de la ciudad de Estelí



Fuente: Obtenido del instituto nacional de estudios territoriales.

9.3 Población y muestra

El universo de este estudio de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A (ENITSA), Donde laboran 50 personas en total, de los cuales 24 personas han sido contratadas a término indefinido y están ubicadas en el área de administrativas y producción.

La empresa está dividida en:

- Área administrativa hay un administrador y un gerente, cuatro supervisores de áreas, 3 chóferes
- Área productiva: tres personas en máquinas para cortar madera, dos personas en otras maquinarias, en los discos se trabaja con nueve personas, dos personas encargadas de bisagras, tres personas en el área de pintura, en lijado hay catorce personas, en las máquinas de cortar funcionan dos personas, dos en la reparación de las cajas
- Área de empaque hay dos personas encargadas
- Área de limpieza funcionan dos personas.

9.4 Muestra de estudio

Debido a que nuestra investigación es cuali-cuantitativa se utilizaran dos tipos de muestra, para el enfoque cualitativo y para el enfoque cuantitativo.

De acuerdo al enfoque Cualitativo de la investigación, el tipo de muestreo es no probabilístico porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicará el muestreo intencional o por convivencia porque se elaboraron muestra representativas basadas en la facilidad de acceso, y la disponibilidad de las personas de participar en el estudio.

Para seleccionar la muestra se definen los siguientes criterios:

- Los sujetos de estudio dispuestos voluntariamente a ser entrevistados y encuestados.
- Gerente de la empresa
- Al responsable de contratación del personal
- Colaboradores que tengan al menos 1 año de laborar en la empresa.

El enfoque cuantitativo de la Investigación, está orientado en el objetivo No.3 para evaluar el desempeño laboral del personal del área de producción de la empresa ENITSA en la ciudad de Estelí durante el año 2022.

El universo de la empresa ENITSA S. A. son 50 colaboradores, para calcular el tamaño de la muestra se aplica la fórmula para población infinita teniendo un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%.

$$N = \frac{N Z^2 P. Q}{(N-1) e^2 + Z^2 P.Q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: universo el cual corresponde a: 50

Z: Nivel de confianza 1.96 (95%)

P: Probabilidades a favor (50%)

Q: Probabilidad en contra (50%)

e: Error maestral (5%)

$$n = \frac{50 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(50-1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} =$$

$$n = \frac{(50) (3.8416) (0.25)}{(49)0.0025) + (3.8416) (0.25)} = \frac{48.02}{1.0829} = 44.3438914 = 45 \text{ encuestas.}$$

Muestra: 45 trabajadores de la empresa ENITSA.

9.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Para cumplir con los objetivos de la investigación y demostrar la concreción de las hipótesis, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: investigación documental, entrevistas, y encuesta.

Investigación documental

Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (Bernal, 2010, págs. 111-112).

De acuerdo con Casares Hernández, et al (1995), la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento.

Para los autores mencionados, las principales fuentes documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etcétera), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

Entrevista Semi- estructurada:

Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad. Además de sus instrumentos específicos, tanto la entrevista estructurada como la no estructurada pueden emplear instrumentos tales como el grabador y la cámara de video (Fidias, 2012).

Encuesta:

Una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que se está estudiando. Un estudio de caso comprende una entrevista extensa con una guía de

preguntas o de indicadores para detectar sobre la persona o la comunidad todos los elementos que nos permitan conocer de ella desde sus orígenes hasta el momento actual. Las guías pueden llegar a contener más de 100 preguntas o indicadores. Mediante un mismo cuestionario o cédula se aplica a un grupo de personas que representan una muestra del universo de la población investigada (Baena, 2007).

9.6 Etapas de la investigación

Etapa 1. Investigación documental

Recabar información sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para diseñar el protocolo de este estudio, y consultar los libros de administración de empresas y tesis relacionados con el tema de investigación, los cuales se encuentran disponibles en la biblioteca Urania Zelaya ubicada en las instalaciones de la FAREM en Estelí. Libros en línea y documentos de Internet, con un análisis detallado de toda la información relevante y recomendaciones para mejorar los manuales funcionales de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral de la empresa ENITSA.

Etapa 2. Elaboración de instrumentos

Aquí, las técnicas de recopilación de datos se diseñan de acuerdo con las metas y categorías específicas identificadas en la tabla de operacionalización de objetivos específicos y la operacionalización de las variables de la hipótesis

Se diseñaron dos entrevistas semi-estructuradas, una dirigida al gerente de ENITSA (Ver anexo No. 1) y otra para el responsable de llevar a cabo las contrataciones (Ver anexo No. 2). Además, se diseñó una encuesta para trabajadores (Ver anexos No. 3).

Etapa 3. Trabajo de campo

Durante esta fase de trabajo de campo, la entrevista fue aplicada a los jefes regionales, responsables del área de administración y a los trabajadores que realizan todo el proceso de selección en las empresas ENITSA.

También se aplicaron 50 encuestas a los colaboradores de la empresa, enfocado en el objetivo específico No.3, para evaluar su proceso de selección, contratación y desempeño laboral.

Etapa 4. Análisis y elaboración del documento final

La entrevista fue transcrita y editada. La encuesta se procesó con el programa SPSS y se crearon tablas de frecuencia y gráficos para presentar los resultados. Además, se realizó la prueba de hipótesis utilizando la prueba no paramétrica de Chi cuadrado para la comprobación de hipótesis, tomando en cuenta un nivel de significancia 0.05.

El informe final se triangula a partir de fuentes de información como entrevistas, investigación bibliográfica y análisis. La organización del informe se basa en el documento para modalidades de graduación aprobada por FAREM-Estelí.

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

10.1 Características de la empresa ENITSA

10.1.1. Historia de la empresa ENITSA

La fábrica de Empaques Nicaragüense para Tabacos S.A (ENITSA), es una empresa que se dedica a la elaboración de cajas de madera para puros de tabaco en la ciudad de Estelí, ubicada en el Km 157 1/2 carretera panamericana frente al vivero Rosalinda. Esta empresa se constituyó en el año 2004, y funciona bajo el régimen general.

La empresa fue fundada en el año 2004 bajo régimen de cuota fija llamándose en ese momento Fabrica de Cajas del Valle (siglas FACAV) comenzó haciendo reparaciones de cajas de puro para la Empresa Drew Estate Tobacco Company S.A una empresa muy conocida en la industria del tabaco en Estelí, al reconocer la calidad del trabajo le otorgo un pedido inicial de 4,000 cajas; y ha aumentado al pasar de los años, actualmente se cubren pedidos entre 30,000 y 50,000 cajas por mes. La empresa ENITSA, es el principal proveedor de una línea de cajas llamada TABAK ESPECIAL que tiene 16 cajas de diferentes medidas.

Su fundador tiene mucho conocimiento y experiencia en la producción de las cajas de madera convirtiendo la empresa en uno de los principales proveedores de cajas para puros de Drew Estate Tobacco Company S.A, en consecuencia, ha aumentado la producción y generado más oportunidades de trabajo en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

10.1.2. Misión, y visión, objetivos y valores de la empresa.

Misión

Fabricar y ofrecer productos de calidad, llenando las expectativas de sus consumidores y haciéndolos accesibles de manera efectiva. Con claras metas y políticas específicas, la empresa asume el compromiso de fabricar y ofrecer productos de calidad, para llenar las expectativas de los clientes y consumidores. Ser una empresa elaboradora de cajas de madera

para el empaque de puros utilizando materia prima de calidad y estética a través de un servicio rápido con el fin de obtener una relación con clientes duradera crecimiento financiero sólido que mejore el nivel de trabajo de la empresa

Visión

Buscar el crecimiento de la empresa a nivel nacional a través de la excelencia y satisfacción de las necesidades de sus clientes en la elaboración de cajas para puros, ofreciendo calidad a través de la experiencia de manera que pueda enfocarse en las exigencias del mercado y adaptarse a los constantes cambios y la evolución constante, renovada y mercadológicos. Con una amplia visión e incuestionable papel en el escenario del mercado, luce en sintonía con los nuevos tiempos.

Objetivos de la empresa ENITSA

1. Lograr una óptima realización de cajas analizando, evaluando y actuando en razón a las amenazas y oportunidades externas a la organización.
2. Mejorar el desarrollo de nuestra cultura organizacional e ingenio humano, que se enriquecen con valores, principios y creencias que ofrecen soporte a nuestra tarea y perspectiva.

Valores de la empresa

Respeto: Desempeñamos cada una de nuestras propias funcionalidades tomando en cuenta la dignidad humana entre todos los copartícipes de nuestra compañía y el ambiente que nos circunda.

Honestidad: Accionamos la buena reacción en su totalidad, manteniendo un trato equitativo con nuestros propios semejantes.

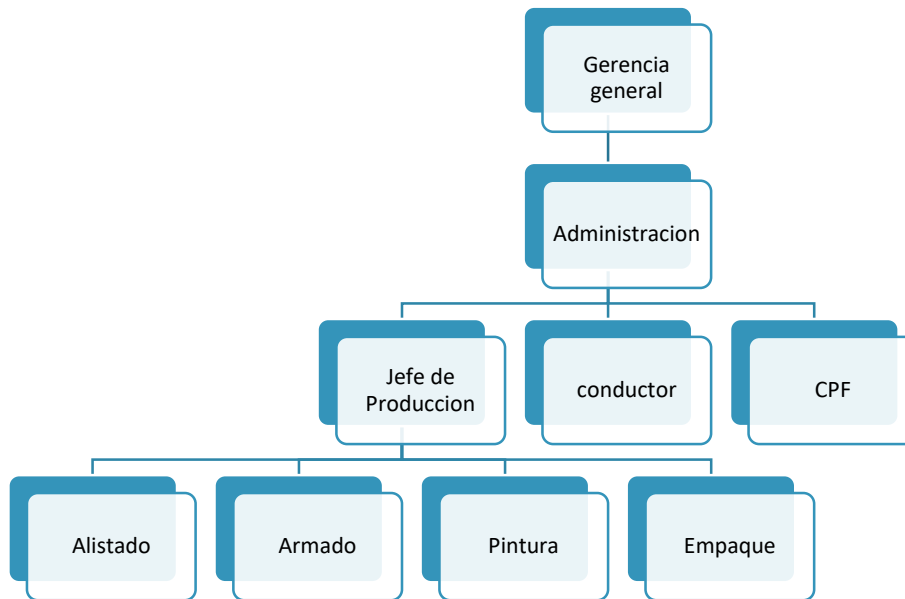
Lealtad: Nos reconocemos como parte de nuestra organización y nos conducimos según las metas y valores de la misma.

Responsabilidad: Cumplimos con nuestras propias obligaciones con ocupaciones orientadas y valoradas en un plano moral positivo e integral.

Confianza: Procuramos la fidelidad, efectividad y posibilidad en nuestras propias responsabilidades, con la totalidad que da fuerza a nuestro ambiente.

10.1.3. Estructura organizativa y funciones de las principales áreas de la empresa

Grafico 1 Organigrama de la empresa ENITSA



Fuente: Ernesto José Hurtado Morales. Responsable de Administración. ENITSA. 21 de octubre 2022

Funciones del personal

Gerente general: Encargado de ordenar, designar todas las posiciones gerenciales, realizada evaluaciones acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes puestos de trabajo. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con los objetivos anuales.

Administración: Garantizar la racionalización de costos y gastos operacionales de la sección, optimizando los recursos financieros, con el fin de dar cumplimiento al logro del margen establecido para el área.

- Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.

- Emite y firma cheques, conjuntamente con el supervisor.
- Efectúa las conciliaciones bancarias.
- Mantiene actualizada la disponibilidad y cuentas para efectos del cierre contable del ejercicio fiscal.

Conductor

- Transporte de mercancías
- Realización de operaciones de mantenimiento y revisión del vehículo.
- Realización de pequeñas reparaciones.
- Organizar y preparar la reparación en garajes especializados.
- Supervisar las operaciones de carga, descarga y manipulación de mercancías

CPF

- Responder las alarmas e investigar las perturbaciones.
- Completar informes registrando observaciones, información, sucesos y actividades de vigilancia; entrevistar a testigos; obtención de firmas
- Capacidad de adaptación en sus trabajos.
- Debe ser imparcial.

Jefe de producción

- Control de obra, control de producción, control de almacén, pedidos, preparación de tajos, organización de obra.
- Coordinar los equipos de trabajo, la actividad productiva y sus niveles de eficiencia.
- Actividades relacionadas con el proceso productivo (fabricación, calidad, mantenimiento, logística) de acuerdo con las directrices generales de la gerencia.
- Asegurar el buen funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística.
- Analizar posibles mejoras en producción y el cumplimiento de estándares de calidad.
- Realizar control presupuestario y actividades de la fábrica, definir planes de acción.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y actividades preventivas, de acuerdo con los sistemas definidos.

10.1.4. Organización proceso de producción de las cajas de maderas para puros

Según Blandón & Chavarría (2013), un proceso de producción es la transformación de recursos o factores productivos en bienes y servicios mediante la aplicación de una tecnología (conjunto de los conocimientos técnicos de la sociedad en un momento dado); en la empresa ENITSA se lleva a cabo la transformación de madera cedro macho en cajas de madera utilizadas para empaques de puros, el proceso inicia con la adquisición de timbres de madera cedro macho, se procede a cortar en reglas más manejables para el proceso, luego de secarse al sol se hace una selección de la madera que esta apta para su transformación.

Inicia la fabricación de la caja rajando reglas con el ancho necesario que ronda de 2 a 4 pulgadas de ancho, se pasa por una cepilladora eléctrica para reducir su grosor a un estándar de 1 cm de grosor, luego se pasan esas reglas por mesas de disco para conseguir piezas de los costados de la caja (2 pulgadas de ancho, 1 cm de grosor y 5 a 6 pulgadas de largo) esto depende de la línea de caja a producir.

Las piezas son transportadas al área de discos pulidores con lijas de 80 y 100 para después pasar al área de armado; aquí se le agrega pega a los costados de la pieza para ponerlos en un molde donde 4 piezas forman cajas sin fondo ni tapadera. De manera simultánea se están preparando piezas de plywood, se cortan según la necesidad de la caja que se está produciendo, estas servirán como tapa y fondo.

Antes de unir las piezas de madera y plywood se rectifican los ángulos de la caja ya preparada los cuales deben tener 90°, si posee una inclinación se golpea una de las esquinas para ajustar el ángulo siendo este rectificado con la escuadra, esto garantiza una caja totalmente cuadrada o rectangular si es el caso, se procede a echar pega a la lámina de plywood y se junta con la caja de madera formando una caja totalmente sellada con sus 6 lados ya finalizados.

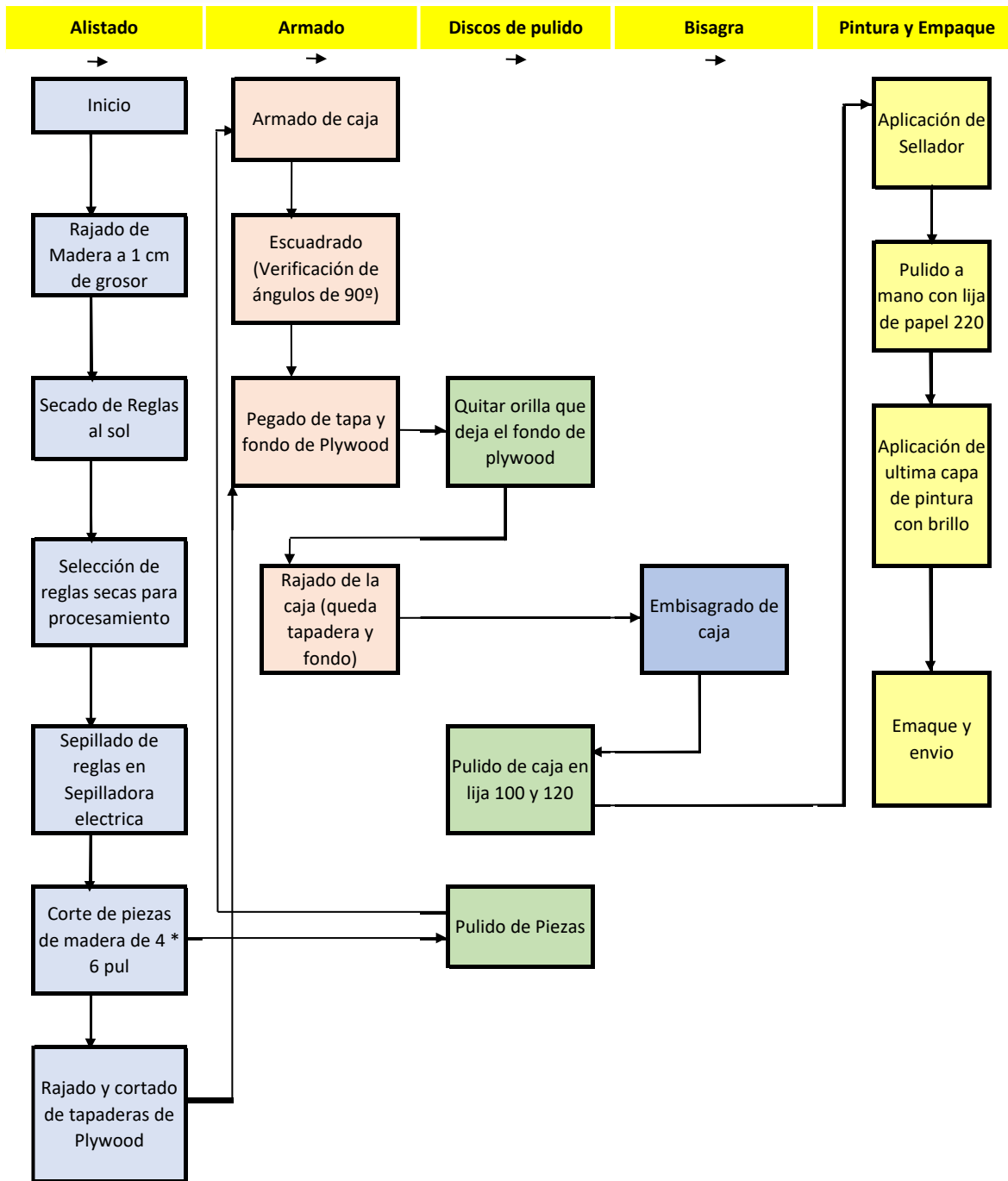
La caja ya lista se lleva al área de discos de pulido para quitar las orillas generadas por la unión, una vez culminado este proceso se lleva a una mesa de cierra eléctrica que corta la caja para conseguir dos piezas definidas, cuerpo de la caja y la tapadera.

Se continua el proceso juntando las dos partes con dos bisagras colocadas en un costado consiguiendo una caja funcional que se abre y se cierra.

Ahora se pasa al área de pintura donde se le echa una capa de sellador el cual es pulido a mano con lija de papel 240, se pule manualmente por dentro y por fuera, para finalizar se le echa una última capa de pintura brillante, el proceso finaliza llevando las cajas al área de empaque donde se hacen bultos y se envían al cliente.

En el siguiente diagrama se aprecian todas las actividades llevadas a cabo en la elaboración de las cajas.

Grafico 2 Cadena de producción de la empresa ENITSA



Fuente: Ernesto José Hurtado Morales. Responsable de Administración. ENITSA. 21 de octubre 2022

10.2. Organización del procedimiento de integración del personal

10.2.1. Procedimiento para la oferta de nuevo personal en ENITSA

Una oferta de trabajo es una invitación que elabora la empresa para que un empleado potencial trabaje en un puesto específico del empleador. Esta oferta de trabajo generalmente contiene los detalles de la oferta de trabajo, incluido el salario, los beneficios, las responsabilidades, el nombre y el cargo del gerente de informes (Cancinos, 2015).

Para proceder a contratar a nuevo personal, debe primero generarse la demanda del puesto dentro de la empresa, es decir la necesidad de contratar a un empleado para poder cubrir la demandas de producción, esta decisión le corresponde al área de la administración, gerencia y contabilidad, quienes indicaran si es viable o no contratar personal nuevo o si existen otras medidas que se puedan tomar, generalmente esta evaluación se basa en números, tanto como en egresos o ingresos monetarios de la empresa.

El administrador de la empresa ENITSA explica:

“En la empresa se trabaja por órdenes específicas, actualmente solo se tiene un contrato de fabricación con la empresa Drew Estate Tobacco Company S.A, esta genera una orden de compra mensual la cual no es constante, depende de la demanda que ellos tienen con los países que les exportan el tabaco.

La orden mensual aproximadamente este año ha sido entre 20,000 y 40,000 unidades, una vez se conoce la orden se procede a evaluar factores necesarios para cumplir con el pedido en el tiempo establecido, dentro de los cuales se tiene la mano de obra siendo esta la principal”

Se conoce dentro de la entidad que se necesitan al menos 20 trabajadores por cada 10,000 cajas a elaborar por mes, a partir del tamaño del pedido hacemos solicitud de personal para operar en el mes (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

10.2.2. Acciones de divulgación de oferta de empleo

El siguiente paso es la divulgación, este a su vez depende de la decisión tomada por la gerencia también de la urgencia con que se requiera el personal, lo común es usar aquellos medios que tienen suficiente audiencia, destacan: redes sociales, páginas web, radio, y televisión.

El administrador explica:

“Una vez se llega a la conclusión que se necesita aumentar la mano de obra en la fábrica se procede a usar el método de divulgación más rápido que nos ha funcionado en la mayoría de los casos, consiste en explicar a los mismos colaboradores que pasen la voz de que se necesita personal, estos pasan la voz a familiares y vecinos los cuales acuden a la empresa en busca de la oportunidad (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

Se extiende un comunicado a los empleados de la empresa del puesto ofertado, esto se hace manera verbal y quien se encarga de ello es el administrador, los trabajadores a su vez se encargan de divulgar el mensaje a personas allegadas a ellos, ya sean familiares o amigos.

Esta es la manera en que se procede a ofertar un puesto laboral, no hay necesidad en utilizar la radio, ni anuncios en redes sociales.

10.2.3. Requisitos para aspirantes de empleo

Los requisitos siempre van a ir en dependencia del puesto ofertado, ya sea obrero de la cadena de producción, chofer, conserje o parte de administración de la empresa. Aquí se enumera los principales requisitos en el puesto laboral más ofertado de la empresa ENITSA.

Puesto laboral ofertado: obrero de producción

- Experiencia laboral: no requiere, ya que las actividades desarrollarse no necesitan un aprendizaje avanzado.

- Documento de identificación (no se necesita hoja de vida)
- No se exige grado académico
- Tener la mayoría de edad.

Así lo explica el administrador

“Actualmente debido al aumento de la migración, hemos reducido los requisitos solicitados para el puesto en el área de producción siendo el único hasta el momento: ser mayor de 18 años y tener su cedula de identidad, contratando así personal sin experiencia en esta área, en el caso de necesitar personal administrativo los requisitos cambian drásticamente, por ejemplo para contratar un chofer este debe cumplir requisitos muy necesarios para el cargo como es certificado de salud, record de policía, licencia de conducir categoría profesional entre los más importantes (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

Ahora se presenta algunos requisitos generales que aplican a cualquier puesto laboral de la empresa los cuales se vinculan a los principios morales y objetivos de la empresa.

- Honestidad con todos los recursos de la empresa.
- Responsabilidad con las actividades asignadas.
- Puntualidad con los procesos desarrollados.
- Compañerismo y solidaridad.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

10.2.4. Técnicas de preselección laboral

La preselección que realiza ENITSA se basa en los requerimientos de puestos específicos dentro de la cadena de producción, como por ejemplo maquinista, lijadoras, pintores etc., el cual es divulgado por los trabajadores quienes son los que se encarga de llevar el personal

con las especificaciones del puesto. En conclusión, la empresa no cuenta con una técnica específica de preselección, sin embargo, esta es la forma que suelen utilizar muy a menudo.

“Estelí se identifica por ser la capital del tabaco, por lo cual sus habitantes son conocedores de muchos de los procesos llevados a cabo para su producción, por consiguiente, se nos presentan casos donde la persona que solicita el trabajo posee un gran conocimiento en el manejo de máquinas utilizados en el procesamiento de la madera (sierras eléctricas, canteadoras, cepilladoras eléctricas (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

La empresa no cuenta con manual de proceso de selección, pero, no se implementa en el momento que se encuentra una vacante disponible dentro de las distintas áreas, ya que cada responsable de área tiene el cargo de contratar al personal que crea que es el indicado para optar por el puesto, ya sean amigos, familiares o conocidos

Se puede observar que la empresa no está implementando los adecuados procesos de la entrevista lo que esto conlleva como consecuencia que la empresa no llegue a contratar personal adecuado con los conocimientos necesarios para llevar a cabo las funciones del puesto, una de las consecuencias que la empresa no llegue a cumplir las metas de los pedidos.

10.2.5. Proceso de selección de personal

10.2.5.1. Revisión de documentación

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

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

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

El encargado de contrataciones se refiere:

“El proceso de fabricación de una caja en la empresa es completamente sencillo de ejecutar para cualquier persona sin importar su nivel académico, es por eso que al momento de contratar nuevo personal no se exige experiencia en el área debido a que después de una semana el trabajador ya puede lograr realizar al menos el 50% de las actividades que se realizan, en la empresa se brinda la oportunidad de desempeñar un trabajo muy cotizado en la ciudad (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

10.2.6. Proceso de reclutamiento y contratación

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007).

Para ser eficaz, el proceso debe traer suficientes cantidades de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, también debe suministrar la selección alguna evaluación en el área de trabajo, El proceso de reclutamiento se basa en una serie de pasos que permiten captar la mayor cantidad aptos para el puesto vacante. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007).

Pero la empresa ENITSA se encuentra la necesidad de tener un recurso humano bien organizado para implementar un buen proceso de reclutamiento y contratación del personal,

debido que la empresa no se toma en cuenta ni se pone en práctica este proceso al momento que se encuentra una vacante disponible.

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

La empresa ENITSA no llevar a cabo un buen proceso reclutamiento corre el riesgo de contratar los candidatos inadecuado que esto genera un gran costo porque no tenga con los conocimientos y capacidades que el puesto requiere.

10.2.6.1. Procedimiento de contratación

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

El proceso de contratación es adecuado es vital para el buen funcionamiento de la empresa, al momento de hacer efectiva la contratación la organización se le solicita al candidato es fotocopia de la cedula de identidad, el record de policia, el certificado de salud y si hay que ya cotiza el seguro del INSS se le pide el número de este.

La empresa ENITSA no tiene bien definido los procedimientos para la contratación del personal, esto les ha llevado a cometer errores en contratar a candidatos erróneos que afectaran en el cumplimiento de estrategias, objetivos y metas de la empresa.

10.2.7. Período de prueba

La capacitación del trabajador es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una

actividad se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más amplio. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo (Chiavenato, 2007, págs. 385-386)

El periodo de prueba consiste en la observación constante a un nuevo colaborador en el desarrollo de sus actividades durante un periodo entre 15 y 30 días, en ese tiempo se evalúan aspectos tales como: puntualidad, deseos de aprender, capacidad para aprender las actividades impuestas por el jefe de área, disposición en su tiempo laboral, además que en los 30 días deberán ser suficiente para que el empleado maneje el proceso de fabricación de una caja.

La empresa no exige experiencia laboral, las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa son fáciles de aprender y no demandan grandes conocimientos técnicos.

Las empresas deben proporcionar a sus colaboradores una inducción en las actividades que va a desempeñar, el administrador de la empresa explica el método de periodo de prueba implementado en la empresa de la siguiente manera:

“Como ya se ha mencionado antes, en la empresa no se requiere experiencia para el desempeño de las tareas, cuando se contrata un nuevo trabajador este es llevado al área de tareas más fáciles y comunes de la empresa las cuales pueden ser pulido de cajas, o transportación de piezas por las diferentes áreas, de esta manera el trabajador va observando y conociendo poco a poco el funcionamiento de la producción, en un periodo de una semana el trabajador se puede desenvolver en tareas más complejas o de más confianza dentro del proceso (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

10.2.8. Política de contratación de personal

Los jefes de áreas son los encargados de informales a sus colaboradores cuales son las actividades a realizar en su puesto de trabajo y como deben realizar sus actividades, cuáles

son las medidas de seguridad que deben tomar en cuenta en el momento que utilizan algún equipo de trabajo.

“En el momento que firma el contrato de trabajo se le da a conocer las prestaciones laborales a las que tiene derecho además del reglamento interno de especifica algunas normas de vestimenta y comportamiento dentro de las instalaciones de la empresa, así como los horarios establecidos (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022)”

10.2.9. Política salarial

Dentro de las políticas salariales también incluye el pago de horas extras según demanda la ley, además tienes derecho a sus prestaciones de ley de las cuales se menciona el aguinaldo, vacaciones e indemnización. En las prestaciones sociales, aunque comúnmente no sé incluyen como tal, también están los pagos que cubren los riesgos eventuales que corre el trabajador en el desarrollo de las actividades laborales.

“La empresa oferta un salario fijo que corresponde al salario mínimo establecido por la ley de Nicaragua el cual corresponde a C\$ 6,900.00 netos el cual aumenta según el área y experiencia de cada colaborador, el salario más alto alcanza un total de C\$ 8,400.00 (ocho mil cuatrocientos córdobas netos) además de recibir un bono libre de impuestos que ronda entre C\$ 200.00 y C\$1,000. (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022)”

En el anexo No.7. se puede observar una planilla proporcionada por la empresa correspondiente a la última quincena del año 2022.

10.2.10. Política de premios e incentivos laborales

Como resultados de la investigación se obtuvieron factores que hacen que los colaboradores realicen con mayor motivación sus labores dentro de la empresa dentro de ellas podemos mencionar:

- *Incentivos monetarios*, donde se reconoce la labor, responsabilidad, puntualidad, y efectividad del trabajador, con bonos subsidio en los almuerzos del 50% además de premiar al finalizar la quincena a colaboradores con buen desempeño en ese periodo con bonos que procede en un rango entre C\$ 200 y C\$ 1,000 córdobas.
- *Préstamos sin intereses* a través de una evaluación de antigüedad a cuenta de liquidación o se va descontando la cantidad por quincena, estos préstamos son muy comunes debido al costo de vida que se maneja actualmente en el país.
- El resultado de la evaluación del desempeño es fundamental para tomar decisiones respecto a *ajustes salariales*, y se recompensa el buen desempeño con: motos, celulares y dinero; motivando a los trabajadores a realizar un buen desempeño.

Cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencia del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfecho, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y una mejor posición.

10.3. Evaluación del desempeño laboral en la empresa ENITSA

10.3.1. Método de evaluación del desempeño del personal de área de producción

La empresa cuenta con una tabla de producción la cual se actualiza diariamente, todos los días el administrador de la empresa se encarga de contar todas las cajas, empezando en el área de armado, luego discos, bisagras etc., hay que tener en cuenta que antes de poder contar

las cajas el administrador habla con el jefe de producción para saber el avance a nivel general, cuantas cajas tiene y la comprueba con los datos obtenidos que el avance de producción esté en orden.

La forma de comprobar el correcto procedimiento de la realización de cajas se basa en la observación y resultados esperados de cajas finalizadas, si al realizar una revisión previa se encuentra una cantidad menor de cajas quiere decir que hubo un atraso en el proceso lo que impidió que se concluyera la finalización de la misma.

El administrador comenta:

“El control de producción llevado a cabo dentro de la empresa es básico, se van procesando un tipo de caja a la vez, una vez que un área termina una línea se procede a iniciar otra, de esta manera la producción trabaja de forma constante sin parar, diariamente se cuenta una a una las cajas en producción para determinar el avance del día y tomar decisiones de las siguientes cajas a producir y calcular avance de la orden (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

En la siguiente tabla brindada por la empresa se puede observar el total de cajas en producción al momento.

Tabla 3 Tabla de cajas en producción.

| ENITSA | | | | | | | | |
|--|----------|--------|----------|---------|--------|---------|---------|-------|
| Dirección: KM 157 Carretera Norte, Comunidad El Dorado, Estelí, Nicaragua | | | | | | | | |
| Teléfono: (505) 8827-7241 RUC: J0310000320160 Email: enitsafactory@yahoo.com | | | | | | | | |
| TABLA DE PRODUCCION | | | | | | | | |
| TIPO DE CAJA | ALISTADO | ARMADO | FONDEADO | BISAGRA | PULIDO | PINTURA | EMPAQUE | TOTAL |
| T.E TORO | 500 | 500 | | | | | | 1.000 |
| T.E ROBUSTO | | | 200 | 400 | | 850 | 1.000 | 2.450 |
| T.E CORONA | | | 800 | | | | | 800 |
| T.E GORDITO | | | | 400 | 700 | 800 | | 1.900 |
| TOTAL DE CAJAS EN PRODUCCION | | | | | | | | 6.150 |

Fuente: Administrador ENITSA. 2022

10.3.2. Proceso organizativo para evaluación del personal

La Evaluación del Desempeño se realiza para analizar la forma en que se desempeña cada trabajador en su puesto de trabajo. La tabla de producción es un método organizativo que utiliza la empresa diariamente para saber la cantidad de cajas realizadas por área, otra forma empleada es la observación de la ejecución de las actividades laborales las cuales son realizadas por el jefe o encargado de producción el cual informa a sus superiores si hay avance o deficiencia en el área productiva para tener un control y seguimiento de la misma.

“El jefe de producción tiene 12 años trabajando en la empresa, tiene una amplia experiencia en el proceso de fabricación además de tener un alto coeficiente intelectual que le permite solucionar problemas que se le presentan a diario en la fábrica, cabe mencionar que inicio laborando en la empresa como cualquier otro obrero y con el tiempo llego a ser el encargado de llevar a cabo la dirección de todo el proceso productivo.

En todo este tiempo desarrollo un método empírico que le permite organizar de forma lógica el personal de tal manera que en ningún momento se detenga el proceso de producción, organiza a los colaboradores según la necesidad del área (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

10.3.3. Indicadores para evaluar al personal

El proceso de indicadores recae en un asesoramiento a través del seguimiento de la producción con el fin de que se establezca el límite de tiempo definido para cumplir las labores y sea un proceso efectivo, el colaborador conoce el funcionamiento de su puesto de trabajo, es decir tiene buenos conocimientos acerca de lo básico de funcionamiento de maquinarias al igual tiene en cuenta las variables de las cuales deben garantizar un buen acabado en el producto final.

Los indicadores de evaluación de rendimiento, o KPI (Key Performance Indicator en inglés) son los valores con los que podemos medir el rendimiento de los empleados de una empresa. A partir de estos resultados, podremos saber en qué estado se encuentra la compañía y cómo mejorar para poder conseguir nuestros objetivos (Marta Rabal, 2022).

“Todas las empresas trabajan siguiendo un objetivo a cumplir cada mes, ENITSA no es la excepción, la orden se debe completar en tiempo y forma según la fecha acordada con el cliente, día a día se revisa el avance de la producción y se evalúa el personal por medio de la observación, hay tres jefes de áreas que se encargan de dirigir las actividades y verificar que se cumplan sin atrasos (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

En la siguiente tabla se observa el control que se lleva en la empresa con respecto al avance de la orden del mes.

Ilustración 2. Tabla de avance de entregas sobre orden mensual

| Caja | Orden | Envío | Saldo | Cajas por Revisar |
|--------------------|--------|--------|---------------|-------------------|
| T.E Cafe con Leche | 3,000 | 154 | 2,846 | |
| T.E Robusto | 6,000 | 5,042 | 958 | |
| T.E Toro | 10,000 | 4703 | 5,297 | |
| T.E Corona | 2,000 | 340 | 1,660 | |
| T.E Gordito | 2,000 | 863 | 1,137 | |
| T.E Corretto | 600 | | 600 | |
| | 23,600 | 10,551 | 44% ← Avance. | |

Fuente: Administrador ENITSA. 2022

Ilustración 3 Tabla de avance de entregas sobre orden mensual

| Fabrica de Cajas d | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|-------------------|
| Caja | Orden | Envio | Saldo | Cajas por Revisar |
| UC Mad. Robusto | 1,000 | 1000 | 131 | |
| UC Mad Toro | 1,000 | 1,000 | 44 | |
| Hq9 Corajo Toro | 1,600 | | 1,600 | |
| Hq9 Corajo Robusto | 1,000 | | 1,000 | |
| UC Shade Robusto | 2,600 | 2,195 | 405 | |
| UC Shade Flying Pig | 800 | 677 | 123 | |
| | 8,000 | 4,872 | 61 % | Avance |

Fuente: Administrador ENITSA. 2022

10.3.3.1. Evaluación de cumplimiento de su jornada laboral

La empresa dispone de una manera de evaluar el cumplimiento de la jornada laboral que va desde la observación de superiores o asistencia, a pesar de las herramientas de evaluación previas a la jornada laboral. Muchas veces esto requiere de un cambio de la empresa ya que no solo se trata de aumentar formas de control e implica un compromiso de las personas con ellos mismos y su entorno laboral.

Mediante las acciones y propuestas que surgen a partir de la evaluación, es posible mejorar la productividad y predisposición de los trabajadores para un mejor funcionamiento de las áreas y un eficaz proceso de realización de los puestos asignados, por el pensar en crear nuevas estrategias de evaluación y monitoreo al personal es de gran importancia e inversión para la organización.

10.3.3.2. Evaluación de sus relaciones laborales.

Existe un ámbito de buenas relaciones laborales entre jefes y demás colaboradores poniendo en práctica valores y principios de la organización.

10.3.3.3. Evaluación de nuevo personal

La empresa está en constante contratación de personal, debido a que el puesto de trabajo no requiere habilidades específicas se permite contratar personal sin experiencia en el proceso de fabricación de cajas, cada trabajador nuevo inicia realizando actividades tales como transportación de piezas o de madera o ayudante de otro operador con más experiencia; de esta forma aprende el proceso y con el tiempo logra realizar con éxito cualquier actividad impuesta por los jefes de áreas.

El administrador indica:

“La migración a la capital del tabaco es muy común, dentro de la empresa un gran porcentaje corresponde a personas que han emigrado de lugares como Wiwili, San Juan, Jinotega, El Rama, entre otros, vienen en busca de mejor vida, desconocen por completo los procesos de fabricación pero, son personas con disposición además de presentar deseos de superación y de aprender un trabajo más fácil y mejor remunerado del que le pueden ofrecer en sus lugares de origen, estas actitudes se pueden observar al llevar a cabo las actividades asignadas, esto motiva a enseñarles y potenciar sus habilidades (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

Las empresas que trabajan en la rama de cadenas de fabricación de productos se ven en la necesidad de contratar personal sin experiencia que a su vez tiene muchas ventajas, contrario a lo que se puede creer de este método, por lo particular este tipo de trabajadores son muy entusiastas, aprenden muy rápido el oficio, aportan ideas nuevas y generan competitividad con los demás trabajadores, además de que la empresa tiene la posibilidad de formar el

trabajador a su ritmo trabajo, también que se puedes contratar sus servicios al salario mínimo establecido por la ley.

10.3.4. Resultados de la evaluación al personal 2021-2022

Proporcionar resultado coherente y valido a las personas con base en el contenido pertinente de un puesto de trabajo.

La mayoría de los colaboradores han manifestado su preocupación y rechazo por no conocer los resultados de la evaluación a su desempeño, pues quienes son responsables de esta función lo manejan muy secretamente y en lugar de dar alternativas de solución, consideran un espacio para buscar culpables, complicando de esta manera su eficiente ejecución.

Una colaboradora de la empresa comenta su experiencia al llegar a trabajar:

“Empecé a trabajar en la empresa hace aproximadamente 8 meses, me entere por una amiga que necesitaban personal y me presente, no me pidieron más documentos que mi cedula, tenía un poco de miedo porque nunca había trabajado en una empresa de este tipo, mi primer tarea fue empacar cajas ya listas en bultos, poco a poco me acomode a las actividades ya son fáciles de completar, además de ser repetitivas, después de estos meses he aprendido mucho, mi responsabilidad en este momento es revisar que la caja que sale del área de pintura no lleve desperfectos de lo contrario se manda a reparación (Karen Massiel Cruz Rodríguez, Revisadora. 10 de Julio de 2022).”

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas (Werther & Keith, 1987, pág. 313).

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada, y modificar su conducta, si es necesario. (Werther & Keith, 1987, pág. 313)

El administrador comenta lo siguiente con respecto a parámetros que toman en cuenta para evaluar el desempeño de los trabajadores:

“A lo largo de los años creamos una serie de parámetros que son utilizados muchas veces para otorgar tareas a los trabajadores y potenciar la producción, por ejemplo, se manejan las horas a capacidad normal en las que un trabajador debe avanzar en la línea de producción, por ejemplo, en el área de envisagrado se maneja que un trabajador como mínimo debe envisagrar 70 cas por hora o como en el área de armado donde una persona promedio logra armar 100 cajas por hora (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

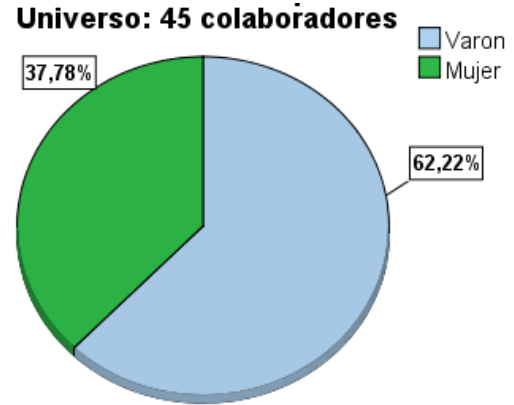
10.4. Evaluación del desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa ENITSA

Para conocer la opinión de los colaboradores sobre los métodos de ingreso, contratación y evaluación al desempeño laboral, se aplicó una encuesta a un total de 45 personas, aquí se presentan los resultados.

10.4.1. Datos generales del colaborador encuestado

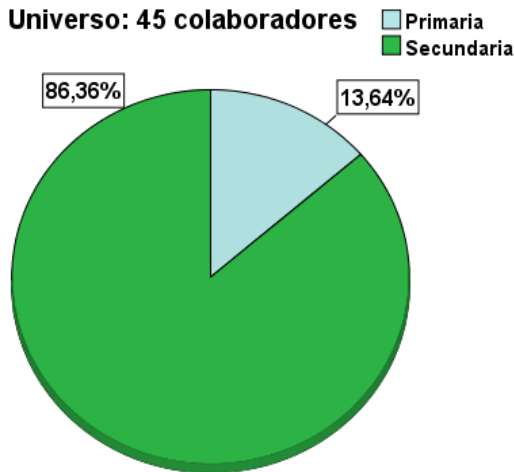
En la pregunta número 3 de la encuesta se puede observar que actualmente en la empresa existe un promedio entre 62% de varones y 37% siendo la presencia de hombres la más presente, esto se debe que en este rubro la presencia de varones es más notoria debido a que se manejan muchas máquinas de alto riesgo y requieren un estado físico de fuerza mayor (Ver gráfico 3).

Grafico 3 Sexo de la persona



Fuentes: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Grafico 4 Nivel Académico



Fuentes: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Debido a que los puestos laborales no requieren experiencia, el 86.36% de sus colaboradores solo cursaron la secundaria y 13.64% solo la primaria, en las fábricas de la ciudad de Estelí en el área de producción trabajan personas que, por alguna razón, no siguieron cursando una carrera profesional (Ver gráfico 4).

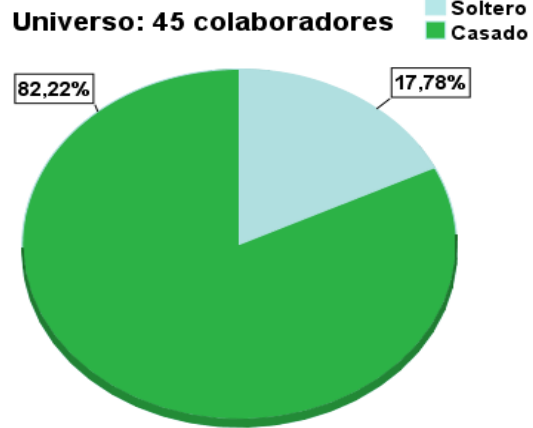
Una mujer encuestada comenta:

“Dejé la universidad y empecé a buscar trabajo en las fábricas porque tenía que ayudar a mi familia y no tenía los medios

suficientes para pagar una carrera profesional (Karen Massiel Cruz Rodríguez, Revisadora. 10 de Julio de 2022).”

Se puede observar que el 82.22% del universo estudiado está casado y solo un 17.78 % soltero, esto indica que la mayor parte de las personas que trabajan en la empresa tiene una familia la cual depende de su salario para sobrevivir. (Ver gráfico 5).

Grafico 5 Estado Civil



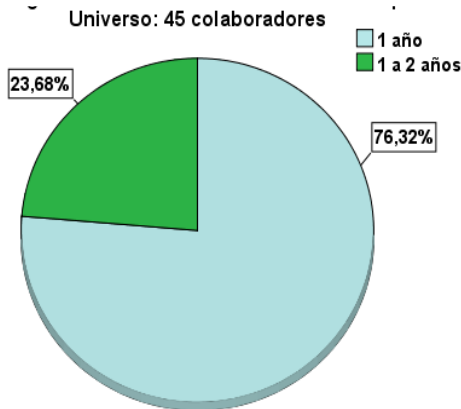
Fuentes: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

En la entrevista se pudo hablar con Harold y comenta al respecto:

“Empece a trabajar en esta empresa hace dos años y medio, soy el encargado de la pintura y estoy casado y tengo una niña de dos años de edad los cuales dependen de mi salario ya que solo yo trabajo de mi casa” (Harold Eliuth Espinoza, Pintor. 10 de Julio de 2022)

En el gráfico No.6, se puede observar cuanto tiempo tienen los trabajadores en promedio de laborar para la empresa, el 76.32% tienen 1 año de estar en la entidad y un 23.68% de 1 a 2 años. Se hablo con la persona que mas tiempo tiene de estar en la empresa y expresó:

Grafico 6. Años de laborar en la empresa



Fuentes: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Tengo mas de 15 años de trabajar para esta empresa, casi desde que inició, nunca me he ido, aquí me siento comodo, tengo buen salario, me gusta lo que hago, y me he adaptado muy bien a la forma de trabajar de los dueños de la empresa (Federico Acuña, Jefe del área de discos. 10 de Julio de 2022).”

En gráfica No.7 se muestra que la plaza más solicitada está en el area de produccion, ahí se ubican el 97.78% de los colaboradores encuestados, y solo el 2.22% pertenecen en la direccion administrativa.

Por esto se entiende que por ser una empresa de manufactura su mayor mano de obra recae en donde se encuentra la cadena de produccion de las cajas de madera puros.

Según las encuestas realizadas, el 71.11 % de los encuestados desconocen el proceso de reclutamiento, esto se debe a que la empresa no hace divulgación por medios de comunicación y en su mayoría de colaboradores llegaron por recomendación de un amigo o familiar.

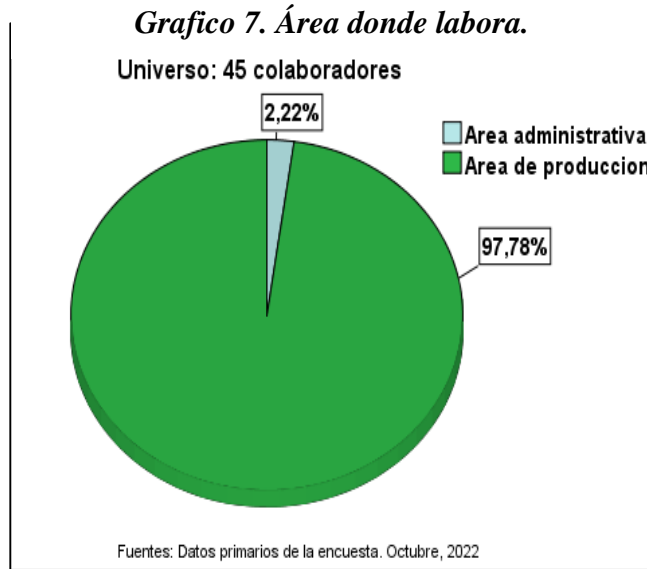
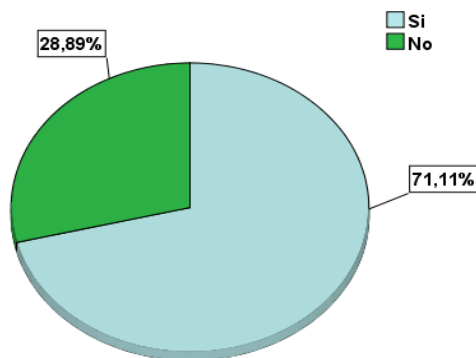


Grafico 8 ¿Conoce el proceso de reclutamiento de la empresa?

Universo: 45 Colaboradores



Fuentes: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

La persona con más tiempo en la fábrica dice lo siguiente:

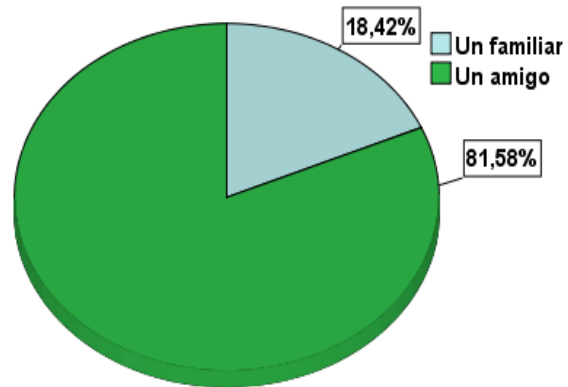
“Desde que trabajo para la empresa, hace aproximadamente 15 años nunca han puesto anuncios en la radio o perifoneo. Desde que tengo memoria los trabajadores vienen por recomendación de una persona que ya está trabajando acá, yo mismo he traído

a varios familiares y amigos que han trabajado unos meses para la empresa (Federico Acuña, Jefe del área de discos. 10 de Julio de 2022).”

Al observar la gráfica número 9 se puede notar que el 81.58% de colaboradores se enteraron del puesto gracias a un amigo que estaba trabajando en ENITSA y un 18.42 % por medio de un familiar. Uno de los entrevistados comenta:

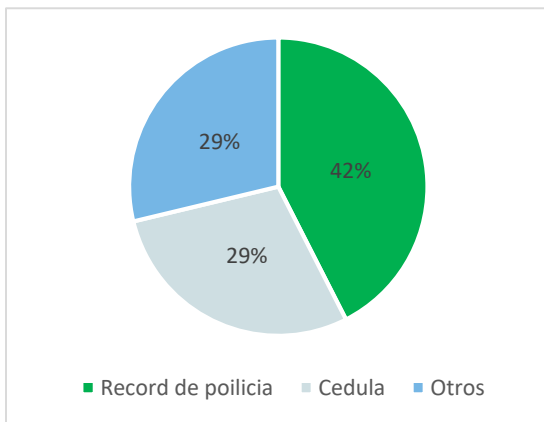
“Cuando vine a buscar trabajo a la empresa no estaba seguro si me iban a dar el puesto, un primo que vive cerca de mi casa trabajaba en ese entonces en esta empresa y me comento que estaban necesitando personal así que decidí presentarme un lunes para ver si había oportunidad, para mi suerte ese mismo día me quede a trabajar y hasta hoy tengo más de dos años acá (Harold Eliuth Espinoza, Pintor. 10 de Julio de 2022).”

Grafico 9; ¿Cómo te enteraste de la oferta de trabajo?. Universo: 45 encuestas



Fuentes: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Grafico 10. Documentos que exigieron para optar por el puesto. Universo: 45 encuestas.



Se puede observar que la empresa no solicita un gran número de requisitos como cartas de recomendación o experiencia laboral, un 42 % afirma que se le pidió record de policía un 29% solo cedula de identidad para ser ingresados a laborar en la empresa y un 29% otros, que son casos especiales cuando se contrata por ejemplo un guarda de seguridad o un chofer los requisitos cambian y a documentación también.

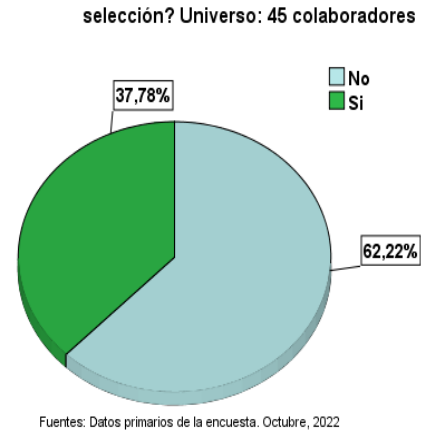
Uno de los choferes de la fábrica comenta los papeles que le fueron solicitados.

“Cuando empecé a trabajar para esta empresa fue por el puesto de chofer y me pidieron cedula de identidad, record de policía, cartas de recomendación, licencia

de conducir categoría profesional, historial de multas, certificado de salud (Alexis Centeno, Chofer, 10 de Julio de 2022).”

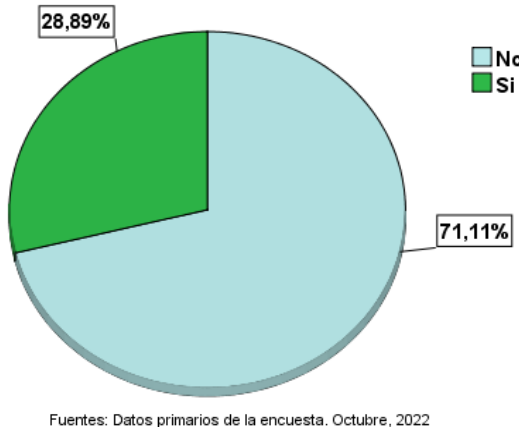
El objetivo del proceso de selección es acoplar debidamente a un individuo en un puesto vacante, por lo tanto, toda organización debe desarrollar políticas de selección que le permita elegir el candidato más adecuado, para así proporcionar a la organización la fuerza laboral capacitada a través de los parámetros establecidos por la misma. (Espinosa & Tigse, 2012, pág. 40)

Grafico 11. Al ingresar a la empresa, ¿Se sometió al proceso de selección?



Los colaboradores indican que cuando ingresaron a trabajar en la entidad no pasó por un proceso de selección de personal, fueron aceptados casi de inmediato, en el grafico se puede observar que un 62.22% de los encuestados no pasaron por el proceso. Al ser una empresa manufacturera no tener un proceso de selección no les presenta grandes consecuencias porque las actividades no requieren habilidades o conocimientos especiales.

Grafico 12. ¿Hizo entrevista de trabajo?
Universo: 45 colaboradores



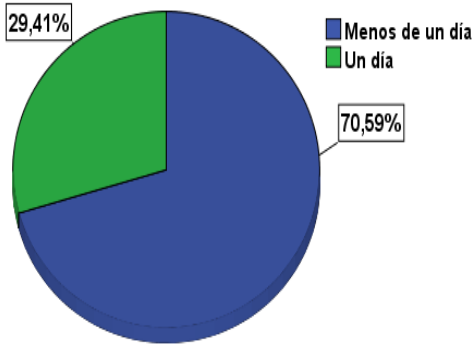
En la gráfica N.12 se muestra que un 71% de los encuestados no realizaron entrevista previa a su contratación, solamente un 29 % afirma que fue entrevistado.

Uno de los entrevistados afirma:

“Cuando me presente a trabajar a la empresa no me realizaron ninguna entrevista, solo me pidieron una copia de mi cedula y de inmediato me integraron al

área de armado, donde el jefe de área me indico las actividades a realizar (Karen Masiel Cruz Rodríguez, Revisadora. 10 de Julio de 2022).”

Grafico 13. Si tuvo entrevista de selección ¿Cuánto tiempo transcurrió entre su postulación hasta que lo llamaran para la entrevista?
Universo: 45 encuestas.



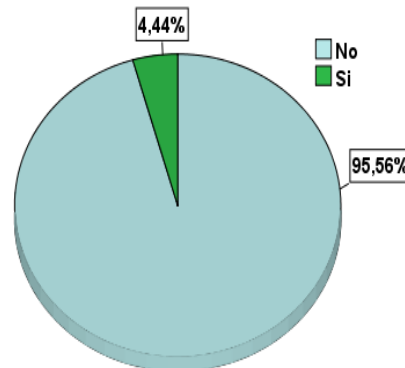
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

En este grafico No.13, un 70.59 % afirma que fue llamado a trabajar casi de inmediato después de una entrevista informal para optar por vacante en la empresa, y para el 29.41% pasó un día como máximo. También se dan casos que personas a buscar trabajo en viernes o sábado, y se les indica regresar el lunes para iniciar su jornada laboral completa. ENITSA está en constante contratación de personal para el área de producción.

Un 95.6 % de los encuestados no pasaron por una prueba psicométrica que se realiza en algunas empresas, esto se debe a que estas pruebas se realizan dependiendo del rubro de la empresa, en este caso para quienes se contratan en el área de producción no lo solicitan, el 4.4 % reflejado en el grafico corresponde al personal administrativo y otros cargos de la empresa a los cuales aplica pruebas psicométricas tales como choferes y guarda de seguridad.

La empresa nunca ha realizado test psicométrico a sus colaboradores del área de producción, trae cierta ventaja para la empresa, las personas tratan de evitar trabajos donde sean estrictos con los requisitos, le tienen miedo a ese tipo de evaluaciones.

Grafico 14. Hizo pruebas psicométricas durante la selección para el puesto de trabajo.
Universo: 45 colaboradores

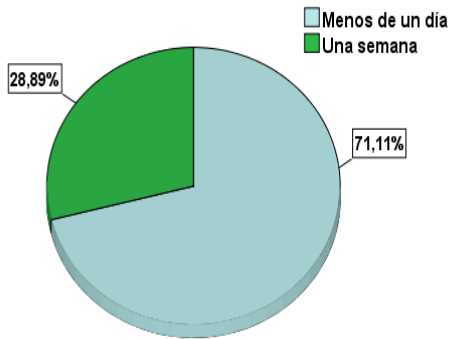


Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Un trabajador comenta:

“Cuando ingrese a trabajar no me hicieron entrevistas ni pruebas psicométricas o de la vista como el caso de una empresa donde me presente y no pude pasar el examen de la vista que me hicieron en Bay Island, Estelí (Karen Masiel Cruz Rodríguez, Revisadora. 10 de Julio de 2022).”

Grafico 15. Tiempo de espera para ser contratado. Universo: 45 colaboradores



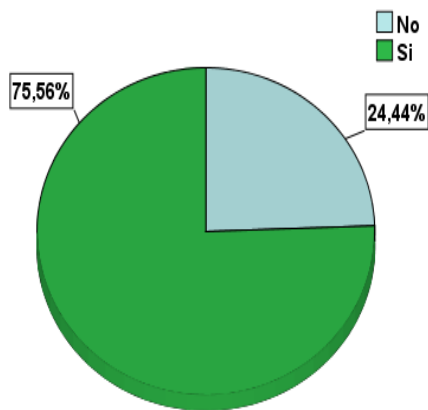
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Actualmente, el personal que solicita empleo es contratado casi de inmediato, una vez que se presenta a la empresa. Este año 2022 la demanda laboral aumento significativamente, porque mucha mano de obra emigró a los Estados Unidos. En la gráfica No.15 se anota que el 71.11% es contratado en menos de un día y un 28.89 % como máximo en una semana.

El administrador comenta:

“En los últimos meses conseguir mano de obra ha sido un poco más difícil, los trabajadores afirman que en su gran mayoría de amigos y vecinos han partido a estados unidos, algunos dicen tener deseos de irse también pero no disponen del capital suficiente para tal viaje y por eso han decidido seguir trabajando en el país” (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).

Grafico 16 ¿El reclutador se desempeñó de manera profesional? Universo: 45 encuestas.



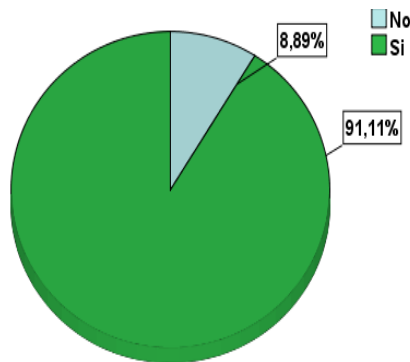
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

En la gráfica No.16, el 75.6 % opina que el entrevistador se desempeñó de manera profesional y un 24.4 % opina lo contrario. Un colaborador dice:

“El encargado del personal se portó bien cuando me solicito los datos, amable, generaba confianza y me sentí tranquila luego de ser ingresada a mi lugar de trabajo (Karen Massiel Cruz Rodríguez, Revisadora. 10 de Julio de 2022).”

Además, el 91.11 % de los encuestados afirman que se les aclaro los detalles del trabajo a desempeñar y un 8.89 % no, solo entraron a realizar la primera tarea asignada por el jefe de área, o apoyar en una actividad a otro trabajador el cual le indica que se hace en esa área (Grafico No.17)

Grafico 17. ¿El reclutador explico claramente los detalles del trabajo?. Universo: 45 encuestas



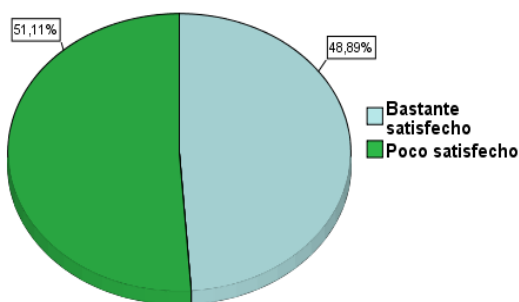
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Un colaborador comenta:

“Cuando ingrese mi primer día de trabajo fui mandado al área de armado a presentarme con el jefe de área el cual me indico mis actividades del día que eran armar cajas de madera, el me explico cómo era el proceso y me hizo un par de muestras y ya con esa explicación empecé a trabajar, pronto me adapte al trabajo (Jairo Ruiz. Armador, Empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

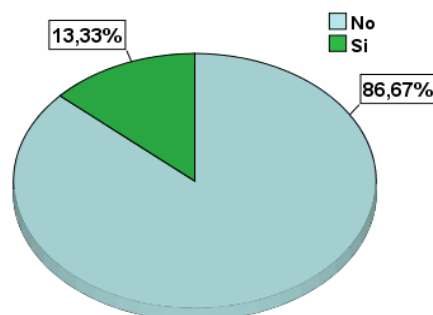
En la grafica 18 se aprecia que con respecto a la pregunta sobre si están satisfechos con el proceso de reclutamiento se obtiene una opinión dividida con 48.89 % bastantes satisfecho y un 51.11% poco satisfecho. Al analizar esta información se puede considerar que existe bastante mano de obra joven, y seguro que al iniciar su vida laboral tienen inseguridad para desempeñar sus labores, esto es por no tener claro aun lo que van hacer dentro de la entidad.

Grafico 19 En general ¿Qué tan satisfecho estas con el proceso de reclutamiento? Universo: 45 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Grafico 18 ¿Considera que el proceso de selección del personal que utiliza la empresa ha sido efectivo? Universo: 45 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Esta información se comprueba en la gráfica 19, un 86.67 % considera que el proceso de selección del personal de la empresa no es efectivo ya que no se les explica totalmente el funcionamiento de la cadena de producción de las cajas de madera.

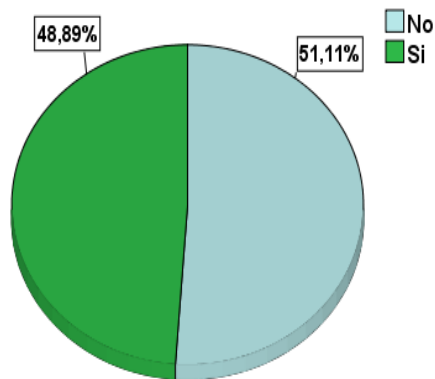
En la empresa es regla general pasar por un periodo de prueba donde comprueban las destrezas y actitudes de cada trabajador que opto por el puesto. Pero, también al finalizar el período de prueba, tanto el empleador como el trabajador pueden dar por terminado la relación laboral, sin tener repercusiones en su currículum.

Debe considerarse el periodo de prueba, o tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a sus conocimientos, aptitudes, actitudes esfuerzo, dedicación, colaboración, y demás destrezas y habilidades personales (Noreña, 2010, pág. 57).

En la empresa ENITSA el 51.11 % afirma que si paso por un periodo de prueba y un 48.89% que no o simplemente no se dieron cuenta, simplemente siguieron laborando después de pasar el periodo.

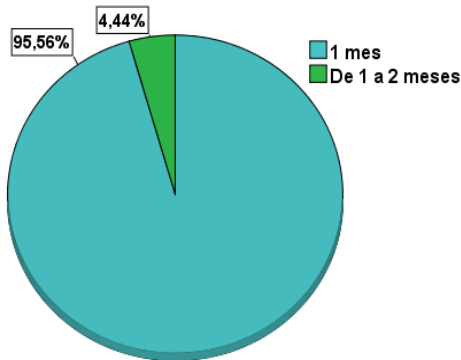
El período de prueba es de un mes donde se observa minuciosamente en la realización de las actividades (Ver tabla No.21) el 95.56% de los encuestados afirman haber pasado un mes de prueba y un 4.44 % afirma que más de un mes. (Ver gráfico 20 y 21)

Grafico 20 ¿Realizó un período de prueba?
Universo: 45 colaboradores



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

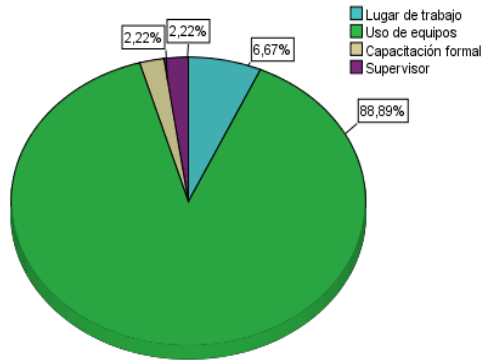
Grafico 21 ¿De cuánto tiempo fue el período de prueba? Universo: 45 colaboradores



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Se puede señalar que el periodo de prueba trae ventajas para ambas partes tanto como para el trabajador como para el empleador, si en ese periodo el trabajador no cumple con los objetivos del empleador este puede rescindir de sus servicios al finalizar el periodo de prueba, por otro lado, si el trabajador no se siente cómodo o no le gusta el trabajo puede dejar el trabajo después del periodo de prueba sin tener repercusiones por abandono de trabajo.

Grafico 22 ¿Qué aspectos le orientaron en su período de prueba? Universo: 45 colaboradores



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

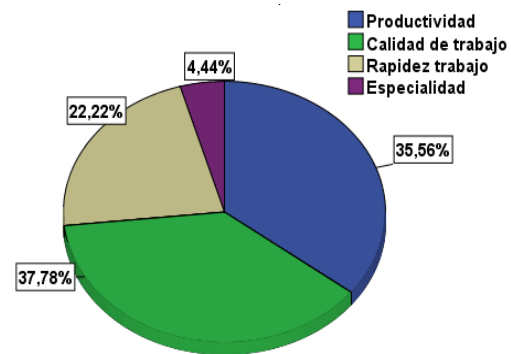
En la gráfica 22 se aprecia que el 88.89% de los colaboradores fueron orientados y/o capacitados en el manejo de equipos como: sierras eléctricas, cepillos eléctricos, etc. A un 6.67% se le oriento donde sería el lugar de trabajo, un 2.22% se le capacito formalmente y un 2.22 % indica que le explicaron quién sería su jefe inmediato o supervisor.

Es importante que los trabajadores sean capacitados en las maquinas que van a utilizar además de ser supervisados para constatar que puede desempeñarse en esa área, esto evita posibles accidentes que afecten la humanidad del trabajador, e incurrir en gastos de subsidios. Los encargados de las áreas de la empresa ENITSA les explican y les muestran cómo se debe utilizar la máquina, si aprueba su desempeño se le deja en esa actividad.

En el gráfico No.23 se puede ver que el 35.56 % de los encuestados en su periodo de prueba afirman ser valorados en su productividad, un 37.78 % fue evaluado según su calidad del trabajo realizado, un 22.22 % según su velocidad al realizar las actividades y solo un 4.44 % por su especialidad.

En la empresa ENITSA lo más importante es la producción, los trabajadores son valorados constantemente según su productividad, calidad de trabajo, y eficiencia; así se garantiza que la producción sea eficaz y mantenga la calidad requerida.

Grafico 23 ¿Qué aspectos valoraron al terminar su período de prueba? Universo: 45

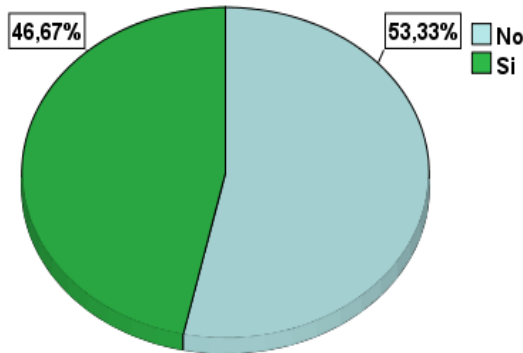


Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

En el gráfico No.24 se plantea que el 46.67% de los encuestados no fueron contratados inmediatamente después del periodo de prueba, y un 46.67% afirma lo contrario.

Una colaboradora afirma:

Grafico 24 Después del período de prueba ¿Lo contrataron de forma inmediata? Universo: 45 encuestas



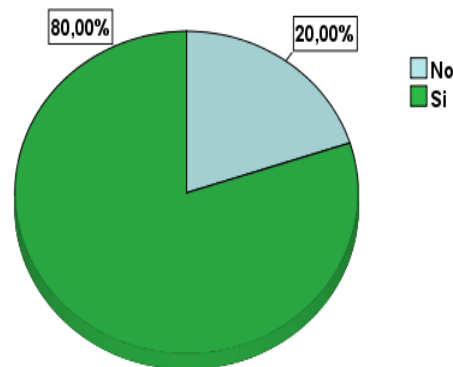
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

“Tengo más de 8 meses de trabajar en esta empresa, nunca se me dijo que estaba pasando por periodo de prueba, tampoco leí el contrato que firme, al inicio me comentaron que había un mes de prueba, pero no se me informo que ya había pasado el periodo (Karen Masiel Cruz Rodríguez, Revisadora. 10 de Julio de 2022).”

Según expresan los colaboradores encuestados el 80% afirman que en el periodo de entrenamiento fue suficientemente capacitado para llevar a cabo las tareas asignadas y un 20% afirma que no (Gráfico No.25).

Los colaboradores están capacitados a desempeñar sus tareas porque la empresa rota el personal constantemente, lo que implica que cada trabajador conoce las diferentes áreas y actividades realizadas, desde el área de pulido hasta el área de máquinas. Durante el periodo de prueba las personas las ubican en todo tipo de actividades para que tengan la capacidad de adaptarse a cualquier necesidad de la cadena de producción.

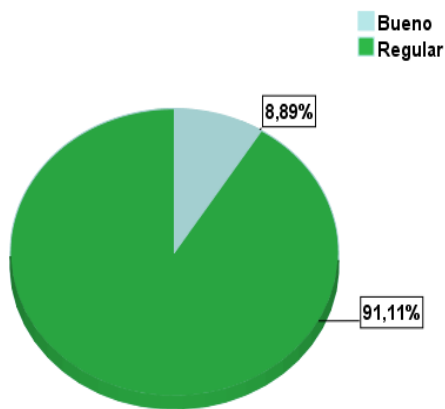
Grafico 25 ¿El entrenamiento lo dejo capacitado para cumplir con las tareas asignadas? Universo: 45 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

En el gráfico número 26 se observa el 91.11% de los encuestados afirman que el proceso de contratación en ENITSA es regular y un 8.89% buena, se debe a que la empresa no sigue con un protocolo de contratación complejo donde se presentan varias etapas de contratación como lo es revisión de documentos, selección de personal o entrevistas, en la empresa se omite todo este proceso y se contrata personal inmediatamente con solo presentar cedula de identidad.

Grafico 26. Valoración del proceso de contratación. Universo: 45 encuestas

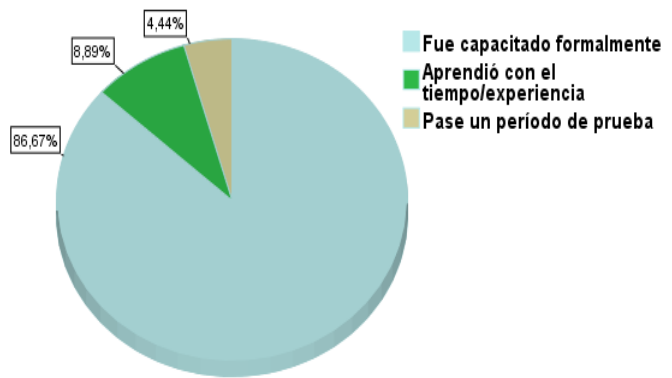


Fuente. De datos primarios. Octubre, 2022

El objetivo de la contratación es principalmente crear una reserva de candidatos para todos los puestos de trabajo de la organización, teniendo en cuenta los posibles cambios de personal y de organización, los despidos, los traslados, las jubilaciones, los vencimientos de contratos, los cambios en la dirección y la naturaleza de la organización y sus divisiones (CESUMA, 2022).

Según el gráfico 27, el 86.67% afirma haber sido capacitado formalmente antes de iniciar, y apenas el 8.89% aprendió con el pasar de los días, haciendo tareas fáciles orientadas, y un 4.44 % paso un periodo de prueba.

Grafico 27. ¿Cómo conoció sobre las actividades que realizaría en su área? Universo: 45 encuestas

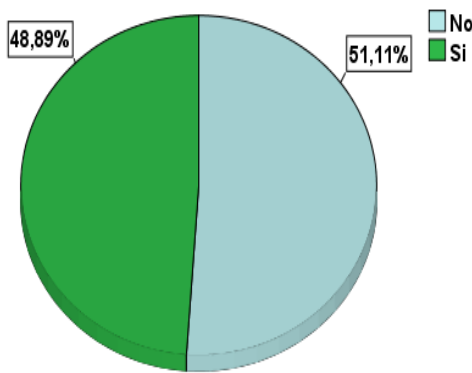


Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

El jefe de producción expresó:

“A cada trabajador que me es puesto a disposición le pregunto si ha trabajado en puestos similares y le explico el funcionamiento de algunas maquinas y le pregunto si alguna vez las ha usado, de igual manera les explico en cada area como es que se hace una actividad o lo emparejo con otra persona para que le explique sus actividades” (Jonathan Laguna, Jefe de produccion, ENITSA, 10 de Julio de 2022).

Grafico 28. ¿Están bien definidas sus funciones laborales? Universo: 45 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

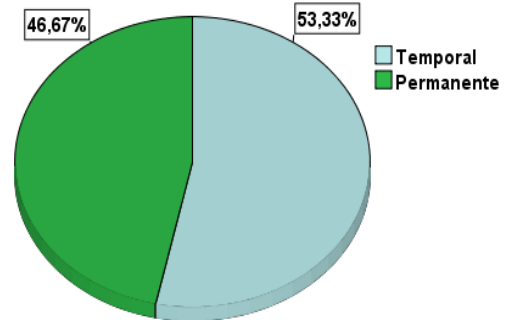
Con respecto a la pregunta ¿Se encuentran establecidas las funciones laborales?, el 51.11% respondió que sí y un 48.89% que no, esto es porque el personal vive en constante rotación por las áreas donde se requiera mano de obra, y esto ayuda que el colaborador no se aburra al efectuar la misma actividad todos los días de la semana.

El 53.33% de los encuestados tenían un contrato temporal y un 46.67% un contrato permanente, esto se debe a que si la orden emitida por el cliente se reduce al siguiente mes también se debe reducir la mano de obra.

El jefe de producción comenta:

“La administración me pasa cada mes el total de la orden, una vez que tengo ese dato hago la solicitud de materiales, así como la cantidad de personal que necesito o si debo reducir la mano de obra en caso de que la orden sea muy pequeña” (Jonathan Laguna, Jefe de produccion, ENITSA, 10 de Julio de 2022).

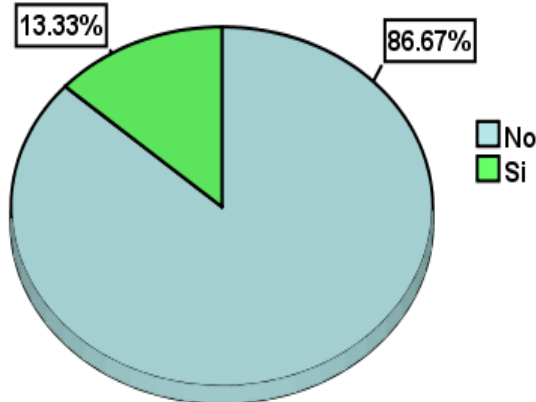
Grafico 29 Actualmente, ¿Cuál es su tipo de contratación? Universo: 45 colaboradores.



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

En el gráfico 30, el 86.67% de los colaboradores confirman que la empresa no cuenta un sistema adecuado para evaluación del personal, sin embargo, un 13.33%, considera que la empresa cuenta con un sistema evaluativo.

Grafico 30 ¿Tiene la empresa un sistema formal de evaluación al desempeño?
Universo: 45 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

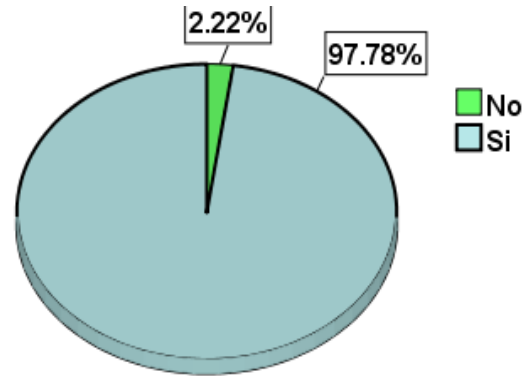
Se destaca que, mediante la recopilación de datos en las encuestas, la empresa no cuenta con un sistema adecuado de evaluación para el personal, esto crea que nuestros colaboradores no estén al tanto de su desempeño laboral, también causa que los trabajadores no permanezcan mucho tiempo dentro de la empresa, que los llevan a tener que renunciar y lo que esto ve dejando vacantes disponibles y va provocando contrataciones frecuentes de esta empresa.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos (Brazzolotto, 2012).

En el siguiente gráfico 31, se observa que el mayor porcentaje de los colaboradores se considera de no tener una evaluación adecuada que incide en su eficiencia laboral con un 97.78%. Sin embargo, un 2.22% considera que eso no es el problema de la eficiencia.

La empresa que no realizan una evaluación se encuentra con una serie de problema a lo largo tiempo, como la poca supervisión del trabajo de los empleados, a la menor motivación de esto de esto al menos tener una meta que alcanzar y al no tener esa recomendación o la persistencia de errores que se podrían ser productivo.

Grafico 31 ¿La carencia de una evaluación formal del desempeño laboral incide en su eficiencia laboral? Universo: 45 encuestas

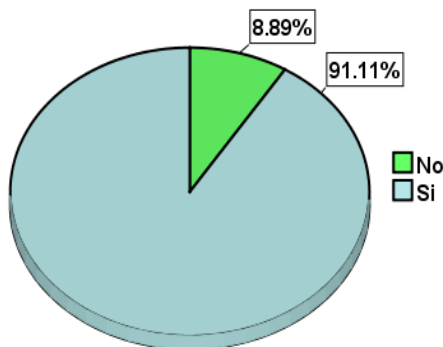


Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Del trabajo de campo realizado, es penoso reconocer que al no conocer los objetivos ni los resultados de la evaluación, tampoco se utiliza la herramienta para mejorar los procesos y sistemas, al tener que tomar decisiones motivantes tale como el premio para los mejores trabajadores y empleados y el castigo o la sanción para aquellos que incumplieron, como se ve reflejado en la mayoría del recursos humanos, para el cual no existe ningún plan de motivación ni incentivos por su entrega a la institución (Inturralde, 2011).

En este gráfico representa que la mayoría de los colaboradores confirman que la empresa no cuenta un sistema formal para evaluación, pero la han realizado al menos una evaluación con un 91.11%, sin embargo, un 8.89% no lea realizado ninguna evaluación.

Grafico 32 Le han realizado una evaluación a su desempeño laboral. Universo: 45 colaboradores



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

De los 45 encuestados, el 91.11% están conscientes que se realizó le realizó al menos una evaluación a su desempeño, sin embargo, reconocen que tiene una evaluación, llegando ser poco eficiente.

Según un colaborador que comenta lo siguiente:

“Desde que trabajo para la empresa se quién es mi jefe inmediato o mi supervisor, él se encarga de revisar mi trabajo, constantemente me está dando indicaciones sobre mis actividades además de decirme si estoy haciendo las cosas bien o si tengo alguna falla, me otorga tareas para garantizar el objetivo del día (Johnny José Salmerón Salazar, Disquero, ENITSA, 10 de julio 2022)”

Además, el jefe de producción afirma lo siguiente:

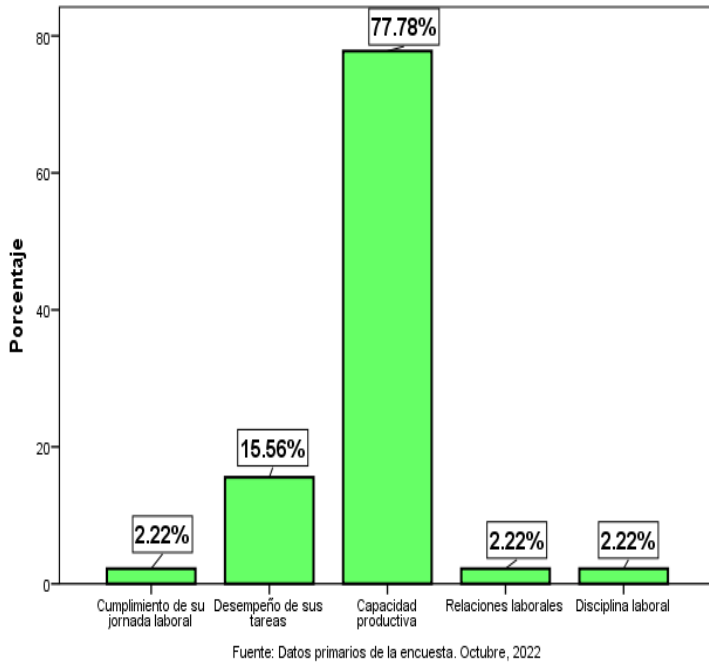
“A todos los trabajadores los estamos observando, dando indicaciones, valorando sus trabajos, regañando si es necesario, además de ordenarlos estratégicamente según la necesidad de la mano de obra, todos son evaluados y son distribuidos en las áreas según sus capacidades (Jonathan Laguna, Jefe de producción, ENITSA, 10 de Julio de 2022).”

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se auto- evalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro (Werther Jr & Davis, 1992).

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento (Werther Jr & Davis, 1992).

Muestra que de los datos recolectados en las encuestas se plantea que el 77.78% del personal demuestra que la capacidad productiva es el aspecto más evaluado, mientras que en el 15.56% del cumplimiento de las tareas laborales se estima que su evaluación ha sido mínima.

Grafico 33 Aspectos que le han evaluado en su desempeño laboral en la empresa ENITSA? Universo: 45 encuestas



Los aspectos que muy poco evalúan son: cumplimiento de su jornada, relaciones laborales y disciplina laboral; cada uno de ellos con un 2.22%.

Toda planificación de evaluación del desempeño debe clarificar desde un principio que es lo que se va evaluar. La discusión en este punto se centra en tres aspectos. El primero es cuestionar si evaluar desempeños o resultados, en segundo lugar, plantear que criterios seguir y, por último, evaluar rasgos o conductas (Mejía, 2012).

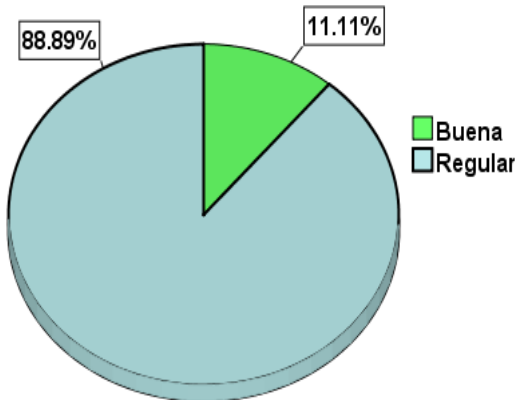
10.4.4.1. Evaluación al desempeño laboral

La evaluación de desempeño es un sistema que permite estimar el grado de cumplimiento de los trabajadores. Como explicaremos en el resto del artículo, esto es mucho más que medir la productividad de los empleados. Este tipo de procedimientos son de enorme importancia en recursos humanos, ya que nos permiten acceder de primera mano a información importante acerca de cómo se sienten nuestros trabajadores, cuál es su nivel de motivación y cómo perciben el bienestar laboral en la compañía (Gamarra, 2023).

Sin embargo, en ENITSA no se lleva a cabo ningún proceso formal de evaluación del desempeño laboral, para determinar la existencia de problemas en la integración de un

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

Grafico 34; Cómo ha sido evaluado su desempeño laboral? Universo: 45 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

En el gráfico N° 34 se demuestra que el 88.89% de los trabajadores expresa que la evaluación es regular, sin embargo, también hay un 11.11% que considera bueno el desempeño laboral.

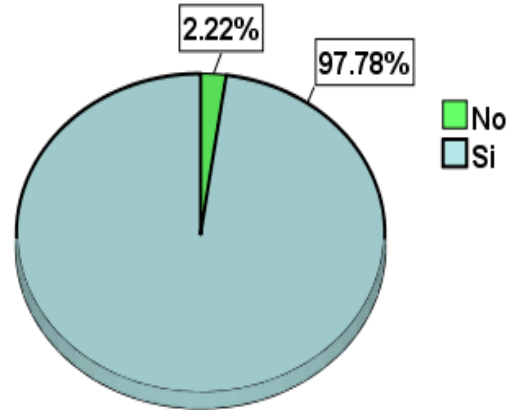
La empresa ENITSA no considera importante evaluar el desempeño de los colaboradores lo que los lleva a desconocer sobre la eficiencia y eficacia de ellos; esto los lleva al deterioro del clima laboral,

reducción en la motivación del personal lo que deteriora la productividad, el personal puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.

A nivel nacional la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial (Iturralde, 2011).

En el gráfico N° 35 se observa que el mayor porcentaje de los colaboradores se considera de no tener una evaluación adecuada que incide en su eficiencia laboral con un 97.78%. Sin embargo, un 2.22% considera que eso no es el problema de la eficiencia.

Grafico 35 ¿Considera que no tener una evaluación formal del desempeño laboral incide en su eficiencia laboral en la empresa? Universo: 45 encuestas

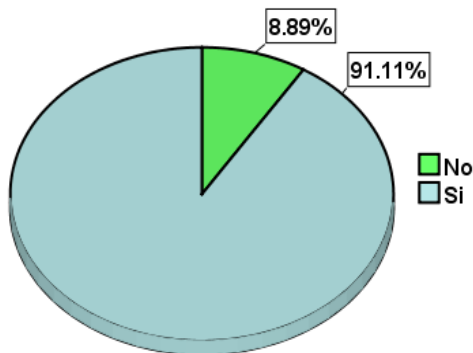


Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

La empresa que no realiza una evaluación se encuentra con una serie de problemas a lo largo del tiempo, como: poca supervisión del trabajo de los empleados, menor motivación, al menos tener una meta que alcanzar, y al no tener esa recomendación se tiende a persistir en los errores, y podrían ser más productivos.

Del trabajo de campo realizado, es penoso reconocer que al no conocer los objetivos ni los resultados de la evaluación, tampoco se utiliza la herramienta para mejorar los procesos y sistemas, al tener que tomar decisiones motivantes tales como el premio para los mejores trabajadores y empleados y el castigo o la sanción para aquellos que incumplieron, como se ve reflejado en la mayoría de los recursos humanos, para el cual no existe ningún plan de motivación ni incentivos por su entrega a la institución (Inturralde, 2011).

Grafico 36 Le han realizado una evaluación a su desempeño laboral. Universo: 45 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

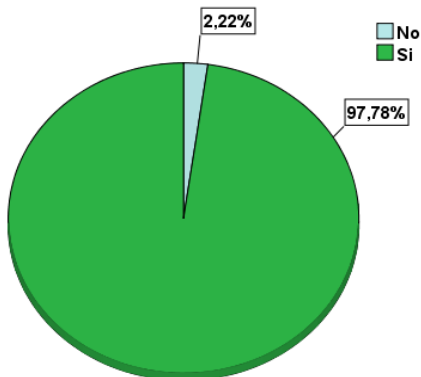
En el gráfico N° 36 se representa que la mayoría de los colaboradores confirman que la empresa no cuenta con un sistema formal de evaluación, pero le han realizado al menos una evaluación con un 91.11%, sin embargo, un 8.89% no le han realizado ninguna evaluación.

De los 45 encuestados, algunos están conscientes de que se realizó al menos una evaluación a su

desempeño en lo cual refleja 91.11%, sin embargo, reconocen que tiene una evaluación, llegando ser poco eficiente

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se auto- evalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro (Werther Jr & Davis, 1992).

Grafico 37 ¿Trabaja con metas de producción? Universo: 45 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022.

Las empresas trabajan con metas de producción y ENITSA no es la excepción, así lo refleja el grafico N 38, donde el 97.78% de los encuestados afirman que trabajan con metas de producción y un 2.22% que no. Con estos resultados se puede inferir que, en ENITSA diariamente se tienen que cumplir las metas, las cuales son asignadas y supervisadas por los jefes de áreas, hasta lograr su cumplimiento.

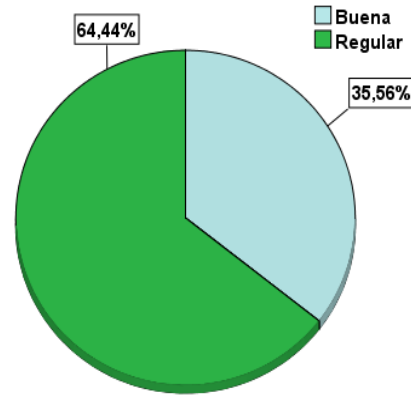
Según Figueroa (2018, págs. 13-14) establecer objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

En la encuesta realizada el 64.44 % respondieron regular sobre cómo valoran trabajar por metas de producción, y un 35.56% califican como buena, puesto que de esta manera reciben mejor aceptación en la empresa al generar un mejor rendimiento.

En el aspecto de recompensa el 64.44 % afirman no haber recibido ningún estímulo por su trabajo, un 8.89% han recibido un reconocimiento económico, un 4.44% afirman ser ascendidos a otro puesto, un 6.67% han recibido regalos.

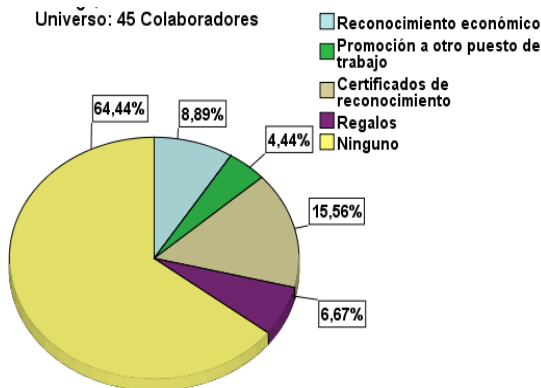
Un trabajador comenta de algunos beneficios recibidos por su desempeño:

Grafico 38 ¿Cómo valora que su área trabaje por meta de producción? Universo: 45 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

Grafico 39 En base a la evaluación a su desempeño laboral ¿Qué estímulos ha recibido?



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

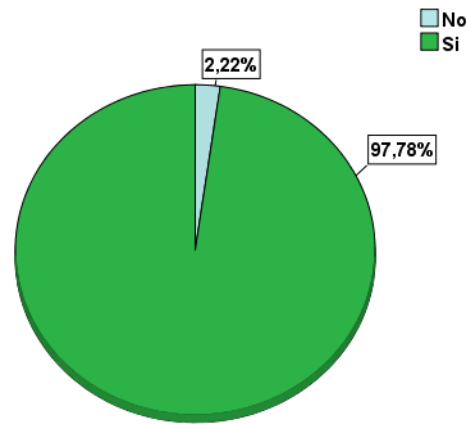
“Desde que tengo de trabajar para esta empresa eh recibido varios beneficios, tengo un bono mensual de 2,000 córdobas, también se me otorgo una moto nueva Bóxer 150 modelo 2022, cuando se me ha presentado alguna situación económica me han facilitado préstamos sin intereses. En diciembre me regalaron un sobre con 200 dólares, que fue de gran ayuda para las fiestas navideñas (Jairo Ruiz. Armador, Empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”

El 97.78% afirman haber sobrepasado los objetivos impuestos en la producción y un 2.22 % que no, se debe en que la empresa en ocasiones aplica tareas a los trabajadores con el fin de agilizar la producción.

Un colaborador comenta:

“En mi área de trabajo mi jefe inmediato me da tareas y si las cumpla en tiempo y forma puedo seguir trabajando y ganando horas extras, me ayuda de gran manera ya que en un día común obtengo una mayor remuneración (Jonhny José Salmerón Salazar, Disquero, ENITSA, 10 de julio 2022).”

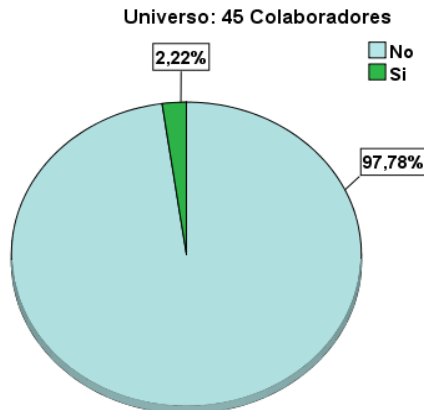
Grafico 40 ¿Ha sobre cumplido sus metas de producción?. Universo: 45 colaboradores



Fuentes: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2022

El 97.78% de los encuestados afirman tener un plan de mejora en el desarrollo de sus actividades laborales y un 2.22% no tienen preocupación por este aspecto.

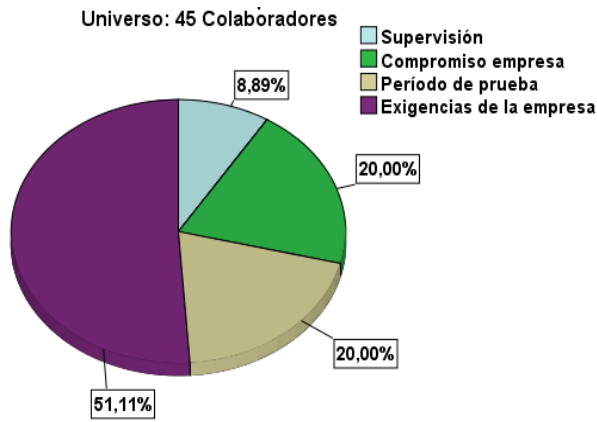
Grafico 41 ¿Existe un plan de mejora en función de su desempeño?



Fuente: Datos primarios en la encuesta. Octubre, 2022

Los trabajadores jóvenes tienen la ambición de escalar rápidamente en posiciones laborales y de salario, estas personas mantienen una actitud optimista y competitiva que los hace esforzarse y mejorar día con día para garantizar un puesto o un reconocimiento dentro de la empresa a la que laboran.

Grafico 42 ¿Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en la empresa ENITSA?



El 51.11% se ven incididos por las exigencias de la empresa en su eficiencia laboral, un 20% por compromiso a la misma, un 8.89 % por la supervisión y otro 20% por estar en periodo de prueba.

Se puede observar que su eficiencia se ven influenciada por los objetivos impuestos diariamente por los jefes de áreas, esto se debe a que un trabajador se esfuerza mas si sabe que es supervisado constantemente y calificado su trabajo.

El 95% afirman ser cambiados de puesto de trabajo constantemente, esto se debe a que la empresa mueve estrategicamnet el personal por diferentes actividades para evitar el desenso de la curva de aburrimiento del colaborador, de esta manera se mantienen mas activos realizando diferentes tareas y capacitar a todos los trabajadores en todas las areas de la cadena de produccion (Ver grafica 43 y 44)

Grafico 44 ¿Ha sido cambiado de puesto de trabajo?. Universo: 45 colaboradores

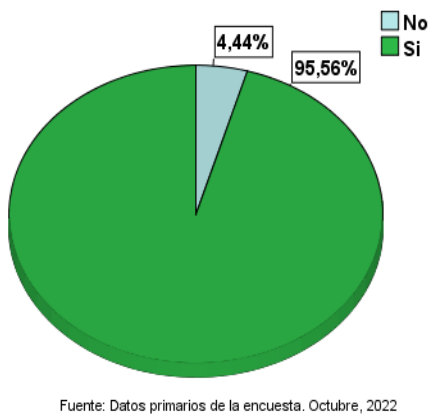


Grafico 43 ¿Causas para moverlo de puesto de trabajo?. Universo: 45 colaboradores

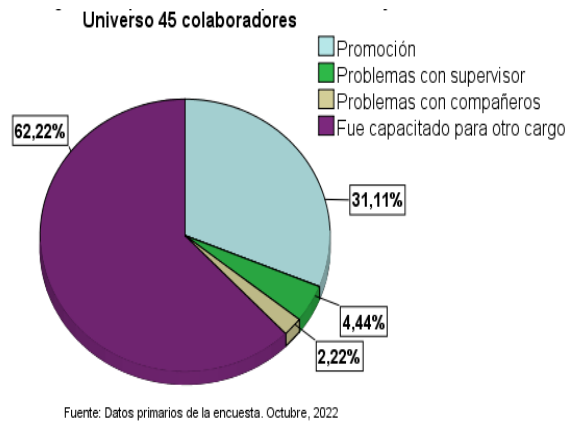
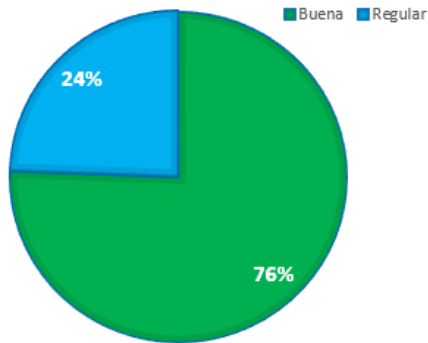


Grafico 45 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa?
Universo 45 encuestados



Fuente: Datos de a encuesta Octubre 2022

Para finalizar se puede observar que el 75.56% califican su estadía en la empresa como buena y un 24.44% como regular, se percibe una gran aceptación por parte de los trabajadores.

Las personas se acoplan a las reglas y maneras de trabajar de las empresas, de no sentirse cómodos simplemente se van, en la ciudad de Estelí existe una gran oferta laboral, las empresas dentro del rubro del tabaco es

amplio, las empresas deben crear buen ambiente laboral para retener a sus colaboradores, así como dar incentivos, premios, aumentos de salario y todo tipo de mejoras que les permitan mantener contentos a sus trabajadores, como ya dijo una vez Richard Branson: *“Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados, si cuidas de tus empleados, ellos cuidaran de tus clientes.”*

La empresa no cuenta con un método de evaluación al desempeño laboral complejo, sin embargo, son evaluados a través de una observación minuciosa por los encargados del personal que también son empleados, por tanto, conocen a sus trabajadores y saben cómo remunerar el esfuerzo de cada uno, otorgando bonos y buenas referencias para aumentos de salario. También se observa que tienen estrategias para la organización de los colaboradores en la cadena de producción, saben cómo distribuirlos en diferentes áreas, buscando que así el trabajador no pase las 8 horas del día en una sola actividad que pueda llevarlo a la monotonía y la baja eficiencia laboral por aburrimiento.

Gracias a estos métodos la empresa ha logrado cumplir sus objetivos mensuales, la mano de obra es la principal potencia dentro de la entidad, conservar los trabajadores calificados en sus puestos el propósito de la administración así se garantiza calidad y eficiencia en el proceso.

10.4.4.2. Prueba de hipótesis

Se realizó una prueba no paramétrica de Chi cuadrado para la comprobación de la hipótesis, tomando en cuenta un nivel de significancia del 0.05 para comprobar si las variables son independientes o no son independientes.

Hipótesis

La carencia de un procedimiento formal para la evaluación del desempeño del personal incide en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa ENITSA, durante el segundo semestre del año 2022.

Var. Independiente: Desempeño de personal.

Var. Dependiente: Eficiencia del personal

H_0 (hipótesis nula): Las variables son independientes.

H_1 (hipótesis alternativa): Las variables no son independientes.

G1 (grados de libertad): 3

α (nivel de significancia): 0.05

X^2 Calculado: 18.077 > X^2 Crítico: 7.815

Después de obtener el resultado según análisis del programa SPSS, podemos deducir que al ser mayor el Chi calculado rechazamos H_0 y aceptamos H_1 : las variables no son independientes, es decir ambas tienen mutua relación por lo tanto se confirma la hipótesis referida a que:

La carencia de un procedimiento formal para la evaluación del desempeño laboral incide en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa ENITSA.

Tabla 4 Prueba de hipótesis-Chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | Gl | Sig. asintótica (2 caras) | Sig. Monte Carlo (2 caras) | | Sig. Monte Carlo (1 cara) | | | |
|------------------------------|---------------------|----|------------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------------------|----------------------------------|--------------------|
| | | | | Sig. | 95% de intervalo de confianza | | Sig. | 95% de intervalo de confianza | |
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | Límite inferior | Límite superior |
| Chi-cuadrado de Pearson | 18.077 ^a | 3 | .000 | .000 ^b | .000 | .064 | | | |
| Razón de verosimilitud | 16.696 | 3 | .001 | .000 ^b | .000 | .064 | | | |
| Prueba exacta de Fisher | 13.610 | | | .000 ^b | .000 | .064 | | | |
| Asociación lineal por lineal | 6.031 ^c | 1 | .014 | .000 ^b | .000 | .064 | .000 ^b | .000 | .064 |
| N de casos válidos | 45 | | | | | | | | |

a. 5 casillas (62.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .53.

b. Se basa en 45 tablas de muestras con una semilla de inicio 926214481.

c. El estadístico estandarizado es -2.456.

En la siguiente tabla se muestra los resultados de los análisis obtenidos de chi cuadrado realizados en SPSS, para poder realizar un análisis más exhaustivo.

| ¿Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en la empresa ENITSA? *Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño? tabulación cruzada | | | | | |
|--|--------------------|---|---|-------|--------|
| | | | Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño? | | Total |
| | | | No | Si | |
| Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en la empresa ENITSA? | Supervisión | Recuento | 4 | 0 | 4 |
| | | % dentro de Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en ENITSA? | 100.0% | 0.0% | 100.0% |
| | | % dentro de Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño? | 10.3% | 0.0% | 8.9% |
| | Compromiso empresa | Recuento | 4 | 5 | 9 |
| | | % dentro de Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en ENITSA? | 44.4% | 55.6% | 100.0% |
| | | % dentro de Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño? | 10.3% | 83.3% | 20.0% |
| | Período de prueba | Recuento | 8 | 1 | 9 |
| | | % dentro de Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en ENITSA? | 88.9% | 11.1% | 100.0% |
| | | % dentro de Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño? | 20.5% | 16.7% | 20.0% |
| | | Recuento | 23 | 0 | 23 |

Evaluación en la integración y desempeño del personal de la empresa ENITSA, sede Estelí. 2022.

| | | | | | |
|-------|--------------------------|--|--------|--------|--------|
| | Exigencias de la empresa | % dentro de ¿Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en ENITSA? | 100.0% | 0.0% | 100.0% |
| | | % dentro de ¿Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño? | 59.0% | 0.0% | 51.1% |
| Total | | Recuento | 39 | 6 | 45 |
| | | % dentro de ¿Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en ENITSA? | 86.7% | 13.3% | 100.0% |
| | | % dentro de ¿Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño? | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Medidas simétricas

| | | Valor | Aprox. Sig. | Sig. Monte Carlo | | |
|---------------------|-------------|-------|-------------|-------------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | Sig. | 95% de intervalo de confianza | |
| | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Nominal por Nominal | Phi | 0.634 | .000 | .000 ^c | .000 | 0.064 |
| | V de Cramer | 0.634 | .000 | .000 ^c | .000 | 0.064 |
| N de casos válidos | | 45 | | | | |

c. Se basa en 45 tablas de muestras con una semilla de inicio 299883525.

10.5. Propuesta de estrategia para mejorar la contratación del personal y crecimiento de la empresa

En este inciso se realiza un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la calidad de los productos del sector de panaderías del municipio de La Trinidad para sugerir las estrategias de este estudio.

10.5.1. Análisis FODA enfocada en el ambiente y desempeño laboral en ENITSA.

| | | |
|--|--|--|
| | FORTALEZA (F) <ul style="list-style-type: none"> • Trabajan en equipo • Ubicación propicia y amplia para la mayor distribución y aprovechamiento de las áreas • Maquinaria adecuada • Facilidad de materia prima • El personal ha aprendido a trabajar bajo presión • Bien posicionado con el cliente de las ordenes • Salarios competitivos | DEBILIDADES (D) <ul style="list-style-type: none"> • Mala organización de la documentación • Poco personal contratado • Carece de manual de instrucciones para el uso correcto de maquinarias • Pérdida de Recursos Humanos • No establecidos los pasos a seguir para cumplir las actividades. • No cuenta con manual de reclutamiento. |
| AMENAZAS (A) <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la política gubernamentales • La migración de las personas, ya que mucho de ellos eran nuestros trabajadores | FA <ul style="list-style-type: none"> • Brindar a los trabajadores un lugar cómodo y los conocimientos necesarios para que logren desempeñar sus labores con eficiencia y eficacia. | DA <ul style="list-style-type: none"> • Crear un manual para evaluar el desempeño laboral del personal. |
| OPORTUNIDADES (O) <ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la tecnología que ayude a mejorar los procesos • Ampliación de diseños de cajas para aumentar la productividad • Aprovechar el conocimiento del personal | FO <ul style="list-style-type: none"> • Crear un manual sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral • Que el personal reciba la capacitación requerida cada 2 o 4 meses. | DO <ul style="list-style-type: none"> • Darle a conocer al personal de trabajo las normas y políticas. |

10.5.2. Propuesta de estrategias para el proceso administrativo enfocados en la contratación y desempeño laboral.

En base al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se ha realizado una propuesta de mejora que incluye 4 líneas estratégicas que están orientadas en en la mejora del clima laboral y la eficiencia del personal contratado en la empresa ENITSA. A continuación, se detallan:

Estrategia N 1. Crear un departamento Recursos Humanos

Objetivo: Organizar el departamento de Recursos Humanos para que garantice los diferentes procesos o funciones de personal, como: reclutamiento, selección, toma de decisiones, contratación, inducción, capacitación, y cuyo jefe de área cuente con el personal calificado: especialistas en recursos humanos y contar con los recursos necesarios para el ejercicio de sus funciones.

Actividades:

1. Nombramiento de la persona encargada del área de Recursos Humanos
2. Diseño de las funciones del personal que trabajará en el área de RRHH
3. Organización de una oficina con el equipamiento físico y técnico necesario para su funcionamiento.
4. Manejo del personal de la empresa: asistencia, salarios, prestaciones, capacitación.
5. Establecimiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal
6. Implementación del proceso de evaluación del personal.

Estrategia N 2. Manual de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral de la empresa ENITSA

Objetivo: Organizar las diferentes actividades llevadas a cabo en el proceso de contratación del nuevo personal, garantizando la eficiencia de los procesos y las funciones.

Actividades:

1. Reuniones de trabajo con la dirección y responsable de recursos humanos para la identificación del procedimiento de reclutamiento, selección y evaluación del personal.
2. Redacción del manual que contenga al detalle el procedimiento de reclutamiento, selección y evaluación del personal.
3. Aprobación del contenido del manual por la dirección de la empresa
4. Divulgación del manual a través de diferentes formatos: folletos, material de publicidad y redes sociales.
5. Capacitación al personal para el conocimiento y apropiación del manual

Estrategia N 3. Automatización del método de evaluación al desempeño

Objetivo: Analizar los resultados de evaluación al desempeño de forma eficiente y eficaz.

Actividades:

1. Distribución de recursos tecnológicos por cada área.
2. Integrar nuevos equipos Tecnológicos para el procesamiento de evaluación al desempeño.
3. Capacitación a los colaboradores sobre el manejo de los equipos.
4. Mantenimiento mensual de los equipos.

11. CONCLUSIONES

La empresa ENITSA trabaja con métodos simples de contratación, ya que contratan personal sin evaluar sus habilidades o verificar su hoja de vida, cabe destacar que esto también se ve influenciado por costar con una sola persona asignada para el desarrollo de este proceso, lo que limita el completo progreso de las actividades.

En la empresa ENITSA para el proceso de fabricación de cajas de madera no es un requisito tener experiencia laboral para aplicar a un puesto en el área de producción, esto se debe a la facilidad de realizar las actividades, para la empresa una breve explicación del trabajo es suficiente para que el colaborador las lleve a cabo con agilidad.

En la empresa trabajan con órdenes específicas, cubren un pedido de fabricación establecido por el cliente, con este dato toman la decisión de contratar más personal o reducir mano de obra ya existente.

Para una empresa manufacturera tener mano obra calificada es una pieza fundamental para su crecimiento, ENITSA no es la excepción; cuenta con un persona calificada y con más de 12 años de experiencia trabajando en la empresa como jefe de producción, toda las personas contratadas se reportan primeramente con este, el cual conoce todas las actividades y necesidades de la cadena de producción, es el encargado de capacitar al nuevo personal además de observarlos constantemente y calificar su desempeño, asimismo de ubicar a los colaboradores según sus habilidades reconocidas.

Los trabajadores desconocen si son evaluados por la empresa, pero estos son evaluados minuciosamente por los jefes de área, ya que son observados constantemente para que estos no pierdan la concentración, no se permite perder el tiempo en otras actividades fuera de las laborales.

La hipótesis de investigación se cumple, se demuestra que la evaluación constante del desempeño laboral si influye en la eficiencia de personal y en la productividad, porque si la empresa cuenta con trabajadores de calidad, aumentara la calidad en sus productos, por eso se concluye que en toda empresa productiva evaluar el desempeño del personal es clave fundamental para el avance satisfactorio y cumplimiento de los objetivos impuestos por la entidad, además de permitir conocer el personal con el que se cuenta y a la vez determinar cuáles son los colaboradores que pueden ser ascendidos y compensados por su trabajo.

12. RECOMENDACIONES

Una vez concluida la tesis, se considera importante para la empresa ENITSA e instituciones implicadas en esta investigación indagar más en las siguientes áreas, por lo cual recomendamos:

A ENITSA:

- Extender el trabajo de investigación sobre los beneficios de crear un departamento de recursos humanos a fin de poder aplicar las estrategias elaboradas como resultado de esta investigación.
- Contratación de más personal administrativo para organizar mejor las actividades de administración con el fin de perfeccionar su método de evaluación al desempeño laboral de su personal e incrementar la eficiencia del mismo.
- Mejorar su técnica de inspección de calidad asignando personal calificado para desarrollar la actividad antes mencionada, y la incorporación de nuevas estrategias de producción (puede incluir una renovación de nuevos equipos utilizados en cadena de producción) que aumenten su eficacia en la entrega de sus pedidos.

A Empresas vinculadas al sector del tabaco

- Se recomienda realizar investigaciones pertinentes sobre cómo hacer más eficiente al personal asociado a la cadena de producción del cultivo de tabaco, transformación y exportación, para contribuir con el desarrollo de esta actividad tan importante para el desarrollo de la ciudad de Estelí y de Nicaragua.
- Implementar nuevas estrategias para la correcta evaluación al desempeño laboral del personal de producción, con personal calificado en la administración del talento humano, para obtener resultados positivos de eficiencia productiva.

A FAREM-ESTELI, UNAN-MANAGUA

- Dar continuidad al mejoramiento de las líneas de investigación sobre el desarrollo empresarial, para contribuir con los resultados al progreso económico del país.

- Motivar a los estudiantes por la investigación porque es la forma de conocer la problemática empresarial y proponer estrategias de mejora.
- Incrementar el número de investigaciones que apunten al crecimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas del país.

A los estudiantes de FAREM-Estelí:

Incorporación de nuevos temas de investigación enfocados en:

- Eficiencia del personal administrativo, ya que estos están a la cabeza de las empresas y cargan con decisiones muy importantes para sus centros de trabajo.
- Eficacia de personal de producción, para mejorar las entregas en tiempo y forma de todas las empresas de Nicaragua.
- Evaluación a la calidad en las actividades administrativas llevadas a cabo por el personal de las empresas del sector agroindustrial.
- Descripción de la evolución de los procesos administrativos en las empresas e instituciones vinculadas al sector del tabaco.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Ancasi, R. (2019). *Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad Distrital de Macari, periodo 2017*. Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Peru. Perú: UNA. Puno, Perú. Recuperado el 23 de junio de 2022, de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10907/Ancasi_Chullo_Ruth_Madeleine.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Areas Esquivel, Norely. (8 de junio de 2022). Estelí tiene las mejores tierras para cultivar tabaco de excelencia. *El 19 digital*, 1. Recuperado el 14 de julio de 2022, de El 19 digital: <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:128814-esteli-tiene-las-mejores-tierras-para-cultivar-tabaco-de-excelencia>
- Arfuch, L. (1995). *La entrevista, una invención dialógica*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A. Recuperado el 01 de julio de 2022, de <https://pdfcoffee.com/arfuch-leonor-la-entrevista-una-invencion-dialogica-pdf-free.html>
- Baena, G. (2007). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: Patria. Recuperado el 10 de julio de 2022, de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Benavides, C., Hernández, A., & Mendoza, D. (2019). *Desempeño laboral en el área de servicios administrativos del Hospital Escuela San Juan de Dios*. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN –Managua. Recuperado el 02 de 01 de 2023, de <https://docplayer.es/224143352-Universidad-nacional-autonoma-de-nicaragua-unan-managua.html>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá, Colombia: Personal Educación. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Blandón, I., & Chavarría, J. (2013). *Proceso de producción en la empresas industriales de Matagalpa, año 2012*. Matagalpa, Nicaragua: Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. FAREM-Matagalpa, UNAN-Managua. Recuperado el 18 de julio de 2022, de <https://docplayer.es/97998386-Universidad-nacional-autonoma-de-nicaragua-farem-matagalpa.html>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. En M. J. Bordas Martínez, *Gestión estratégica del clima laboral*. (pág. 36). Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado el 11 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/48843?page=36>.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado el 19 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/48843?page=3>
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicacion de la evaluacion de desempeño por competencias a las organizaciones*. Universidad Nacional de Cuyo. , Facultad de Ciencias Económicas. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 23 de 11 de 2022, de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landivar. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landivar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- CESUMA. (Diciembre de 2022). Obtenido de CENTRO DE ESTUDIO MARANATA: <https://www.cesuma.mx/blog/desarrollo-de-la-contratacion-y-seleccion-de-personal.html#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20contrataci%C3%B3n,en%20la%20direcci%C3%B3n%20y%20la>
- Cevallos, D., & Alvarez, A. (2006). *Los envases y embalajes del comercio internacional y normativa*. Facultad de ciencias administrativas. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado el 20 de julio de 2022, de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16846/1/TESIS%20ENVASSES%20Y%20EMBALAJES.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Nomos S. A. Recuperado el 10 de julio de 2022, de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20Chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano* (Octava ed.). Mexico D.F, México: McGraw. Hill/Interamericana Editores. S.A. de C.V. Recuperado el 03 de 01 de 2023, de https://www.academia.edu/34007846/8va_Administracion_de_recursos_humanos_El_capital_humano_pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena edición ed.). (J. Chacón, Ed.) México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Recuperado el 26 de Junio de 2022, de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu manos_-_chiavenato.pdf

Collazos, G. (2017). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Pasantía institucional para optar el título de administración de empresas, Universidad Autónoma de Occidente. , Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas, Cali, Colombia. Recuperado el 19 de junio de 2022, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9633/T07302.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De Saja, J., Rodriguez, M., & Rodriguez, M. (2005). *Materiales. Estructura, propiedades y aplicaciones*. Madrid, España: International thomson paraninfo. Recuperado el 08 de julio de 2022, de https://www.grafiques74.com/es/libro/materiales-estructura-propiedades-y-aplicaciones_1819780072

Dessler, G. (1995). *Administración de personal* (Vol. 6ta edición). Ciudad de México, México: Published by prentice-hall inc. Recuperado el 05 de 11 de 2022, de

<https://es.slideshare.net/JeovannyMeza/administracin-de-personal-6ta-edicin-gary-dessler>

Donnelly, J., Konopaske, R., Gibson, J., & Konopaske, R. (2009). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos* (13a edición ed.). (M. Treviño, & A. Quiñones, Trads.) México, D. F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 27 de junio de 2022, de <https://vdocuments.mx/organizaciones-comportamiento-estructura-y-procesos.html?page=7>

Espinosa, R., & Tigse, S. (5 de diciembre de 2012). *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la universidad politecnica salesiana, sede Quito*. Universidad Politecnica Salesiana. Quito, Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana. Recuperado el 11 de junio de 2022, de dspace: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>

Faria, F. (2004). *Desarrollo organizacional enfoque integral*. Ciudad de México, México: Limusa, S.A de C.V. grupos Noriega editores. Recuperado el 25 de junio de 2022, de <https://books.google.com.pe/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Fidias, A. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta edición ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>

Figuroa, C. (2018). *Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que jefatura por primera vez en su carrera*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Guatemala, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Licenciatura en psicología industrial/organizacional. Recuperado el 19 de junio de 2022, de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Figuroa-Carlos.pdf>

Flores, M., Velásquez, N., & Gómez, M. (2017). *Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio*

- del departamento de Madriz en el primer semestre 2016*. FAREM-Estelí, UNAN-Managua, Ciencias Economicas y Administrativas. Esteli, Nicaragua: Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí. FAREM-Estelí. Recuperado el 02 de 01 de 2023, de <https://1library.co/document/z1536jdy-incidencia-gestion-desempeno-trabajadores-alcaldia-sabanas-municipio-departamento.html>
- Forteza, L. (2008). *Normas laborales y contratos colectivos*. Madrid, España: Editorial Reus. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/46316>
- Gamarra, G. (18 de Enero de 2023). *Factorial*. Obtenido de Factorial: <https://factorialhr.es/blog/ejemplos-evaluacion-desempeno/>
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia. Recuperado el 26 de junio de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/349857717_Clima_organizacional_teor%C3%ADa_y_practica
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, G. E., Matey, K. Y., & Rodríguez, D. M. (2017). *Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la Alcaldía de Condega en el I semestre 2016*. FAREM-Estelí, UNAN-Managua, Ciencias económicas y administrativas. Estelí, Nicaragua: Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí. FAREM-Estelí. Recuperado el 18 de julio de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/84461003.pdf>
- Hernández, G., Matey, K., & Rodríguez, D. (2017). *Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa*. FAREM-Estelí, UNAN-Managua, Ciencias económicas y administrativas. Esteli, Nicaragua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua. UNAN-Managua. Recuperado el 27 de 12 de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/84461003.pdf>
- Huete, Y., Ortez, L., & Reyes, A. (2017). *Efectos fiscales y contables del proceso de transición de la empresa Nicaragua*. FAREM-Estelí, UNAN-Managua, Ciencias

económicas y administrativas. Estelí, Nicaragua: Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Esteli, UNAN-Managua. Recuperado el 18 de julio de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/189138258.pdf>

Inturralde, J. (2011). *La evaluacion del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa*. Ambato, Ecuador: Universidad tecnica de Ambato. Recuperado el 29 de 11 de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Iturral, J. (22 de septiembre de 2011). *La evaluacion del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y credito oscuslta de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Universidad Tecnica de Ambato. Ambato, Ecuador: Universidad Tecnica de Ambato. Facultad de contabilidad y auditoria. Recuperado el 27 de junio de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Iturralde, J. I. (2011). *La evaluacion del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y credito*. Universidad Tecnica de Ambato. Ambato, Ecuador: Universidad Tecnica de Ambato. Recuperado el 20 de 11 de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Malhotra, N. (2004). *Investigacion de mercados un enfoque aplicado*. México, México: Pearson Educación. Obtenido de <https://dokumen.tips/marketing/investigacion-de-mercados-4ta-edicion-nnaresh-k-malhotra.html?page=5>

Mancos Cuya, C. S. (2018). *Reclutamiento y seleccion de personal y el desempeño laboral en el departamento de patalogia clinica y anatomia patologica. 2016*. Universidad Cesar Vallejo. Peru: Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el 29 de Noviembre de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16208/Manco_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Marta Rabal, M. C. (28 de Diciembre de 2022). *Factorial*. Obtenido de Factorial: <https://factorialhr.es/blog/evaluacion-desempeno-indicadores/>

- Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia. UNED. Recuperado el 18 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/48843?page=36>
- Martínez, W., Herrera, R., & Peralta, E. (2016). *Procedimientos de Contratación de Personal en la empresa de Seguridad S.A, en la ciudad de Estelí en el año 2016*. UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Estelí, Nicaragua: Facultad Multidisciplinaria de Estelí, FAREM-Estelí- UNAN-Managua. Recuperado el 19 de junio de 2022, de <https://1library.co/document/z3ev4odq-procedimientos-contratacion-personal-empresa-seguridad-ciudad-esteli-ano.html>
- Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 11 de septiembre de 2022, de https://www.academia.edu/26996976/_MOTIVACION_Y_DESEMPEÑO_LABORAL_Estudio_realizado_con_el_personal_administrativo_de_una_empresa_de_alimentos_de_la_zona_1_de_Quetzaltenango_
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 29 de 11 de 2022, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Mena, L. (2006). *Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una Institución Gubernamental*. Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM. México, DF. México: Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM. Recuperado el 18 de julio de 2022, de <http://132.248.9.195/pd2006/0603821/0603821.pdf>
- Morales, E. J. (10 de Julio de 2022). Proceso de contratación del personal. (D. C. Morales, Entrevistador)
- Noreña, L. (15 de octubre de 2010). *Proceso de admisión y contratación de personal en las organizaciones de recreación y actividad física de carácter privado registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Pereira*. Universidad tecnológica de Pereira. ,

- Facultad ciencia de la salud programa ciencia del deporte y la recreacion. Pereira, Colombia: Universidad tecnologica de Pereira. Recuperado el 11 de junio de 2022, de Repositorio: <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/ec4ed4eb-d1b8-404c-bd71-ab81d377c524/content>
- Ortiz, J. L. (28 de enero de 2019). *HubSpot*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/service/proceso-integracion-personal>
- Parra, M., Duran, S., Marceles, V., & Yarzagaray, J. (15 de 12 de 2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista espacio*, 15. Recuperado el 19 de junio de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/329787896_Factores_del_clima_organiza_cional_existentes_en_el_area_administrativa_en_empresas_de_Barranquilla
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (14 de diciembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de medicina de la universidad del Zulia. *Revista de ciencias sociales*, 495. Recuperado el 26 de Junio de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Pérez, A. (2019). *Instituto Politecnico Nacional*. México: Instituto Politecnico Nacional (IPN). Recuperado el 10 de julio de 2022, de <https://repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf>
- Pop, F. (2015). *Evaluacion de desempeño: oportunidades o amenazas*. Facultad de derecho y ciencias sociales . Santiago de Cali, Colombia: Universidad ICESI. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Recuperado el 11 de junio de 2022, de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf
- Quintero, A., & Serrono, U. (1999). *Relación entre estilos de liderazgo segun el modelo de bolman y Deal y el desempeño laboral*. Universidad Catolica Andres Bello, Facultad de ciencias económicas y sociales. Caracas, Venezuela: Universidad Catolica Andres Bello. Recuperado el 9 de septiembre de 2022, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf>

- Reyes, M. (23 de 12 de 2010). *Sistema contable. Software contable*. Obtenido de <https://mejorsistemacontable.wordpress.com/2010/12/23/el-sistema-contable-y-la-importancia-de-la-informacion-para-los-distintos-usuarios/>
- Rivera, P. (2011). *Propuesta para la implimentacion de un sistemade evañuacion del desempeño para el desempeño*. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos. Obtenido de http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3166.pdf
- Robles, J., & Silva, M. (2014). *Propuesta de ordenamiento urbano en el asentamientoespontaneo de la ciudad de Estelí*. Universidad Centroamericana (UCA). Esteli, Nicaragua: Universidad Centroamericana (UCA). Recuperado el 13 de julio de 2022, de <http://repositorio.uca.edu.ni/2336/1/UCANI3809.pdf>
- Rodrigo, P. (2020, noviembre 26). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de junio de 2022, de El clima organizacional: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. (6° Edición ed.). Ciudad de México, México: Universidad Católica de Chile. Recuperado el 11 de junio de 2022, de https://books.google.com.ni/books?id=RdY_SQAACAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (23 de 10 de 2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 15. Recuperado el 10 de julio de 2022, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Sánchez, P. (28 de Julio de 2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de ciencias administrativas. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. . Recuperado el 19 de junio de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Sarmiento, P., & Valero, P. (2014). *Especialista en Gerencia del Talento Humano*. tesis, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia. Recuperado el 22 de junio de 2022, de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo%2>

Ode%20un%20plan%20de%20accion%20para%20mejorar%20el%20clima%20orga
nizacional.pdf?sequence=4

Slinger, R. (2015). *Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015*. FAREM-Estelí, UNAN-Managua. Esteli, Nicaragua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua. UNAN-Managua. Recuperado el 6 de 11 de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/2693/1/17588.pdf>

Soriano, J., García, M., Torrents, J., & Viscarri, J. (2015). *Economía de la empresa* (Primera edición ed.). Barcelona, homónima y de la comarca del Barcelonés, España: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado el 23 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52179?page=1>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. (M. Ortiz, Trad.) Mexico; D.F, México: McGraw-Hill interamericana. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Torre Sullca, V. (2021). *Proceso de seleccion de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de la victoria 2018*. Universidad Señor de SIPAN, Facultad de Ciencias Empresariales. Pimentel, Perú: Universidad Señor de SIPAN. Recuperado el 29 de Noviembre de 2022, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8213/Torre%20Sullca%20C%20Vanesa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres, R. (19 de abril de 2018). *Guía completa, contrato para la formación y el aprendizaje*. Foro Consultores (FO & CO), Madrid, España. Recuperado el 11 de junio de 2022, de fococonsultores: <https://fococonsultores.es/14-formas-para-mejorar-el-clima-laboral/>

- Valenzuela, K. (2020). *Cinco factores que influyen en el desempeño laboral*. (L. Studios, Ed.) Recuperado el 11 de Junio de 2022, de Lian Studios: <https://www.lianstudios.com/5-factores-que-influyen-en-el-desempeno-laboral/>
- Vallejos, J. (1996). *El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos*. Universidad Autónoma de Nuevo Leon, Facultad de Ingeniería Mecánica y Electrica. San Nicolás de los Garza, Nuevo León. México: Universidad Autónoma de Nuevo Leon. Recuperado el 18 de Julio de 2022, de <http://eprints.uanl.mx/7722/1/1020119029.PDF>
- Werther Jr, W., & Davis, K. (1992). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico.D.F.: Mc Graw-Hill. Recuperado el 23 de 11 de 2022, de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>
- Werther, W., & Keith, D. (1992). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico.D.F., México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 23 de 11 de 2022, de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>

14. ANEXOS

Anexo No.1. Guía de entrevistas

Entrevista al responsable del área de la administración

Estimado responsable de administración somos estudiantes de V año de la carrera de administración de empresas de la facultad regional multidisciplinaria FAREM, Estelí.

El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso de selección, contratación y desempeño laboral en la empresa ENITSA en el año 2022

Nombre y Apellidos: _____ Edad: _____

Estado civil: _____

Su historia en la empresa

1. ¿Cómo ha sido su evolución en la empresa, desde que comenzó a trabajar hasta la actualidad?
2. ¿De qué manera se desarrolló su proceso de contratación en la empresa?

Demanda y selección del personal

1. ¿De qué manera definen su necesidad de personal en la empresa?
2. ¿Cómo funciona el proceso de selección en ENITSA?
3. ¿Cuál es la estrategia de divulgación para la demanda de nuevo personal y oferta de empleo?
4. ¿Cuáles son los documentos que solicitan para incorporar a una persona en el proceso de selección?
5. ¿Qué métodos ha empleado para la selección de personal?
6. ¿Cuáles son las características de empleados que busca la empresa?
7. ¿Cómo se definen los perfiles para cada puesto de trabajo?

Inducción

1. ¿En qué consiste el período de prueba o inducción en la empresa ENITSA?
2. ¿Cómo se valora el desempeño laboral en el periodo de prueba?
3. ¿Cuáles son los parámetros que debe tener un trabajador para ser contratado de forma permanente?

Contratación del personal

1. ¿Cuáles son los métodos y procedimientos de la empresa ENITSA para la Contratación del Personal?
2. ¿Qué requisitos debe presentar el personal para hacer efectiva la contratación?
3. ¿Porque utiliza ese tipo de reclutamiento para la contratación del Personal?

4. ¿Qué actitudes y aptitudes debe tener alguien que quiera trabajar allí? ¿Qué hace tan especiales a los colaboradores destacados de un servicio?
5. Cuando tiene varios candidatos que cumplen los requisitos y tienen buen desempeño laboral, ¿Cómo hace para seleccionar a uno de ellos para la contratación permanente?
6. ¿Cuáles han sido las limitantes de aplicar estos procedimientos de Contratación del Personal?
7. ¿De qué manera se podría mejorar la forma de contratación del Personal?

Evaluación del desempeño laboral

1. ¿Cuál es el método o procedimiento para realizar la evaluación al desempeño laboral?
2. ¿Cuáles son los parámetros que evalúan en el desempeño laboral?
3. ¿Cómo evalúan la capacidad productiva de un trabajador de producción?
4. ¿De qué manera la evaluación al desempeño realizada a un trabajador influye en la calidad de su trabajo?
5. ¿Cómo se concreta el compromiso laboral de los trabajadores para con la empresa?
6. ¿Cuáles han sido las limitantes de aplicar un proceso de evaluación al desempeño del Personal?
7. ¿De qué manera se podría mejorar la forma de evaluar el desempeño del personal?

Anexo No.2. Guía de entrevistas

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM-Estelí

Entrevista al responsable de contratación del personal

Nombre y Apellidos: _____

Fecha que aplica la entrevista: _____

Su historia en la empresa

1. ¿Cuál fue el cargo por el cual fue contratado en la empresa ENITSA?
2. ¿Cómo ha sido su evolución en la empresa, desde que comenzó a trabajar hasta la actualidad?
3. ¿De qué manera se desarrolló su proceso de contratación en la empresa?

Selección del personal

1. ¿Cómo funciona el reclutamiento en ENITSA?
2. ¿Qué medios utiliza la empresa en el proceso de reclutamiento?
3. ¿Cuáles son los documentos y exámenes que solicitan para incorporar a un proceso de selección al nuevo personal?
4. ¿De qué manera verifican la historia laboral (hoja de vida) del candidato a emplearse en la empresa ENITSA?
5. ¿Cuáles son los aspectos que valora al hacerle una entrevista a un candidato que busca empleo en la empresa ENITSA?
6. ¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados?
7. ¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?
8. ¿Qué habilidades y cualidades están buscando en un candidato?

Proceso de inducción

1. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción o período de prueba para el nuevo empleado?
2. ¿Qué capacitaciones y recursos le facilitan a una persona en proceso de inducción o período de prueba?
3. ¿Cómo se realiza la evaluación del período de inducción o de prueba para la contratación del nuevo empleado?

Proceso de contratación

1. ¿Cuáles son los parámetros que debe tener un trabajador para ser contratado de forma permanente?
2. ¿Qué requisitos debe presentar el personal para hacer efectiva la contratación?
3. ¿Qué aspectos legales se utilizan al momento de contratar al personal?
4. ¿Qué requisitos debe presentar el personal para hacer efectiva la contratación?

5. ¿Porque utiliza ese tipo de reclutamiento para la contratación del Personal?
6. ¿Qué actitudes y aptitudes debe tener alguien que quiera trabajar allí? ¿Qué hace tan especiales a los colaboradores destacados de un servicio?
7. Cuando tiene varios candidatos que cumplen los requisitos y tienen buen desempeño laboral, ¿Cómo hace para seleccionar a uno de ellos para la contratación permanente?
8. ¿Cuáles han sido las limitantes de aplicar estos procedimientos de Contratación del Personal?
9. ¿De qué manera se podría mejorar la forma de contratación del Personal?

Evaluación del desempeño laboral

1. ¿Cuál es el método o procedimiento para realizar la evaluación al desempeño laboral?
2. ¿Cuáles son los parámetros que evalúan en el desempeño laboral?
3. ¿Cómo evalúan la capacidad productiva de un trabajador de producción?
4. ¿De qué manera la evaluación al desempeño realizada a un trabajador influye en la calidad de su trabajo?
5. ¿Cómo se concreta el compromiso laboral de los trabajadores para con la empresa?
6. ¿Cuáles han sido las limitantes de aplicar un proceso de evaluación al desempeño del Personal?
7. ¿De qué manera se podría mejorar la forma de evaluar el desempeño del personal?

Anexo No.3. Guía de entrevistas a colaboradores de la empresa

Objetivo: Recopilar información sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral de la empresa ENITSA, SA conocer la opinión de los colaboradores

Datos Generales:

1. Nombre y Apellidos:
2. Cargo:
3. Fecha de la entrevista:

Reclutamiento y contratación

1. ¿Cómo supo usted de la vacante disponible en la empresa?
2. ¿Quién le realizó la entrevista durante el reclutamiento?
3. ¿Qué métodos utilizan para la contratación?
4. ¿Qué documentación le solicitaron al momento de su contratación?
5. ¿Cuáles son las expectativas que tiene la organización sobre tu contratación?

Importancia de la evaluación del desempeño

1. ¿Cuáles son los métodos utilizados para el desempeño laboral en esta institución?
2. ¿Cuáles son las técnicas que toman en cuenta para lograr el buen desempeño laboral?
3. ¿Qué técnicas aplica la empresa para medir su desempeño laboral?
4. ¿Cada cuánto la empresa realiza la evaluación de su desempeño laboral?
5. ¿Qué beneficios trae a la institución la evaluación del desempeño laboral?
6. ¿Qué factores toman en cuenta en la evaluación del desempeño?
7. ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
8. ¿Cómo cree usted que puede aportar un colaborador si no tiene experiencia?
9. ¿Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para un puesto?
10. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?
11. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corte, medio y largo plazo?

Anexo No.4. Encuesta a colaboradores de la empresa ENITSA

I. DATOS GENERALES:

1. **Sexo:** Hombre _____ Mujer: _____
2. **Nivel académico:** Primaria _____ Secundaria _____ Técnica _____
Universidad _____ Lee y escribe _____
3. **Estado civil:** Soltero _____ Casado _____ Unión libre _____ Divorciado _____ Viudo _____
4. **Número de hijos/as:** _____ Hombres _____ Mujeres _____
5. **¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?**
Menos de 1 año: _____ 1 a 2 años _____ 3 a 4 años _____ 5 a 6 años _____ 7 años a más: _____
6. **¿En qué área se encuentra laborando?**
Área administrativa: _____ Área de producción: _____

II. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

7. **¿Conoce el proceso de reclutamiento de la empresa?** Sí _____ No _____
8. **¿Cómo te enteraste de la oferta de trabajo?**
Un familia _____ Un amigo: _____ Trabajador de la empresa _____ Cartel/manta _____
Radio: _____ Internet _____
9. **¿Qué documentos le exigieron para optar por el puesto?**
Hoja de vida _____ Certificado de Salud _____ Récord de policía _____
Carta de recomendación: _____
Otros (anotar): _____
10. **¿Cuándo ingreso a la empresa se sometió al proceso de selección?**
Sí _____ No _____
11. **¿Le hicieron una entrevista para optar al trabajo?** Sí _____ No _____
12. **Si tuvo entrevista de selección ¿Cuánto tiempo transcurrió entre su postulación hasta que lo llamaran para hacer la entrevista?**
Menos de un día _____ Un día _____ De 2 a 5 días: _____ Una semana _____
Más de una semana: _____
13. **¿Le hicieron pruebas psicométricas durante la selección para el puesto de trabajo?**
Sí _____ No _____
14. **¿Cuánto tiempo esperó para saber si estaba contratado?**
Menos de un día _____ Un día _____ De 2 a 5 días: _____ Una semana _____
Más de una semana: _____ Un mes _____

15. ¿El reclutador se desempeñó de manera profesional durante el proceso?

Sí _____ No _____

16. ¿El reclutador explico claramente los destalles del trabajo? Sí _____ No _____

17. En general ¿Qué tan satisfecho estas con el proceso de reclutamiento?

Bastante satisfecho _____ Poco satisfecho _____ Nada satisfecho _____

18. ¿Considera que el proceso de selección del personal que utiliza la empresa ha sido efectivo? Sí _____ No _____

III. PERIODO DE PRUEBA

19. ¿Realizó un período de prueba? Sí _____ No _____ (No responder este inciso)

En el caso que hizo este período de prueba, responda las siguientes preguntas

20. ¿De cuánto tiempo fue el período de prueba?

1 mes: _____ De 1 a 2 meses: _____ 3 meses _____

21. ¿Qué aspectos le orientaron en su período de prueba?

Funciones del cargo: _____ Lugar de trabajo: _____ Uso de equipos: _____
Seguridad laboral: _____ Capacitación formal: _____ Charlas motivación: _____
Supervisor: _____
Otros (anotar): _____

22. ¿Qué aspectos valoraron al terminar su período de prueba?

Productividad: _____ Relaciones laborales: _____ Disciplina: _____
Calidad de trabajo: _____ Rapidez trabajo: _____ Especialidad: _____
Otros (anotar): _____

23. Después del período de prueba ¿Lo contrataron de forma inmediata?

Sí _____ No _____

IV. CONTRATACION LABORAL

24. ¿Considera que el proceso de entrenamiento lo dejo capacitado para cumplir con todas las tareas asignadas? Sí _____ No _____

25. ¿Cómo valora el proceso de contratación en ENITSA, SA?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

26. **¿De qué forma se dio cuenta de las actividades que realizaría en su área?**
Fue capacitado formalmente _____ Apoyo de compañero de trabajo: _____
Aprendió con el tiempo/experiencia _____ Aún no conoce sus actividades _____
Pase un período de prueba _____
Otros (anotar): _____

27. **Se encuentra bien definidas sus funciones laborales:** Sí _____ No _____

28. **Actualmente, ¿Cuál es su tipo de contratación?** Temporal _____ Permanente _____

V. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

29. **¿Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño?**
Sí _____ No _____

30. **¿Considera que no tener una evaluación formal del desempeño laboral incide en su eficiencia laboral en la empresa ENITSA?** Sí _____ No _____

31. **Aunque no exista un sistema formal de evaluación al desempeño, ¿A usted le han realizado una evaluación a su desempeño laboral?** Sí _____ No _____

32. **¿Qué aspectos le han evaluado en la empresa ENITSA?**
Cumplimiento de su jornada laboral: _____ Desempeño de sus tareas: _____
Capacidad productiva: _____ Relaciones laborales: _____
Disciplina laboral: _____
Otros (anotar): _____

33. **¿Conoce los resultados de su evaluación al desempeño?** Sí _____ No _____

34. **¿Cómo ha sido evaluado su desempeño laboral?**
Bueno _____ Regular _____ Malo _____

35. **¿Usted trabaja con metas de producción?** Sí _____ No _____

36. **¿Cómo valora que su área trabaje por meta de producción?**
Buena _____ Regular _____ Mala _____

37. **¿Ha sobre cumplido sus metas de producción?** Sí _____ No _____

38. **¿Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en la empresa ENITSA?**
Capacitación: _____ Supervisión: _____ Compromiso empresa: _____
Período de prueba: _____ Exigencias de la empresa: _____ Buen ambiente laboral: _____
Otros (anotar): _____

39. **Existe un plan de mejora en función de su desempeño:** Sí _____ No _____

40. En base a la evaluación a su desempeño laboral ¿Qué estímulos ha recibido?

Reconocimiento económico _____ Promoción a otro puesto de trabajo _____
Certificados de reconocimiento _____ Regalos: _____ Ninguno: _____
Otros (anotar): _____

41. Ha sido cambiado de puesto de trabajo: Si _____ No _____

42. Causas para moverlo de puesto de trabajo:

Promoción: _____ Problemas con supervisor: _____ Problemas con compañeros: _____
Fue capacitado para otro cargo: _____
Otros (anotar): _____

43. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

Anexo No.5. Fotografías

Se muestra imágenes de las instalaciones de la empresa ENITSA.




Imágenes de colaboradores operando maquinaria y realizando actividades laborales.



Bodegas



Anexo No.6. Scan de contrato de la empresa.



ENITSA

Empaques nicaragüenses para Tabacos S.A

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Nosotros, por una parte Licenciado Arnulfo Valle Palacios identificado con cedula de identidad ciudadana número 163-080170-0002F, mayor de edad, casado, empresario y de este domicilio, actuando en nombre y en representación de la sociedad EMPAQUES NICARAGUENSES PARA TABACOS, SOCIEDAD ANONIMA. en adelante identificado como el EMPLEADOR y por otra parte Harold Elvud Ruiz Espinoza identificado con cedula de identidad ciudadana numero 161-151199-1008ML Mayor de edad, de estado civil soltero Del domicilio de Estelí, La Thompson adelante identificado(a) como la persona trabajadora, ambas partes por nuestra libre y espontánea voluntad, hemos convenido el presente contrato individual de Trabajo que se registrá por las siguientes clausulas:

- 1. DESCRIPCION DEL TRABAJO Y LUGARES DONDE DEBA REALIZARSE**

EL EMPLEADOR contrata a la PERSONA TRABAJADORA quien se obliga a prestar sus servicios en el puesto de trabajo de Lijador y realizara las funciones que el cargo requiere, sin perjuicio de otras asignaciones especificas anexas o conexas relativas a dichas funciones y puesto de trabajo. El lugar de trabajo será el ubicado en la Empresa EMPAQUES NICARAGUENSES PARA TABACOS, ubicada a la altura del km. 157 ½ de la carretera panamericana Norte, sin perjuicio de otros lugares según requerimiento del Empleador y de las funciones que desarrolle la PERSONA TRABAJADORA.
- 2. DURACION DIARIA Y SEMANAL DE LA JORNADA**

La jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta y ocho horas(48) semanales comprendidas dentro del horario que de común acuerdo se ha pactado como jornada discontinua, y es el siguiente: Los lunes de 7:00am a 5:30pm y de martes a viernes 7:00am a 4:230pm y el sábado 7:00am a 12:00M, contando con 15 minutos de 9:00am a 9:15am y con una hora de almuerzo/Descanso de 12::00 M a 1:00pm todos los días.


Las horas extras se trabajaran de forma voluntaria.
- 3. DURACION DEL CONTRATO.**

La PERSONA TRABAJADORA será contratada por un plazo indeterminado o indefinido. Con un periodo de prueba no superior a los 30 días que establece arto.28 del Código del Trabajo las que inician el 07/12/2020 y finalizan el 07/01/2021.
- 4. REMUNERACION**

EL EMPLEADOR pagara a LA PERSONA TRABAJADORA UN SALARIO MENSUAL DE C\$ 6,900 (Seis mil novecientos) córdobas netos) el que será pagado en dinero en efectivo

Dirección Km, 157 ½ carretera Norte. Tel: (505)88277241. Email: enitsafactory@yahoo.com. Estelí, Nicaragua.

REPUBLICA DE NICARAGUA



ENITSA

Empaques Nicaragüenses para Tabacos, S. A.

5) OBLIGACIONES DE LA PERSONA TRABAJADORA.-

Además de todas las obligaciones que nacen de la relación jurídica laboral mediante el presente Contrato Individual de Trabajo LA PERSONA TRABAJADORA está obligada a cumplir todas las obligaciones establecidos en el Código del Trabajo, Marco Jurídico Laboral y todas la normativas jurídicas vigente tanto legal, reglamentarias como Administrativa. De igual manera cumplirá con las instrucciones de los superiores ya sean Supervisores, Jefes, Gerentes a nivel interno de la empresa.

La PERSONA TRABAJADORA acatará las políticas de la empresa en materia Ambiental, de Higiene y Seguridad Ocupacional, No Discriminación, No Acoso Moral y No Acoso Sexual así como otras destinadas a regular las relaciones laborales en un marco de Responsabilidad Social Empresarial y bien común.

6) PRESTACIONES SOCIALES Y BENEFICIOS.-

EL EMPLEADOR se compromete y se obliga a pagar a la PERSONA TRABAJADORA todas las prestaciones sociales y beneficios que se deriven del presente Contrato Individual de Trabajo y a las que según Ley tenga derecho.

7) TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL.-

La relación de trabajo pactada mediante este Contrato Individual de Trabajo podrá ser terminada por voluntad de cualquiera de las partes ya sea mediante renuncia interpuesta por escrito por LA PERSONA TRABAJADORA o mediante despido por parte del EMPLEADOR, según sea el caso y conforme a derecho.


8) VIGENCIA.-

El presente Contrato será vigente a partir del día 16 de 04 del año dos mil 21.

En fe de lo cual firmamos dos tantos de mismo tenor, uno de los cuales ingresará al Expediente laboral de la PERSONA TRABAJADORA y otro se entrega de forma personal a dicha PERSONA TRABAJADORA.


Estelí, 16 de 03 del año dos mil 21

Por el EMPLEADOR



Jawin Arauz

PERSONA TRABAJADORA



Dirección: KM, 157 1/2, Carretera Norte. • Tel.: (505) 8827 7241 • Email: enitsafactory@yahoo.com
Ruc N°: • Estelí, Nicaragua, C. A.

2

Anexo No.7. Nomina de pago de la empresa.

| Dirección: KM 157 Carretera Norte, Comunidad El Dorado, Esteli, Nicaragua Teléfono: (505) 8827-7241 RUC: J0310000320160 Email: enitsafactory@yahoo.com FACAV NOMINA CORRESPONDIENTE A LA CATORCENA DEL 10 de septiembre al 23 de octubre 2022 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|--------------------------------|----------|------------|-----|--------------|---------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| N° | N° INSS | Nombre del Empleado | Cargo | Sal x Dia | D/T | Básico | Septimo | | Devengado | INSS Laboral | Pres Wendy | Adelanto | Total Deducc | Neto a Pagar | Firmas |
| | | | | | | | Sept | Total | | | | | | | |
| 7 | 818777-6 | Federico Acuña Avilés | Disquero | C\$ 260.00 | 12 | C\$ 3,120.00 | 2 | C\$ 520.00 | C\$ 3,640.00 | C\$ 254.80 | C\$ - | | C\$ 254.80 | C\$ 3,385.20 | <i>[Signature]</i> |
| 8 | 2805752-3 | Armando Josue Mejia | Pintor | C\$ 260.00 | 12 | C\$ 3,120.00 | 2 | C\$ 520.00 | C\$ 3,640.00 | C\$ 254.80 | C\$ 150.00 | C\$ 1,000.00 | C\$ 1,404.80 | C\$ 2,235.20 | <i>[Signature]</i> |
| 9 | 1982734-8 | Edwin José Salinas Méndez | Operario | C\$ 260.00 | 12 | C\$ 3,120.00 | 2 | C\$ 520.00 | C\$ 3,640.00 | C\$ 254.80 | C\$ 150.00 | C\$ 1,000.00 | C\$ 1,404.80 | C\$ 2,235.20 | <i>[Signature]</i> |
| 10 | 2475171-9 | Ever Onill Centeno Talavera | Disquero | C\$ 260.00 | 12 | C\$ 3,120.00 | 2 | C\$ 520.00 | C\$ 3,640.00 | C\$ 254.80 | C\$ 500.00 | | C\$ 754.80 | C\$ 2,885.20 | <i>[Signature]</i> |
| 11 | 1582442-2 | Mario Obregón Altamirano | Operario | C\$ 240.00 | 12 | C\$ 2,880.00 | 2 | C\$ 480.00 | C\$ 3,360.00 | C\$ 235.20 | C\$ 500.00 | | C\$ 735.20 | C\$ 2,624.80 | <i>[Signature]</i> |
| 12 | 3530847-0 | Luis Manuel Quintero | Operario | C\$ 260.00 | 9 | C\$ 2,340.00 | 1 | C\$ 260.00 | C\$ 2,600.00 | C\$ 182.00 | C\$ 350.00 | | C\$ 532.00 | C\$ 2,068.00 | <i>[Signature]</i> 800 Ernesto |
| 13 | 3928633-8 | Jose Manuel Corea Gonzalez | Operario | C\$ 260.00 | 10 | C\$ 2,600.00 | - | C\$ - | C\$ 2,600.00 | C\$ 182.00 | C\$ 380.00 | | C\$ 562.00 | C\$ 2,038.00 | <i>[Signature]</i> |
| 14 | 3387964-0 | Harold Eliuth Ruiz Espinoza | Operario | C\$ 260.00 | 12 | C\$ 3,120.00 | 2 | C\$ 520.00 | C\$ 3,640.00 | C\$ 254.80 | C\$ 450.00 | C\$ 1,000.00 | C\$ 1,704.80 | C\$ 1,935.20 | <i>[Signature]</i> |
| 15 | 2962608-1 | Donaldo Antonio Zeledon Orozco | Operario | C\$ 260.00 | 12 | C\$ 3,120.00 | 2 | C\$ 520.00 | C\$ 3,640.00 | C\$ 254.80 | C\$ 200.00 | C\$ 500.00 | C\$ 954.80 | C\$ 2,685.20 | <i>[Signature]</i> |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----------------------------------|----------|--------------|-------|---------------|------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| 27 | Albert Joel Mendoza | Operario | C\$ 250.00 | 12 | C\$ 3,000.00 | 2 | C\$ 500.00 | C\$ 3,500.00 | C\$ 245.00 | C\$ - | C\$ 1,000.00 | C\$ 1,245.00 | C\$ 2,255.00 | x A. J. M. R. |
| 28 | Agner Eli Guerrero Lopez | Operario | C\$ 250.00 | 12 | C\$ 3,000.00 | 2 | C\$ 500.00 | C\$ 3,500.00 | C\$ 245.00 | C\$ - | C\$ 500.00 | C\$ 745.00 | C\$ 2,755.00 | x Agner Guerrero |
| 29 | Eduer Ali Davila Rodriguez | Operario | C\$ 240.00 | 12 | C\$ 2,880.00 | 2 | C\$ 480.00 | C\$ 3,360.00 | C\$ 235.20 | C\$ - | C\$ 1,000.00 | C\$ 1,235.20 | C\$ 2,124.80 | x EDR |
| 30 | Eyling Alesky Tellez Mendez | Operario | C\$ 240.00 | 12 | C\$ 2,880.00 | 2 | C\$ 480.00 | C\$ 3,360.00 | C\$ 235.20 | C\$ - | | C\$ 235.20 | C\$ 3,124.80 | x EATM |
| 31 | Maria Geovania Martinez Gonzales | Operario | C\$ 240.00 | 11 | C\$ 2,640.00 | 1 | C\$ 240.00 | C\$ 2,880.00 | C\$ 201.60 | C\$ - | | C\$ 201.60 | C\$ 2,678.40 | x Maria Geovania |
| 32 | Crisibel Emilia Martinez Gonzales | Operario | C\$ 240.00 | 11 | C\$ 2,640.00 | 2 | C\$ 480.00 | C\$ 3,120.00 | C\$ 218.40 | C\$ - | | C\$ 218.40 | C\$ 2,901.60 | x Crisibel |
| 33 | Cristian Filemon Centeno Blandon | Operario | C\$ 260.00 | 12 | C\$ 3,120.00 | 2 | C\$ 520.00 | C\$ 3,640.00 | C\$ 254.80 | C\$ - | C\$ 500.00 | C\$ 754.80 | C\$ 2,885.20 | x CFGB |
| 34 | Jhony Jose Salmeron Zalasar | Operario | C\$ 250.00 | 12 | C\$ 2,950.00 | 2 | C\$ 500.00 | C\$ 3,450.00 | C\$ 241.50 | C\$ - | C\$ 1,000.00 | C\$ 1,241.50 | C\$ 2,208.50 | x JSS |
| TOTALES | | | C\$ 7,000.00 | ##### | C\$ 80,414.00 | #### | C\$ 12,240.00 | C\$ 92,914.00 | C\$ 6,503.98 | C\$ 3,830.00 | C\$ 15,000.00 | C\$ 25,333.98 | C\$ 67,580.02 | |

Preparada por:

Revisada por:

Aprobada por:

Lic.

Ernesto Jose Hurtado










Administrador

Lic. Arnulfo Valle
Gerente General

Previsiones

| | |
|-----|----------|
| C\$ | 7,742.83 |
| C\$ | 7,742.83 |
| C\$ | 7,742.83 |

| | | |
|-----------------------|-----|------------|
| Inatec (2%) | C\$ | 1,858.28 |
| INSS PATRONAL (22.5%) | C\$ | 20,905.65 |
| Total Cargo | C\$ | 113,572.45 |

| Otros Pagos | | | |
|---|---------------------------------|---------------|---|
| Del 26 de Septiembre al 9 de octubre 2022 | | | |
| Nº | Nombre del Empleado | Monto | Firma |
| 1 | Carlos Zamora | C\$ 7,000.00 | x  |
| 2 | Santos Leonel Zelaya | C\$ 2,800.00 | x SANTOS Z |
| 3 | Lazaro Albedaña | C\$ 200.00 | x L A S |
| 4 | Rigoberto Herrera | C\$ 200.00 | x R H |
| 5 | Dixon Davila Palacio | C\$ 200.00 | x D D P |
| 6 | Victor Zamora | C\$ 200.00 | x VILCIV |
| | Roger Manuel Davila | C\$ 200.00 | x R M D |
| | Roberto Fernandez Orondo | C\$ 200.00 | x ROBERT |
| 6 | Enier Geovani Orozco | C\$ 200.00 | x  |
| 8 | Janiel Johvany Davila | C\$ 200.00 | x J J D C |
| 9 | Garland Castro | C\$ 200.00 | x G.C.B. |
| 10 | Andreo Anthy Jarquin | C\$ 200.00 | x A-A-A S |
| 11 | Ober Hernandez Orozco | C\$ 200.00 | x ROBER |
| 13 | Armando Mejia | C\$ 1,260.00 | x  |
| 14 | Jonathan Laguna Castillo | C\$ 6,000.00 | x  |
| 15 | Ernesto Jose Hurtado | C\$ 3,000.00 | x  |
| 16 | Alexis Centeno | C\$ 6,000.00 | x  |
| 17 | Ever Onill Centeno | C\$ 3,560.00 | x E.C. (3,000) |
| 18 | Jairo Ruiz | C\$ 1,260.00 | x Jairo Guzman |
| 19 | Harold Eliuth | C\$ 280.00 | x HAROL |
| 20 | Edwin Salinas | C\$ 560.00 | x  |
| 21 | Juan Isabel Hernández Rodríguez | C\$ 600.00 | x  |
| 22 | Federico Acuña Aviles | C\$ 560.00 | x  |
| | | C\$ 32,080.00 | |



INSS

RAMA ENFERMEDAD MATERNA Y RIESGOS LABORALES

MINISTERIO DE SALUD
INSTITUTO NICARAGUENSE DE SEGURIDAD SOCIAL (INSS)
ORDEN DE REPOSO POR INCAPACIDAD TEMPORAL
BOLETA No. 7576078

PARA USO DEL MEDICO

PARA USO DEL EMPLEADOR

| | | | |
|--|--|---|--|
| Datos del Asegurado INSS: <input type="text"/> Cédula: <input type="text"/> Ter. y Zdo. <u>Managua</u> 1er. y Zdo. <u>Apellido</u> | | Sexo: <input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino Ocupación: <u>Procurante</u> Diagnóstico: <u>Ex aguda febril de origen bacteriano</u> | |
| Grupo de Enfermedad: <u>217</u> Clave de Enfermedad: <u>21</u> | | Orden No.: <u>02</u> No. de Dias: <u>30</u> A partir de: <u>73 08 22</u> | |
| Prenatal: <input type="checkbox"/> Fecha Probable de Parto: <input type="text"/> Día: <input type="text"/> Mes: <input type="text"/> Año: <input type="text"/> | | Enfermedad Común: <input type="text"/> Accidente Común: <input type="text"/> Maternidad: <input type="text"/> Posnatal: <input type="text"/> Fecha del Parto: <input type="text"/> Día: <input type="text"/> Mes: <input type="text"/> Año: <input type="text"/> | |
| Riesgos Laborales: <input checked="" type="checkbox"/> Accidente de Trabajo <input type="checkbox"/> Diagnóstico: <input type="text"/> | | Enfermedad Laboral: <input type="text"/> | |
| Fecha del Accidente: <u>73 07 22</u> Día: <input type="text"/> Mes: <input type="text"/> Año: <input type="text"/> | | Hora del Accidente: <u>04:00 pm</u> Día: <input type="text"/> Mes: <input type="text"/> Año: <input type="text"/> | |
| Caso Terminado: <input type="checkbox"/> Fecha de Emisión: <u>70 08 22</u> Día: <input type="text"/> Mes: <input type="text"/> Año: <input type="text"/> | | Subsidio: <input checked="" type="checkbox"/> Consulta Externa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Hospitalización <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Emergencia <input type="checkbox"/> | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| PERIODO DE CALIFICACION 1 2 3 4 5 Día Mes Año | | Fecha de Inicio: <input type="text"/> Día: <input type="text"/> Mes: <input type="text"/> Año: <input type="text"/> Fecha de Terminio: <input type="text"/> Día: <input type="text"/> Mes: <input type="text"/> Año: <input type="text"/> | |
| Dias Acumulados: <input type="text"/> Dias de Carenzia: <input type="text"/> | | Dias Otorgados: <input type="text"/> Dias a Pagar: <input type="text"/> | |
| Grupo de Enfermedad: <u>217</u> Clave de Enfermedad: <input type="text"/> | | Fecha de Liquidación: <input type="text"/> | |

| | |
|--|--|
| OBSERVACIONES: | |
| CERTIFICADO EMPRESARIAL Registro Empleador: <input type="text"/> Registro Nonima: <input type="text"/> Razón Social: <input type="text"/> | |

Certificado que en los días correspondientes al presente Orden el Asegurado no ha concurrido al trabajo recibiendo subsidio
 ORIGINAL: Oficina de Asesoría Jurídica
 COPIA: Oficina de Asesoría Jurídica
 SELLO Y FIRMA DEL EMPLEADOR
 COPIA ASEGURADO
 COD 0931357
 PEOPLE SOFT 500

NOTA: Este documento no es valido con enmendaduras

Tabla 5. Planilla correspondiente a una catorcena de trabajo en la empresa

| ENITSA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|---------------------|----------|---------------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|---------------------|-------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------|
| Dirección: KM 157 Carretera Norte, Comunidad El Dorado, Estelí, Nicaragua | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Teléfono: (505) 8827-7241 RUC: J0310000320160 Email: enitsafactory@yahoo.com | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NOMINA CORRESPONDIENTE A LA CATORCENA DEL 19 DE DICIEMBRE 2022 AL 1 DE ENERO 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº | Nº INSS | Nombre del Empleado | Cargo | Sal x Día | D/T | Básico | Horas Extras | | | Séptimo | | Devengado | INSS Laboral | Almuerzo | Total Deducc | Neto a Pagar | Firmas |
| | | | | | | | H E | VME | TOTAL | Sept | Total | | | | | | |
| 1 | 818777-6 | | Disquero | C\$ 260,00 | 12 | C\$ 3.120,00 | 5 | C\$ 65,00 | C\$ 325,00 | 2 | C\$ 520,00 | C\$ 3.965,00 | C\$ 277,55 | C\$ - | C\$ 277,55 | C\$ 3.687,45 | |
| 2 | 2805752-3 | | Pinto | C\$ 260,00 | 12 | C\$ 3.120,00 | 5 | C\$ 65,00 | C\$ 325,00 | 2 | C\$ 520,00 | C\$ 3.965,00 | C\$ 277,55 | C\$ 245,00 | C\$ 522,55 | C\$ 3.442,45 | |
| 3 | 1982734-8 | | Operario | C\$ 260,00 | 12 | C\$ 3.120,00 | 5 | C\$ 65,00 | C\$ 325,00 | 2 | C\$ 520,00 | C\$ 3.965,00 | C\$ 277,55 | C\$ 315,00 | C\$ 592,55 | C\$ 3.372,45 | |
| 4 | 2475171-9 | | Disquero | C\$ 260,00 | 12 | C\$ 3.120,00 | 5 | C\$ 65,00 | C\$ 325,00 | 2 | C\$ 520,00 | C\$ 3.965,00 | C\$ 277,55 | C\$ - | C\$ 277,55 | C\$ 3.687,45 | |
| 6 | 3928633-8 | | Operario | C\$ 260,00 | 12 | C\$ 3.120,00 | 5 | C\$ 65,00 | C\$ 325,00 | 2 | C\$ 520,00 | C\$ 3.965,00 | C\$ 277,55 | C\$ - | C\$ 277,55 | C\$ 3.687,45 | |
| 7 | 3387964-0 | | Operario | C\$ 260,00 | 12 | C\$ 3.120,00 | 5 | C\$ 65,00 | C\$ 325,00 | 2 | C\$ 520,00 | C\$ 3.965,00 | C\$ 277,55 | C\$ 315,00 | C\$ 592,55 | C\$ 3.372,45 | |
| 8 | 2962608-1 | | Operario | C\$ 260,00 | 12 | C\$ 3.120,00 | 5 | C\$ 65,00 | C\$ 325,00 | 2 | C\$ 520,00 | C\$ 3.965,00 | C\$ 277,55 | C\$ 350,00 | C\$ 627,55 | C\$ 3.337,45 | |
| 9 | 2128493-3 | | Operario | C\$ 260,00 | 12 | C\$ 3.120,00 | 5 | C\$ 65,00 | C\$ 325,00 | 2 | C\$ 520,00 | C\$ 3.965,00 | C\$ 277,55 | C\$ 35,00 | C\$ 312,55 | C\$ 3.652,45 | |
| 10 | 3739922-9 | | Operario | C\$ 260,00 | 12 | C\$ 3.120,00 | 5 | C\$ 65,00 | C\$ 325,00 | 2 | C\$ 520,00 | C\$ 3.965,00 | C\$ 277,55 | C\$ - | C\$ 277,55 | C\$ 3.687,45 | |
| TOTALES | | | | C\$ 4.780,00 | ##### | C\$ 51.880,00 | ### | ##### | C\$ 5.975,00 | #### | C\$ 8.790,00 | C\$ 67.145,00 | C\$ 4.700,15 | C\$ 2.520,00 | C\$ 7.220,15 | C\$ 59.924,85 | |

| | | | | | |
|---------------------------|---------------|------------------------------------|--|--|--|
| Preparado por: | Revisado por: | Aprobado por: | | | |
| Lic. Ernesto José Hurtado | Administrador | Lic. Arnulfo Valle Gerente General | | | |

| | | | |
|-----------|--------------|--|--|
| Presiones | C\$ 5.984,43 | | |
| | C\$ 5.984,43 | | |
| | C\$ 5.984,43 | | |

| | |
|-----------------------|---------------|
| Impos (2%) | C\$ 1.342,00 |
| INSS PATRONAL (22.5%) | C\$ 15.107,83 |
| Total Cargo | C\$ 93.161,63 |

Fuente: Administrador ENITSA. 2022

Tabla 6. Tabla de incentivos otorgados a los trabajadores con mejor desempeño.

| INCENTIVOS | | | |
|--|----------------------------------|---------------------|--------------|
| DEL 19 DE DICIEMBRE 2022 AL 1 DE ENERO 2023 | | | |
| Nº | Nombre del Empleado | Monto | Firma |
| 1 | Ever Onill Centeno | C\$ 560,00 | |
| 2 | Harold Eliuth | C\$ 400,00 | |
| 3 | Edwin Salinas | C\$ 560,00 | |
| 4 | Freddy Ariel Benavidez | C\$ 300,00 | |
| 5 | Donaldo Antonio Zuleiden | C\$ 300,00 | |
| 6 | Michael Antonio Areeda | C\$ 200,00 | |
| 7 | Kesler Javier Rodriguez | C\$ 200,00 | |
| 8 | Elizabeth del Socorro Cienfuegos | C\$ 200,00 | |
| 9 | Brenda Lisette Najer Romero | C\$ 200,00 | |
| 10 | Sayda Veronica Castro | C\$ 200,00 | |
| 11 | Karen Masiel Cruz Rodriguez | C\$ 200,00 | |
| 12 | Jhenny Salmeron | C\$ 300,00 | |
| | | C\$ 3.620,00 | |

Fuente: Administrador ENITSA. 2022

Tabla 7 Datos estadísticos de capacidad productiva de trabajadores de ENITSA

| Actividades de la área de producción | | |
|---|----------------------------|--------------------------------|
| Secuencia | Actividad | Producción por hora |
| 1 | Rajado de madera | 600 pulg/ hora |
| 2 | Rajado de pieza | 700 pieza / hora |
| 3 | Estandarizado pieza | 700 pieza / hora |
| 4 | Lijado de pieza | 350 / hora |
| 5 | Armado de pieza | 100 cajas / hora |
| * Preparación de fondo de plywood | | |
| 6 | * Rajado de plywood | 20 láminas/hora |
| 7 | * Cortado | 20 láminas/hora |
| Preparación de marco interno plywood | | |
| 8 | Rajado de marco interno | 10/láminas de plywood por/hora |
| 9 | Cortado marco | 1000 marcos de pieza |
| 10 | Biselado | 1000 unidades por hora |
| 11 | Lijado de piezas | 500/hora |
| 12 | Escuadrado | 200/hora |
| 13 | Fondeado | 200/hora |
| 14 | Quitar orilla | 100/hora |
| 15 | Bandear | 100/hora |
| 16 | Rajado | 100/hora |
| 17 | Envisagrado | 70/hora |
| 18 | Quitar tope banda | 100/hora |
| 19 | Bandeado para lijar a mano | 100/hora |
| 20 | Curado | 100/hora |
| 21 | Lijado a mano | 100/hora |
| 22 | Sellador lijado | 100/hora |
| 23 | Encadenado | 80/hora |

Fuente: ENITSA. 2022

A INSS Comprobación de Pago y Derechos
REGIMEN INTEGRAL

Empleador: 121621-3 EMPAQUES NICARAGUENSES PARA TABACOS SOCIEDAD ANONIMA
Nómina: 1 EMPAQUES NICARAGUENSES PARA TABACOS S.A
Asegurado: 1352692-1-5139 Nace: 20/06/1980 Sexo: M
No. Cédula: 403-60000-00000

Mes pagado: 06/2021 **Valor pagado:** **C\$484.89* **Ingreso del Mes:** *C\$6,468.00* **Cotización Mes:** 1 | 1 | 1 | 1 | 0 **Valido para:** 08/2021

Derechos Subs: Enf:SI | Acc:SI | Mat:SI | Rp:SI
IPSS: CLINICA MEDICA PREVISIONAL MINSA **Vene Contrato IPSS:** 31/10/2021
IPSS-RP: CUALQUIER IPSS - EVENTO
Municipio: 161 **D-S-INSS-RUTA:** J- -XZ1-0100 **Centro de Costo:**

13 Señor Asegurado, si su comprobación presenta inconsistencia de dígitos o no refleja el No. de su cédula de identidad, favor presentarla a la sucursal correspondiente del INSS. *No es valido si no está acompañado por la cédula de identidad o Carne del INSS

102846d95810f7ddd2bd70d4a9534a89

B INSS Comprobación de Pago y Derechos
REGIMEN INTEGRAL

Empleador: 121621-3 **Municipio:** 161
Nómina: 1 EMPAQUES NICARAGUENSES PARA TABACOS SOCIEDAD ANONIMA
Asegurado: 1352692-1-5139 Nace: 20/06/1980 Sexo: M
No. Cédula: 403-60000-00000

Mes pagado: 06/2021 **Valor pagado:** **C\$6,468.00* **Ingreso del Mes:** *C\$6,468.00* **Cotización Mes:** 1 | 1 | 1 | 1 | 0 **Valido para:** 08/2021

Derechos Subs: Enf:SI | Acc:SI | Mat:SI | Rp:SI
IPSS: CLINICA MEDICA PREVISIONAL MINSA **Vene Contrato IPSS:** 31/10/2021
IPSS-RP: CUALQUIER IPSS - EVENTO

Señor (a) asegurado (a): Cualquier inconsistencia en los datos de su comprobación de pago y derechos, puede avocarse al área de Afiliación de la Delegación INSS más cercana o bien llamar al número telefónico: 2222-5103 ó 2222-5602.

8 NO. 33860