



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**Proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC). 2022. Estelí, Nicaragua.**

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

**Autores**

Sonia Noelia Dormus Castilblanco

Ingrid Massiel Herrera Peralta

Roger Jasmany Moreno Arauz

**Tutora**

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 07 de febrero, 2023



## **Agradecimientos**

A Dios, por guiar nuestros pasos, darnos fortaleza y sabiduría para culminar con esta investigación.

A nuestros padres, por transmitirnos su apoyo incondicional, gracias por motivarnos, aconsejarnos, inculcarnos valores y siempre estar presentes en nuestros momentos importantes; sin duda su amor y confianza nos han impulsado a cumplir con nuestras metas y, son motivación para seguir con nuestro desarrollo profesional.

A nuestros maestros, quienes con su ardua labor a lo largo de estos años nos han transmitido sus conocimientos, ayudándonos así a superar cada obstáculo que se nos presentó. Le agradecemos de manera especial a nuestra tutora Dra. Beverly Castillo, por su guía, paciencia y dedicación a lo largo de este proceso, que muchas veces estuvo lleno de obstáculos, pero sin duda todos sus consejos y correcciones a este trabajo, hoy nos permite culminar con esta investigación.

A la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC) por facilitarnos la información necesaria y darnos la oportunidad de realizar esta investigación enfocada en ella.



Estelí, 24 de marzo 2023

## CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC). 2022. Estelí, Nicaragua**, 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: ***Sonia Noelia Dormus Castilblanco, Ingrid Massiel Herrera Peralta y Roger Jasmany Moreno Arauz***; 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 TAFENIC, 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.

## **Proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de la empresa TAFENIC, con sede en la ciudad de Estelí en el año 2022**

### **RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo general analizar el desarrollo de las funciones del proceso administrativo para la selección y contratación del personal que labora en el área de producción de la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC), con sede en la ciudad de Estelí en el año 2022. De acuerdo al enfoque filosófico es una investigación de carácter cuali-cuantitativa o mixta. Las técnicas de recopilación de datos que se aplicaron fueron: investigación documental, entrevistas semi-estructuradas y una encuesta a colaboradores del área de producción de TAFENIC. Los resultados demostraron que existe una carencia y una necesidad de un sistema bien establecido para el proceso de selección y contratación. Actualmente la empresa está teniendo dificultades internas provocadas por la inestabilidad laboral, alta rotación de personal, y el cumplimiento de tareas. Se desconoce el desempeño que tienen las áreas y los colaboradores porque se carece de un proceso de evaluación formal, lo único que evalúan y comparan son los rendimientos productivos de tabaco en las distintas unidades productivas de TAFENIC. En base a estos resultados, y para mejorar este proceso de selección y contratación se sugieren cuatro estrategias que son: Establecer un sistema formal de contratación de personal, implementar un sistema adecuado de evaluación al personal, motivación al personal, y relación y comunicación.

**Palabras clave:** Proceso Administrativo, Selección, Contratación, Personal, Producción

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

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

## **Administrative process for the selection and hiring of human resources in the production area of the company TAFENIC, based in the city of Estelí in the year 2022**

### **ABSTRACT**

The general objective of this research is to analyze the development of the functions in the administrative process for the selection and hiring of staff that work in the production area of Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC), based in the city of Estelí in the year 2022. According to the philosophical approach, it is a qualitative-quantitative or mixed investigation. The data collection techniques that were applied were: documentary research, semi-structured interviews and a survey of collaborators from the TAFENIC production area. The results showed that there is a lack and a need for a well-established system for the selection and hiring process. Currently the company is having internal difficulties caused by job instability, high staff turnover, and the fulfillment of tasks. The performance of the areas and the collaborators is unknown because there is a lack of a formal evaluation process, the only thing that they evaluate and compare are the productive yields of tobacco in the different productive units of TAFENIC. Based on these results, and to improve this selection and hiring process, five strategies are suggested, which are: Establish a formal recruitment system, implement an adequate staff evaluation system, staff motivation and relationship and communication.

**Key words:** Administrative Process, Selection, Hiring, Staff, Production

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	10
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
<b>3.1. Caracterización general del problema</b> .....	14
<b>3.2. Preguntas de investigación</b> .....	18
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	19
<b>5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	21
<b>5.1. Objetivo General</b> .....	21
<b>5.2. Objetivos Específicos</b> .....	21
<b>6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	22
<b>6.1. Empresa</b> .....	22
<b>6.1.1. Concepto de empresa</b> .....	22
<b>6.1.2. Características de empresa</b> .....	22
<b>6.1.3. Funciones de la empresa</b> .....	23
<b>6.2. Zona Franca y el sector tabaco</b> .....	24
<b>6.2.1. Zona Franca</b> .....	24
<b>6.2.2. Sector Tabaco</b> .....	27
<b>6.3. Gestión Administrativa</b> .....	31
<b>6.3.1. Definición</b> .....	31
<b>6.3.2. Principios de la gestión administrativa</b> .....	31
<b>6.3.3. Importancia de la gestión administrativa</b> .....	33
<b>6.3.4. Funciones de la gestión administrativa</b> .....	34
<b>6.4. Selección y contratación de personal</b> .....	45
<b>6.4.1. Selección de personal</b> .....	45
<b>6.4.2. Contratación de personal</b> .....	49
<b>6.4.3. Estrategias administrativas de selección y contratación de personal</b> .....	56
<b>7. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	59
<b>7.1. Operacionalización por objetivos específicos</b> .....	59
<b>8. Hipótesis de investigación</b> .....	62
<b>9. Diseño metodológico</b> .....	63
<b>9.1. Tipo de investigación</b> .....	63
<b>9.2. Área de estudio</b> .....	63

9.2.1. Área de conocimiento.....	63
9.2.2. Área geográfica.....	64
9.3.    Población y muestra .....	65
9.3.1.    Muestra del enfoque cualitativo de la investigación.....	65
9.3.2.    Muestra del enfoque cuantitativo de la investigación .....	65
9.4.    Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	66
9.5.    Etapas de la investigación.....	67
10.    ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	69
10.1.    Caracterización de Empresa Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC).....	69
10.1.1.    Historia de fundación de la empresa .....	69
10.1.2.    Misión, Visión y Objetivos.....	70
10.1.3.    Estructura organizacional y funciones de las principales áreas organizativas..	72
10.2.    Gestión administrativa del proceso de selección y contratación de personal en el área de producción.....	74
10.2.1.    Proceso de Planificación .....	74
10.2.2.    Proceso de Organización .....	81
10.2.3.    Proceso de Dirección .....	87
10.3.    Área de Recursos Humanos: control del personal seleccionado y contratado .....	89
10.3.1.    Control del personal.....	89
10.3.2.    Selección del personal en TAFENIC .....	91
10.3.3.    Contratación de personal en TAFENIC.....	93
10.4.    Valoración del proceso de selección y contratación, desde la visión de los colaboradores del área de producción de la empresa TAFENIC .....	96
10.4.1.    Datos generales de los encuestados .....	96
10.4.2.    La selección de personal .....	98
10.4.3.    La contratación de personal .....	104
10.4.4.    Prueba de Hipótesis.....	112
10.4.5.    Propuesta de estrategia para mejorar el proceso de selección y contratación de personal de la empresa TAFENIC.....	115
11.    CONCLUSIONES.....	118
12.    RECOMENDACIONES.....	119
13.    REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	121
14.    ANEXOS .....	130

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama de la Empresa "TAFENIC, S.A." .....	72
Gráfico 2. Propuesta de organigrama de la Empresa "TAFENIC, S.A" .....	73
Gráfico 3. Labores mecanizadas.....	74
Gráfico 4. Labores manuales de campo .....	75
Gráfico 5. Labores de Cosecha.....	75
Gráfico 6. Flujograma del proceso productivo del tabaco .....	82
Gráfico 7. Sexo de encuestados .....	96
Gráfico 8. Edad de encuestados .....	97
Gráfico 9. Estado Civil .....	97
Gráfico 10. Nivel Académico .....	98
Gráfico 11. Conocimiento de la oferta de trabajo. ....	99
Gráfico 12. Entrevista de selección. ....	99
Gráfico 13. En oferta de empleo, ¿Se definían claramente los requisitos que solicitaban? ..	100
Gráfico 14. ¿Le hicieron pruebas psicométricas en la selección para el puesto de trabajo?..	101
Gráfico 15. ¿Realizó periodo de prueba? .....	102
Gráfico 16. Tiempo del periodo de prueba. ....	103
Gráfico 17. Pasar un periodo de prueba incide en su eficiencia laboral. ....	104
Gráfico 18. El reclutador explicó los detalles del trabajo. ....	104
Gráfico 19. Valorando el proceso de reclutamiento de TAFENIC. ....	105
Gráfico 20. Pasar un periodo de prueba incide en su eficiencia laboral. ....	106
Gráfico 21. Tipo de contratación. ....	107
Gráfico 22. Tiempo de estar contratado. ....	108
Gráfico 23. Valoración sobre su área de trabajo.....	108
Gráfico 24. Nivel de satisfacción en su puesto de trabajo. ....	109
Gráfico 25. Nivel de satisfacción en el área de trabajo. ....	110
Gráfico 26. Nivel de satisfacción en el ambiente laboral. ....	111
Gráfico 27. Su puesto requiere amplia experiencia?.....	111

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Proceso de planeación .....	35
Ilustración 2. Ubicación de la empresa TAFENIC.....	64
Ilustración 3. Logotipo de la empresa. ....	71

## Índice de tablas

Tabla 1. Plan de producción por finca, lote, área y variedad. Periodo 2022. ....	77
Tabla 2. Tabulación cruzada. Edad*¿Cuál es su tipo de contratación? .....	113
Tabla 3. Medidas simétricas.....	113
Tabla 4. Tabulación cruzada. Nivel Académico *¿Cuál es su tipo de contratación?.....	114
Tabla 5. Medidas simétricas.....	114



## 1. INTRODUCCIÓN

El recurso humano es indispensable en cada organización, de ahí surge la importancia de reclutar, seleccionar y contratar a personas idóneas que trabajen de manera eficiente y eficaz; por ello, la presente investigación consiste en el estudio del Proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC) Estelí, Nicaragua.

Presenta como objetivo analizar la aplicación del proceso administrativo para la selección y contratación de recursos humanos en el área de producción de la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC) con sede en la ciudad de Estelí. Es importante evaluar este tema, puesto que es un proceso vital para el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa, por lo que con esta investigación se busca proponer una forma de mejorar este proceso y así poder conseguir un buen rendimiento y desempeño de todas las áreas existentes.

Esta investigación surge para abordar el problema que posee la empresa Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. conocida como TAFENIC, en su proceso administrativo para la selección y contratación de personal en el área de producción; se pretende, mejorar estos procesos y así ayudar a que la productividad de la empresa no se vea afectada.

Esta tesis de investigación se encuentra dividida en varios segmentos:

En el primero se encuentran los antecedentes, el planteamiento del problema, las preguntas problema, la justificación y los objetivos de la investigación. En el segundo incluye la fundamentación teórica tomando como ejes principales los siguientes: Empresa, zona franca y sector tabaco, gestión administrativa, selección y contratación de personal. Esta es una investigación cuali-cuantitativa o mixta, por tanto, se incluye la operacionalización por objetivos específicos, y también contiene una hipótesis con la respectiva operacionalización de las variables.

En el segmento de metodología de la investigación se explican los criterios y procedimientos metodológicos del estudio, también es donde se definieron los instrumentos de recolección de información y se describen las etapas de la investigación.

En el segmento del análisis y discusión de resultados, se determinó que el proceso de selección y contratación posee muchas deficiencias, afectando directamente el desempeño productivo de la empresa, carece de un sistema de evaluación al desempeño; también, se presentan propuestas de estrategias para mejorar el proceso de selección y contratación de personal de la empresa.

Finalmente se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio y se incluyen las referencias bibliográficas y anexos.

## **2. ANTECEDENTES**

Para la elaboración de los antecedentes de esta investigación se revisaron diferentes fuentes de información en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí, el repositorio de la UNAN y páginas de internet; la búsqueda se enfocó en el tema del proceso administrativo, concretamente en la selección y contratación de recursos humanos, las investigaciones relacionadas con el tema de investigación son las siguientes:

A nivel internacional se presentan las siguientes investigaciones:

Una primera tesis titulada Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de La Victoria, 2018, tuvo por objetivo general elaborar un modelo de proceso de selección de talento humano para mejorar el desempeño laboral en esta municipalidad. Es un tipo de investigación descriptivo y el diseño no experimental propositivo, se establecieron métodos teóricos y empíricos. Los resultados revelaron que el desempeño laboral es ineficiente, ya que los trabajadores no se asignaron al área a la cual se postularon y se pretende desarrollar el proceso de selección de personal siguiendo los pasos

dados por Werther debido a que cumple con los requisitos para trabajarlo en la municipalidad (Torre Sullca, 2021).

Una segunda tesis titulada Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito, Ecuador. El objetivo general es la elaboración de un manual que expone cómo debe guiarse el profesional de talento humano en los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal administrativo. Es una investigación descriptiva. El instrumento utilizado es la entrevista de eventos conductuales. Según los resultados obtenidos, los procesos estudiados, son estructurados de manera tradicional, haciéndolos largos y pesados, hay sobrecarga de actividades, por ello, se recomienda la creación de un manual para instalar los procesos de reclutamiento, selección e inducción ordenados y así trabajar bajo formatos de competencias de una manera organizada y estructurada (Espinosa & Tigse, 2012).

Otro trabajo de investigación titulado Selección y desempeño laboral, tuvo como objetivo principal determinar la relación de la selección de personal con el desempeño laboral. Es una investigación de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron la escala de Likert y una escala de satisfacción gráfica. Se concluye que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores, por lo tanto, se recomienda utilizar diferentes técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento en psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño (Cancinos, 2015).

Entre los antecedentes a nivel nacional se encuentran las siguientes tesis de investigación:

Una primera tesis, titulada Proceso Administrativo de área de Recursos Humanos en la Empresa “Las Limas S.A.” de la ciudad de Estelí en el periodo 2018-2019. El objetivo general es el análisis de las etapas del proceso administrativo del área de recursos humanos; es una investigación de carácter cualitativo por lo que las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron entrevistas y observación. Los principales resultados indican la falta de comunicación entre colaboradores, mal clima laboral, falta de motivación,

técnicas obsoletas de reclutamiento, mala distribución de las actividades, la no implementación de capacitaciones al personal, pero también una estructura organizativa completa. Se recomiendan estrategias para reducir las debilidades en las etapas del proceso administrativo, tales como: capacitaciones, motivación, mejora del flujo de puesto de trabajo, estabilidad laboral y comunicación (Herrera, Mantilla, & Vega, 2020).

La segunda tesis titulada Funcionamiento del proceso administrativo y recursos humanos para la satisfacción de los clientes en el Hotel Casa Vinculo con sede en la ciudad de Estelí en el año 2019-2020, presenta como objetivo general evaluar el funcionamiento de las etapas del proceso administrativo de recursos humanos para diseñar una estrategia de mejora en la eficiencia de los servicios brindados por este hotel. Es una investigación de carácter cuali-cuantitativa. Se aplicaron entrevistas y encuestas para recolectar información. Los resultados demuestran que el proceso administrativo no está bien estructurado, la falta de colaboradores es un problema, el proceso de organización presenta fallas en la distribución de funciones. Al final como estrategias de mejora se plantean contratación de asesoramiento administrativo, elaborar planeación de actividades, ingreso de personal por temporada, por evento y capacitación (Barrera, Espinoza, & Martínez, 2021).

La tercera tesis se titula Proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la Empresa TAVICUSA, S.A con sede en la ciudad de Estelí, periodo 2017 – 2019. Tiene como objetivo analizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para el diseño de estrategias que fortalezcan la administración en la empresa. Es una investigación aplicada, y de tipo cuali-cuantitativa. Las técnicas de recolección de datos utilizados fueron la entrevista semi-estructurada y encuesta. Los principales resultados demuestran que el recurso humano no está bien organizado y estructurado porque, no se usa adecuadamente el proceso de selección y contratación. Se proponen como estrategias de mejora: elaborar un manual de reclutamiento, establecer un proceso de selección, contratación y desempeño laboral, seguir procedimientos adecuados, apropiar las normas y políticas de la empresa, y mejorar las condiciones de trabajo (Cruz, Rugama, & Trujillo, 2019).

Una cuarta tesis titulada Propuestas de mejoras al manual de organización y funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015. Este estudio tiene el objetivo proponer mejoras en el proceso de contratación de personal estableciendo normas para el buen desempeño de la empresa. Es una investigación de tipo cuantitativa. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista. Según los resultados de las encuestas se cumple la hipótesis de investigación, la cual consistía en: El Manual de Organización y funciones permite la asignación adecuada de actividades para el mejor desempeño y estabilidad laboral en la tabacalera Perdomo S.A en la ciudad de Estelí. Se elaboró una propuesta de mejora al manual de cargos y funciones (Cárcamo, Lira, & Rugama, 2016).

La quinta tesis titulada 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, su objetivo es el análisis de los procesos de selección y reclutamiento de personal. Es una investigación de carácter cualitativa. Se aplicaron entrevistas, observación, grupos focales, y encuestas. Los principales resultados demuestran que se carece de un jefe de departamento de recursos humanos, no hacen uso de mecanismos que informen a los aspirantes el resultado de sus evaluaciones, el proceso de inducción lo realiza el director de la fundación, y la junta directiva toma decisiones solo si el puesto de trabajo es de confianza y administrativo. Se recomienda crear un departamento de recursos humanos, se sugiere el diseño de una normativa de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el personal interno de la Fundación, que la toma de decisiones sea colegiada y no centralizada (Slinger, 2015).

La sexta tesis titulada Manual de funciones y proceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa financiera nicaragüense, FINICA, en el periodo comprendido de noviembre de 2008 a diciembre de 2009. Tiene como objetivo general, elaborar una propuesta de manual de funciones y de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal; es un estudio de carácter exploratorio y llevó a cabo una investigación cualitativa. El diagnóstico realizado en la empresa indica las dificultades que se presentan con el personal, como la falta de un buen control, aprovechamiento del personal, duplicidad

de funciones y carecen de un sistema que asegure la administración de los recursos humanos; por estas razones, proponen un manual de funciones y proceso de reclutamiento, selección y contratación para que cada persona asuma con mayor responsabilidad sus funciones (Almendarez, Mayorga, & Álvarez, 2015).

De acuerdo a los antecedentes, existen diferentes investigaciones que estudian el proceso administrativo, la gestión de recursos humanos y los procesos de selección y contratación de personal, pero no se identifica ningún estudio enfocado directamente con la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC) y específicamente en el análisis del Proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de la empresa; por ello, esta investigación presenta un estudio detallado del tema con el fin de mejorar la eficacia de estos procesos.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Caracterización general del problema**

La empresa “Tabacalera Fernández de Nicaragua, Sociedad Anónima” conocida abreviadamente como “TAFENIC”, fue creada en mayo de 2005, inicialmente era una tabacalera, pero cuando se fundó y constituyó legalmente A.J. Fernández como la empresa principal se convirtió en una agropecuaria dedicada a la siembra y acopio de tabaco; conserva los mismos socios, quienes decidieron darle otro giro a TAFENIC para poder abarcar más territorio y crecer económicamente, convirtiéndose así en la principal abastecedora de materia prima de la tabacalera A.J. Fernández.

La ciudad de Estelí es conocida como la capital del Tabaco, porque durante la década de los años 90 se da un crecimiento masivo en la producción del sector tabaco. El tabaco es un cultivo que se cosecha con mucho éxito en esta localidad por el tipo de tierras, la calidad de la materia prima, la habilidad al elaborar el producto y la alta capacidad productiva para su exportación.

El establecimiento de la cadena productiva, desde la siembra, cultivo hasta la elaboración del puro o habano, ha implicado el surgimiento de una serie de pequeñas y medianas empresas en la ciudad. El sector del tabaco es una actividad económica que requiere una alta demanda de mano de obra con diferentes especialidades.

Esta investigación se enfoca en la problemática que existe en el proceso administrativo de la tabacalera TAFENIC enfocado en la contratación, organización y desempeño laboral, y a continuación se detalla:

### **Planificación**

Actualmente existe una alta demanda de personal frente a la limitada oferta de mano de obra, porque desde el 2020 se ha dado un incremento en la emigración de la población; lo que provoca escasez de personal local para el área de industria de la tabacalera TAFENIC.

Para garantizar los planes de contratación de recursos humanos, ante la migración de mano de obra local, la tabacalera se ha visto obligada de contratar trabajadores de otros municipios o comunidades, y facilitarle el traslado a la empresa, lo que ha significado incurrir en gastos de transporte, como consecuencia se incrementan los costos de producción, sin embargo, es una inversión que se recupera con la comercialización del producto terminado.

El diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planificada requiere de la intervención de mano de obra directa e indirecta; por ejemplo, el cortador es el que está haciendo el esfuerzo físico directamente y el capataz es el supervisor de su actividad y toda el área de corte, de esta forma se consigue mejor orden y trabajar en conjunto (cada quien dentro del área que corresponde) para el desarrollo de la empresa.

La inestabilidad del personal no ha permitido a la empresa la creación de un plan de contratación y distribución adecuada de los recursos humanos, lo que puede significar que se

compliquen las tareas y se alarguen los procesos productivos, provocando atrasos en la entrega de pedidos.

## **Organización**

En TAFENIC, se trabaja por temporadas de acuerdo a las etapas del cultivo y cosecha de tabaco, en consecuencia, la mayor parte de los obreros quedan desempleados durante los meses de junio, julio y agosto. La empresa TAFENIC realiza gestiones ante el Ministerio del Trabajo para cesar a una parte del personal durante esos meses, provocando la inestabilidad laboral en la mayoría de colaboradores. Las personas que son cesanteadas quedan a la espera del llamado de la empresa, y hay quienes se presentan al iniciar otra temporada, pero hay otros que buscan nuevos empleos.

Para garantizar la continuidad productiva durante todo el año, la empresa se ha tenido que organizar y adaptarse a nuevas estrategias productivas, sugeridas por el gobierno, lo que a su vez les permite reducir los daños a las tierras, aprovechar los insumos que quedan en ellas y la mano de obra ya contratada. La principal técnica es la siembra de maíz y frijoles al término de la temporada de tabaco, esto con el fin de nitrogenar y aprovechar los nutrientes que tiene la tierra de la cosecha anterior.

Mantener la estabilidad de los obreros implica evitar otro proceso de captación de personal, inducción, capacitación y contratación.

El área de Recursos Humanos usa métodos obsoletos en el proceso de contratación y distribución de nuevo personal, por ejemplo, muchos de los colaboradores trabajan ahí porque solo se presentaron un día a solicitar el puesto y fueron aceptados sin presentar los requisitos necesarios para ocupar determinado puesto; no existe un sistema que evalúe características físicas, psicológicas y desempeño a nivel grupal e individual.

Al no tener procedimientos adecuados en el proceso de contratación de personal se producen muchos errores a nivel organizacional, puesto que al contratar mano de obra no especializada



conlleva a: Pérdida de tiempo, al inducir y capacitar a nuevos empleados que no cuentan con las características que requiere su puesto de trabajo, ya sea directamente en la producción o acopio de tabaco, o en el uso de la maquinaria y/o herramientas; por consiguiente, esto genera atrasos en la productividad, pérdidas económicas y transitoriedad de personal. En el caso de TAFENIC, estas personas cuentan con conocimientos sumamente empíricos, debido a que su método de aprendizaje siempre ha sido prueba y error.

Como resultado de estas contrataciones espontáneas no se puede saber con certeza si un postulante tiene las características necesarias para el puesto solicitado, porque se carece del procedimiento de realizar una entrevista para evaluar las capacidades y aptitudes del solicitante, como se hace para otros puestos de trabajo permanente, entre ellos el contador, administrador y el encargado de nóminas.

## **Dirección**

El Área de Recursos Humanos es la que controla el proceso de contratación y desempeño laboral; cuenta con una persona responsable del área y una auxiliar. Este personal elabora las planillas, realizan los pagos del personal, llevan el control de asistencias del personal para calcular sus horas de trabajo, y apoyan la seguridad laboral.

Este proceso es un tanto complicado debido a la rotación de personal provocada por la inestabilidad de trabajo en esta área de la empresa, perjudicando así las evaluaciones que se deben de realizar al final de cada ciclo para poder saber con certeza si el índice productivo de las áreas ha aumentado o disminuido.

## **Control**

El Área de Recursos Humanos de la empresa lleva un registro limitado de todo el personal contratado y sus expedientes. La existencia de mucho personal contratado que no pueden controlar conlleva a tener un registro deficiente sobre los puestos de trabajo, por ende, es más

fácil gestionar las actividades y dar órdenes, por ello se puede sobrecargar a un sector encargado de una actividad o desaprovechar el personal destinado a realizar otra tarea.

El proceso de contratación de personal eventual es difícil de realizar, dado que no se puede medir fácilmente su desempeño, entonces, es complicado conocer sus aptitudes, destrezas, medir su grado de rendimiento y capacidad para trabajar en equipo o bajo presión; tampoco se cuenta con referencias que avalen su estado mental, lo que genera inseguridad e incertidumbre entre compañeros de trabajo.

Otro problema en la empresa TAFENIC son las inasistencias injustificadas de los colaboradores, esto ha obligado a elaborar un sistema de registro de asistencias bastante detallado sobre los días y hasta las horas de ausencia laboral en cada puesto de trabajo. Este sistema no se cumple en su totalidad, debido a la poca atención por parte del capataz, quien es el responsable de verificar la asistencia y puntualidad de los trabajadores.

### **3.2. Preguntas de investigación**

#### **Pregunta general:**

¿Cómo se desarrollan las funciones del proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de TAFENIC con sede en la ciudad de Estelí en el año 2022?

#### **Preguntas específicas:**

1. ¿Cómo está organizada el Área de Recursos Humanos de la empresa TAFENIC?
2. ¿De qué manera se identifican las necesidades y características de los recursos humanos a contratar en la empresa TAFENIC?
3. ¿Cómo se realiza la oferta de plazas vacantes en la empresa TAFENIC?
4. ¿Cómo se planifica y organiza el proceso de selección del personal?

5. ¿De qué manera se realiza la inducción para el personal a contratar por la empresa TAFENIC?
6. ¿Cuáles son los controles que se implementan en la empresa TAFENIC para la contratación del nuevo personal en la empresa TAFENIC?
7. ¿Cuáles son las limitantes del proceso de contratación en la empresa TAFENIC?
8. ¿Cómo ha sido la experiencia de los colaboradores en su proceso de selección y contratación en la Empresa TAFENIC?

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación surge con la necesidad de abordar el problema que plantea el proceso administrativo en la selección y contratación de personal en la empresa “Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A” conocida como “TAFENIC”, puesto que es necesario mejorar este sistema para medir el desempeño de los trabajadores en el área de producción, debido al poco control que hay presente en esta área.

Este trabajo será de utilidad para la dirección de la empresa TAFENIC porque se proponen estrategias enfocadas en la mejora organizativa del proceso de selección y contratación del personal, con lo cual se puede implementar la estabilidad y eficiencia productiva.

Así mismo, la investigación aporta información a las empresas que se dedican a la producción agrícola del tabaco al proceso industrial del puro, puesto que se puede tomar como referencia para conocer las deficiencias en su proceso de selección y contratación de recursos humanos y así mismo mejorarlo.

Como futuros licenciados en administración de empresas, realizar esta investigación, permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en asignaturas como Recursos Humanos e Investigación Aplicada.

Este estudio aporta a la línea de investigación de gestión empresarial definida por la UNAN MANAGUA – FAREM ESTELÍ, proporciona datos importantes para futuras investigaciones enfocadas en la gestión de Recursos Humanos en empresas del sector tabaco.

Finalmente, esta investigación será compartida en la base de datos de la UNAN-Managua, con lo cual puede ser consultada por cualquier lector que tenga interés en temas relacionados al funcionamiento del proceso de selección y contratación de personal en una empresa tabacalera.

## **5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Objetivo General**

Analizar el desarrollo de las funciones del proceso administrativo para la selección y contratación del personal que labora en el área de producción de la empresa TAFENIC, con sede en la ciudad de Estelí en el año 2022.

### **5.2. Objetivos Específicos**

1. Describir la gestión administrativa que se realiza en la empresa TAFENIC en función de la dirección, organización y planificación del proceso de selección y contratación del personal.
2. Identificar el sistema de control de personal seleccionado y contratado que implementa el área de recursos humanos en la empresa TAFENIC.
3. Analizar los factores que inciden en el proceso de selección y contratación, desde la visión de los colaboradores del área de producción de la empresa TAFENIC.
4. Proponer estrategias administrativas enfocadas en la mejora de la organización del proceso de selección y contratación de personal en la empresa TAFENIC.

## **6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En esta investigación se detallan cuatro ejes teóricos: 1) Empresa, 2) Zona Franca y sector tabaco, 3) Gestión administrativa, 4) Proceso de selección y contratación de personal. A continuación, se detalla todo el aspecto conceptual:

### **6.1. Empresa**

#### **6.1.1. Concepto de empresa**

La empresa es una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo (Hernandez M. J., 2014, pág. 26).

Las empresas son un tipo específico de organización que se diferencia de otras organizaciones porque, aunque tengan otros fines, su objetivo último y razón de ser es el ánimo de lucro, es decir, la consecución de beneficios, que en un plazo más o menos largo se distribuirán entre sus propietarios (Hernandez M. J., 2014, pág. 29).

Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes) (Lopez, 2009, pág. 29).

#### **6.1.2. Características de empresa**

De acuerdo a Chiavenato (2001, págs. 45-46) Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías requieren recursos y, sobre todo, necesitan

administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

- a. Las empresas están orientadas a obtener ganancias: aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
- b. Las empresas asumen riesgos: los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran.
- c. Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable; el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero.
- d. Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.
- e. Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propios propietarios, accionistas o administradores profesionales.

### **6.1.3. Funciones de la empresa**

Según Prieto, Álvarez & Herráez (2013, pág. 53) Las principales funciones de la empresa son la coordinación de sus recursos y la elaboración de bienes y servicios para satisfacer la demanda del mercado y obtener un beneficio. Estas funciones se realizan a través de las siguientes áreas básicas:

1. *Recursos humanos*: Recluta, selecciona, contrata y se encarga de las relaciones profesionales con los trabajadores y sus representantes.

2. *Aprovisionamiento*: Se encarga de la adquisición de los elementos materiales que precisa la empresa para cumplir su objetivo. Relaciona a la empresa con los proveedores. También se encarga del almacenamiento.
3. *Producción*: Lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos. Es una función muy técnica.
4. *Comercial*: Realiza estudios del mercado y se encarga de la promoción y venta de los productos. Pone en relación a la empresa con los distribuidores y los clientes.
5. *Finanzas*: Se encarga de la obtención y administración de los recursos económicos necesarios para financiar todas las inversiones requeridas por la empresa.
6. *Administrativa*: Está presente en todas las demás funciones de la empresa, con capacidad para coordinarlas. Desarrolla las tareas burocráticas y de relación con las administraciones públicas, así como las de contabilidad, control administrativo y obligaciones fiscales.
7. *Directiva*: Se encarga de Planificar: fija los objetivos y diseña las estrategias para conseguirlos. Organizar: ordena los recursos materiales y humanos para conseguir los objetivos previamente diseñados. Gestionar: ejecuta de forma eficaz las decisiones que haya acordado. Controlar: comprueba que la actividad de cada una de las áreas básicas de la empresa está cumpliendo con los objetivos previamente diseñados, con el fin de corregirlos en caso contrario.

## **6.2. Zona Franca y el sector tabaco**

### **6.2.1. Zona Franca**

#### **6.2.1.1. Concepto de zona franca**

La zona franca es el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normativa especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior (Caicedo, 2012, pág. 2).



Se define Zona Franca a toda área del territorio nacional, debidamente cercada, sin población residente, bajo la vigilancia de la Dirección General de Aduanas, sometido a control aduanero especial y regulada por la Comisión Nacional de Zonas Francas conforme lo establecido en la presente ley y su reglamento, con el único propósito de albergar empresas que se dediquen a la importación de materias primas, transformarlas en productos terminados y venderlos en el exterior. También estas empresas pueden comprar sus materias primas en el país, procesarlas y exportar el producto terminado (La Gaceta, 2015).

Las Zonas Francas, deben considerarse como situadas fuera del territorio nacional para efectos fiscales. Las Zonas podrán estar ubicadas en cualquier parte del territorio nacional, excepto en áreas protegidas y parques nacionales (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2015).

#### **6.2.1.2. Características de Zona Francas**

La Comisión Nacional de Zona Franca (2015), precisa las características de las zonas francas:

- Forman parte del territorio aduanero comunitario.
- Configuran diversas actividades comerciales, almacenamiento, elaboración, transformación, consolidación de cargas, venta o compras, transbordos.
- Posee beneficios arancelarios, fiscales y de política comercial común.
- Pueden permanecer por plazo ilimitado.

Nicaragua, a través de la Ley No. 917 “Ley de Zonas Francas de Exportación”, ofrece importantes incentivos fiscales a las compañías que deseen constituirse bajo el régimen de zonas francas que estén interesadas en establecer operaciones orientadas a la exportación de las industrias textiles y confección, manufactura y agroindustria. (Fonseca, 2019)

### 6.2.1.3. Clasificación de zonas francas

Según La Comisión Nacional de Zonas Francas (2015) las zonas francas se clasifican en:

- *Empresa Operadora de Zona Franca:* Empresa cuyo objeto único es el desarrollar y administrar parques industriales de zonas francas que operan bajo dicho régimen. El negocio de una operadora es desarrollar techo industrial para arrendarlo a empresas usuarias.
- *Empresa Usuaria:* Es cualquier negocio o establecimiento industrial o de servicio, autorizado por la Comisión Nacional de Zonas Francas, para operar en una Zona Franca (dentro de un parque industrial de Zona Franca). Se considerarán admisibles para operar en una Zona, únicamente las empresas que se dediquen a la producción y exportación de bienes o servicios., todo de acuerdo a su respectivo permiso de operación. Se considera también como empresa usuaria aquellas que se dediquen a la industrialización de productos agropecuarios y forestales (de alto valor agregado) destinado a la exportación.
- *Zonas Francas Administradas (ZOFAS):* Son aquellas empresas Usuarias que, por la naturaleza del proceso de producción, el origen de la materia prima, o por las características de la empresa, son autorizadas por la Comisión Nacional de Zonas Francas para establecerse fuera de un parque industrial de zona franca.

### 6.2.1.4. Tipos de Zonas Francas

Afirma La Organización Internacional del Trabajo (2010) que existen tipos de zonas francas según la procedencia del capital que se invierte en las mismas. Éstas pueden ser:

- *Las privadas,* según el artículo 6 de la Ley de Zonas Francas Industriales de Exportación, “deberán pertenecer y ser administradas por una compañía organizada en forma de sociedad mercantil de conformidad con las leyes nicaragüenses, la cual deberá tener como único objeto la administración de la Zona”. Como su nombre indica, el capital que se invierte en estas zonas es de origen privado, sea nacional o extranjero.

- **Las estatales y/o mixtas**, según el artículo 7 de la Ley de Zonas Francas Industriales de Exportación, “serán administradas por la Corporación de Zonas Francas” como indica su nombre, el capital que se invierte en las mismas es de origen estatal.

## **6.2.2. Sector Tabaco**

### **6.2.2.1. Concepto de tabaco**

Como señala el Banco Central de Nicaragua (2018) el tabaco es la planta comercial más cultivada en el mundo a pesar de no ser comestible, teniendo mucha importancia económica en varios países, por ser su principal producto de exportación. Algunos países lo producen solo para su demanda doméstica, pero los grandes productores son conocidos por las calidades muy específicas de su tabaco.

El tabaco es una planta que se cultiva por sus hojas, las cuales se secan y fermentan y luego se usan en varios productos. Contiene nicotina, un ingrediente que puede conducir a la adicción, lo que explica por qué a muchas personas que consumen tabaco les resulta difícil dejar de consumirlo. También contiene otras sustancias químicas potencialmente nocivas, y otras más se generan al quemarlo (National Institute on Drug Abuse, 2021, pág. 1).

Desde el punto de vista de Tabacopedia (2018) El tabaco o planta del tabaco pertenece a la familia de las solanáceas y al género Nicotiana. La planta del tabaco ha mantenido siempre una estrecha relación con el desarrollo de la humanidad y se sabe que por lo menos se cosechaban dos especies diferentes de tabaco en el Nuevo Continente, una era la Nicotiana Rústica (América del Norte), un tabaco cuya hoja tenía un alto contenido de nicotina y que por ser muy amarga era fumada en pipa para fumar y también mezclada con otras hierbas, la otra variedad, la Nicotiana Tabacum (América Central y del Sur), era mucho más suave.

### **6.2.2.2. Historia del tabaco en Nicaragua**

Teniendo en cuenta a Tabacopedia (2018) en la época contemporánea la historia del cultivo de tabaco en Nicaragua tiene tres períodos definidos: antes, durante y después del conflicto armado de los años 80 y del embargo a Nicaragua por parte de los Estados Unidos.

El “antes” se inicia poco después de la Revolución Cubana y la confiscación de las industrias tabacaleras de ese país, que obligó al sector empresarial a emigrar del país. Muchos de estos empresarios, algunos miembros de familias con un sólido conocimiento de la industria, emigraron hacia Nicaragua, comenzando el cultivo en la región de Estelí que por sus características climáticas y la riqueza de sus suelos semejantes a la famosa región tabacalera cubana de Pinar del Río. De esta forma se inició en Estelí, una floreciente industria cuyos cigarros, sobre todo, llegaron a ser considerados en los años 70 los mejores del mundo después de los puros cubanos.

El “durante” comenzó en los años 80, cuando la inestabilidad política con el gobierno sandinista hace que muchos industriales sufrieran la confiscación o destrucción de sus fábricas que sumado al embargo de Estados Unidos forzó a la industria, en busca de condiciones políticas estables y acceso al mercado de E.E.U.U., a cruzar la frontera y afincarse en la provincia hondureña de Danlí.

El “después” se produce tras el restablecimiento de la estabilidad política en Nicaragua y el levantamiento del embargo de los Estados Unidos, que, aprovechando la moda y el gran incremento en el consumo de cigarros en ese país, hace crecer de forma exponencial la industria de puros en Nicaragua.

La variedad de tabaco más común en Nicaragua es conocida popularmente como “Habano”, debido a que su semilla es procedente de Cuba, pero también existe la variedad “Connecticut” en menor proporción (Banco Central de Nicaragua, 2018).

Muchas de las variedades de producción más reciente, tales como el híbrido de corajo llamado Habana 2000, son usados para capas. Por su parte, el criollo 98 es usado más para tripas y también es cultivado en Nicaragua (Urdaneta, 2017).

### 6.2.2.3. Principales zonas de cultivo de tabaco en Nicaragua

Citando a Tabacopedia (2018) las principales regiones de cultivo de tabaco (cigarros) en Nicaragua son:

- **Valle de jalapa:** Es la región tabaquera que recibe menos luz directa del sol, lo que ayuda a producir hojas dulces, aromáticas, moderadamente suaves y de tono rojizo y que, por su elasticidad y cuerpo, son más adecuadas para la envoltura (capa). El Valle de Jalapa es considerado como la joya de la corona del tabaco de Nicaragua.
- **Estelí:** Sus suelos son ricos, oscuros y densos con un clima cálido y húmedo. Las plantas están expuestas al Sol y al cosecharlas se obtienen hojas gruesas que producen tabacos fuertes con carácter y bastante picantes. Estas se utilizan principalmente para la fabricación de tripa y capote para cigarros. Es más fuerte que el cultivado en Jalapa.
- **Condega:** El tabaco se cultiva al sol y se utiliza sobre todo para relleno y aglutinante. Es un tabaco cuyo aroma, fuerza y textura podríamos decir que esta entre el de Jalapa y Estelí. En esta zona podemos ver numerosos campos de tabaco y fábricas. El tabaco ligero de Condega es de cuerpo medio, con una riqueza compleja.

La capital productora de tabaco nicaragüense es Estelí, un pueblo al norte del país con una población cercana a los 100 mil habitantes, que ha sido fuerte en la producción de tabaco y café (Urdaneta, 2017).

### 6.2.2.4. Importancia del tabaco en Nicaragua

El tabaco de Nicaragua es hablar de tabaco para cigarros de alta calidad que cada vez es más apreciado y cotizado en los mercados internacionales para la fabricación de cigarros, situación que favorece las exportaciones y que genera gran cantidad de empleo en zonas

específicas de este país. El empleo generado por la actividad tabacalera se calcula en 30.000 puestos directos y 45.000 puestos indirectos, lo que totaliza 75.000 empleos, ligados a las exportaciones principalmente a los Estados Unidos, pero también Alemania, Rusia, Polonia, Hungría, Israel y Francia, entre otros (Tabacopedia, 2018).

El aumento de fábricas procesadoras de tabaco en la región ha posibilitado que la cifra de empleados haya llegado a 30 mil personas, desde la fase agrícola, preindustrial hasta la industrial. Paralelamente a la producción directa del tabaco, son beneficiados diferentes empresas que de una forma u otra están vinculadas en todo el proceso productivo como: fábricas de cajas, elaboración de material de empaque para puros, ventas de fertilizantes y químicos. Según algunos estudios, la economía de Estelí depende en un 80% de la industria del tabaco (Olivas, 2009).

La ciudad de Estelí posee las características adecuadas para potenciar el desarrollo del sector tabacalero. Este rubro integra la producción primaria y el proceso de transformación para obtener puros de excelente calidad. Desde esta perspectiva, el papel de la mano de obra es fundamental para garantizar la calidad del producto, las operaciones desde la inspección hasta el empaque final son ejecutadas por el personal (Olivas, 2009, págs. 37-38).

La zona norte de Nicaragua cuenta con tierras fértiles y condiciones climáticas apropiadas para el cultivo del tabaco. Sumado a la disposición de abundante mano de obra se crea el ambiente propicio para el desarrollo agroindustrial de este rubro (Olivas, 2009, pág. 38).

El sector tabacalero es de suma importancia en el desarrollo de la ciudad de Estelí y ejerce un impacto directo en la economía de la nación, dado que provee de empleos directos e indirectos (Olivas, 2009, pág. 38).

## 6.3. Gestión Administrativa

### 6.3.1. Definición

Según Sánchez (2017, págs. 23-24) citando a Fajardo (2005), el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contextos social orientado por la racionalidad social y técnica”.

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017, pág. 8).

La gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas. La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control (González, Viteri, Izquierdo, & Verdezoto, 2020, pág. 33).

### 6.3.2. Principios de la gestión administrativa

**a. Planeación:** La planeación es un proceso que los directivos utilizan y que consta de tres tareas: identificar y seleccionar los objetivos, definir las estrategias y desarrollar los planes para coordinar las líneas de acción de la empresa. Los directivos utilizan la planeación para identificar y seleccionar los objetivos de la organización. El conjunto de

decisiones y acciones que los gerentes toman para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos constituye la estrategia (Morcillo, Mochon, & Saez, 2014, pág. 188).

El desarrollo de los planes conlleva coordinar las acciones que se deben tomar y decidir cómo asignar los recursos para alcanzar los objetivos e implementar las actividades seleccionadas. La planeación de una organización por parte de los gerentes consiste en definir los objetivos, establecer estrategias para alcanzar dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar el trabajo (Morcillo, Mochon, & Saez, 2014, pág. 188).

- b. Orden:** Se entiende desde dos puntos de vista. Por un lado, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (orden material). Por el otro, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar (orden social) (Cardenas, 2016, pág. 7).
  
- c. Disciplina:** La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. La disciplina, resultante de convenciones diversas y variables, se presenta naturalmente con aspectos más diferentes. Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren. en efecto, de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra. El espíritu público está profundamente convencido que la disciplina es absolutamente necesaria a la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella (Fayol, 1916, pág. 26).

Existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos, sin distinción y en igual manera (Cardenas, 2016, pág. 8).

- d. Coherencia:** Afirma Leal (2018) que la coherencia como principio de gestión también se refiere: a) Delegar las responsabilidades y cargas laborales de forma racional, para que los colaboradores de nuestra empresa puedan cumplirlas, y b) Distribuir de forma



coherente los recursos, materiales y humanos, para que favorezcan la productividad, pero también garanticen el bienestar de los trabajadores.

### **6.3.3. Importancia de la gestión administrativa**

La importancia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial; radica, en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios; ya que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa sea esta, pequeña, mediana o grande; por lo tanto para lograrlo, es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento o de la situación en que se desenvuelve el negocio; para cumplir con este objetivo es necesario, contar con un Plan de Negocios, el mismo que debe ser elaborado en forma periódica y permanente cada año, Plan que servirá, para fijar las ventas de sus productos, requerimientos de inversión, personal, equipamiento; y, su rentabilidad (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017, pág. 3).

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar (Mendoza, 2017, pág. 952).

En dicha gestión, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado nuevo donde no existan competidores (Mendoza, 2017, pág. 952).

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

### **6.3.4.1. Planificación**

#### **6.3.4.1.1. Concepto de planificación**

Menciona Luna (2015, pág. 58) citando a George R. Terry, que la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

La planeación comprende la selección de misiones y objetivos, y las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción. De este modo, los planes proporcionan un enfoque racional para la consecución de objetivos preseleccionados. La planeación también exige la innovación administrativa. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hoy hasta donde queremos llegar (Koontz & Weihrich, 2007, pág. 78).

#### **6.3.4.1.2. Características de la planificación**

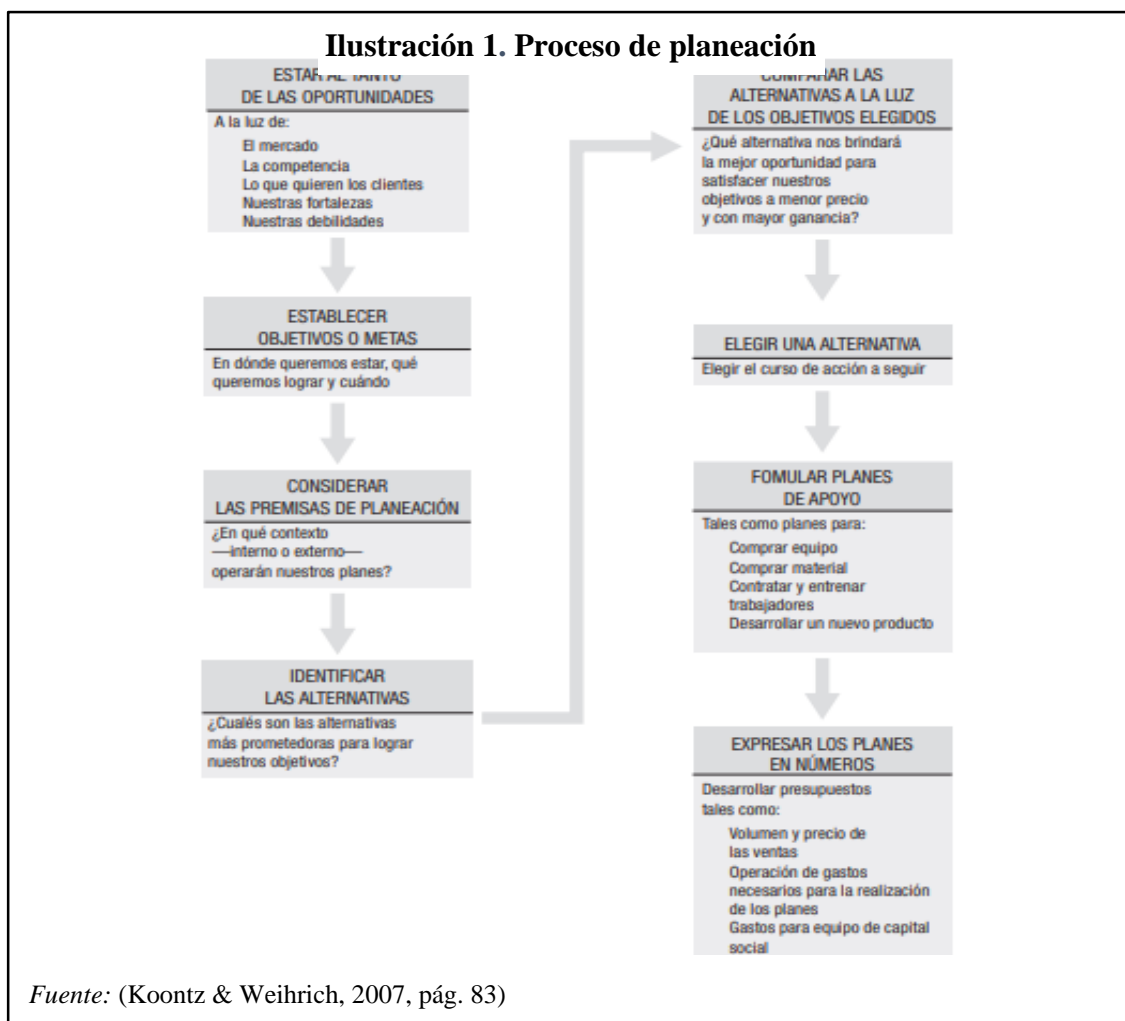
Plantea Hernández (2014, págs. 267-268) las siguientes características de la planificación:

- La planificación proporciona los elementos necesarios para el diseño de los planes que la organización requerirá de cara a conseguir los resultados deseados y supone una guía para los individuos que deberán llevar a cabo las actividades definidas.
- Esta función se concibe como una actividad que sólo cobra sentido si con ella se logra contribuir a la consecución de los adecuados objetivos organizacionales con más probabilidades que sin llevarla a cabo.
- La planificación es un proceso reflexivo e intelectual, previo a la acción, de toma de decisiones sobre el futuro. En realidad, todo el proceso de planificación se realiza mediante la toma de decisiones referida a cómo se actuará en el futuro, pero no actuando.

- Actualmente, la planificación se concibe a partir de un análisis sistemático de la realidad y la consideración de previsiones sobre un número cada vez mayor de variables.
- La función de planificación requiere llevar a cabo una serie de actividades, a menudo complejas, desarrolladas por toda la organización, tanto verticalmente desde el nivel más alto hasta el más bajo como horizontalmente, extendiéndose a cualquier función y área.
- La planificación se lleva a cabo de manera informal o, incluso, implícita. Esto sucede, por ejemplo, si los planes se elaboran y mantienen en la cabeza del directivo, sin ser explicitados en un documento, ni ser comunicados, siquiera oralmente, a la organización

### 6.3.4.1.3. El proceso de planificación

Koontz & Weihrich (2007, pág. 83) indica mediante un diagrama los pasos de la planeación.



## **6.3.4.2. Organización**

### **6.3.4.2.1. Concepto de organización**

Según Luna (2014, pág. 73) citando a Koontz-O'Donnell-Weihrich la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

La organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. Chiavenato (2007, págs. 148-149) también sostiene que organizar consiste en:

- a. Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- b. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- c. Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

### **6.3.4.2.2. Importancia de la organización**

Como afirma Luna (2014, pág. 74), la organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un medio para lograr lo planeado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.

Determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

### 6.3.4.2.3. Elementos de la organización

Citando a Barnard (1959, págs. 81-82) los elementos en las organizaciones formales son:

- a. **Especialización:** La especialización actúa sobre cinco factores: el lugar en que se ejecuta el trabajo, la especialización geográfica es la más importante y precede a la especialización funcional habitual, el tiempo, las personas que lo llevan a cabo, especialización asociativa, los objetivos del trabajo y el procedimiento o técnicas del trabajo.
- b. **Políticas e incentivos:** Existen incentivos positivos y negativos, que suponen remoción de gravámenes o esfuerzos. Pero es más interesante la clasificación en incentivos objetivos y subjetivos: estos últimos hacen referencia a un estado de opinión, o psicológico. Los primeros se fomentan mediante una política de incentivos propiamente dicha, los segundos mediante una política de persuasión y propaganda.
- c. **Autoridad:** es en una organización el carácter de una comunicación en virtud del cual el miembro la acepta como rigiendo lo que ha de hacer o no hacer. Reviste así dos aspectos: uno, subjetivo, la aceptación de una comunicación como autoritaria, y otro, objetivo, el carácter autoritario de la comunicación.
- d. **Decisión:** la esencia de una decisión dirigente radica en:
  - a. No decidir cuestiones momentáneamente secundarias.
  - b. No decidir prematuramente.
  - c. No tomar decisiones que no se pueden hacer efectivas, y
  - d. No tomar las que hayan de ser adoptadas por otros.

### 6.3.4.3. Dirección

#### 6.3.4.3.1. Concepto de dirección

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y

complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación (Chiavenato, 2007, pág. 149).

Proceso que tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación, en función del desarrollo de la filosofía organizacional de las compañías (Bernal & Sierra, 2008, pág. 148).

#### **6.3.4.3.2. Importancia de la dirección**

De acuerdo con Luna (2014, pág. 106) la dirección es relevante porque:

- Por medio de ésta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al pío ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se impulsa como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.

La dirección es una de las bases para que se aplique el control.

#### **6.3.4.3.3. Elementos de la dirección**

Desde el punto de vista de Cano (2017, págs. 81-90) propone los siguientes elementos de la dirección:

- a. Motivación:** Es inducir a la gente a continuar del modo deseado. Se presentan muchas opiniones alrededor de la magnitud de la responsabilidad de los directivos para la motivación de los subordinados. Tradicionalmente se parte del supuesto que los directivos deben lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que les haya sido delegada.

**b. Comunicación:** Puede entenderse como el proceso de interacción social por medio del cual se trata de producir cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas; valiéndose para tal propósito de acciones, símbolos, códigos, palabras, imágenes, entre otros aspectos.

**c. Liderazgo:** La dirección organizacional, implica el compromiso la entrega y personalidad de quien dirige, este rol de responsabilidad contempla medios y necesidades para armonizar las tareas del proceso administrativo, con los recursos y personas que tiene.

#### **6.3.4.4. Control**

##### **6.3.4.4.1. Concepto de control**

El control es algo universal: todas las actividades humanas, cualesquiera que sean, siempre utilizan alguna forma de control, consciente o inconsciente. El control es, básicamente, un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad. La esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados (Chiavenato, 2017, págs. 303-304).

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, y obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro (Hernández, 2020).

##### **6.3.4.4.2. Importancia del control**

Como afirma Luna (2014, págs. 117-118):

- El control es importante porque detecta los vacíos que se dan en la planeación, organización, integración y dirección.

- Determina las medidas correctivas para corregir las desviaciones detectadas.
- Detecta las partes de la empresa en que se han generado los problemas.
- Cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones más adecuadas.
- Se desarrolla en las cosas, la persona, grupos y las actitudes y aptitudes.
- Proporciona información precisa y oportuna acerca de la situación de la dirección de los planes sirviendo como base para que en el futuro se mejore el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

#### **6.3.4.4.3. Las funciones del control en el proceso administrativo**

Teniendo en cuenta a Navarrete (2019, pág. 1) el control tiene las siguientes funciones:

- Función restrictiva y coercitiva:* se emplea para evitar los desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. Se usa para delimitar funciones y ejercer el mando dentro de la empresa.
- Sistema automático de regulación:* cuando se detecta que las actividades o funciones de los colaboradores, los procesos, las áreas o departamentos se han desviado o presentan irregularidades, esta regulación los hará volver a las actividades ya planeadas.
- Función administrativa:* como ya se indicó, el control forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

#### **6.3.4.4.4. Fases del control en el proceso administrativo**

Citando a Chiavenato (2007, págs. 151-152) el control es un proceso cíclico en cuatro fases:

- Establecimiento de estándares o criterios:* Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo,



dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores. El costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción son ejemplos de estándares o criterios.

- b. *Observación del desempeño:* Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de éste. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
- c. *Comparación del desempeño con el estándar establecido:* Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; sólo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o desviaciones. El desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc.
- d. *Acción correctiva:* El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda con lo que se pretendía realizar.

#### **6.3.4.4.5. Tipos de control que existen en el proceso administrativo**

Plantea Hernández (2020) que existen tres tipos de control administrativo:

- a. *Control preventivo,* que se realiza antes de aplicar alguna acción, su función es garantizar que ésta se pueda llevar a cabo sin correr algún riesgo, se debe verificar que todos los recursos necesarios estén disponibles teniendo en cuenta los costos que deberán asumirse.

- b. *Control concurrente*, que se efectúa durante los procesos y su función es comprobar que se desarrollen de manera óptima asegurándose que no se comprometa la calidad o seguridad.
- c. *Control posterior*, una vez finalizado el proceso o actividad se obtiene información acerca del desempeño de éste y las posibles mejoras que se puedan implementar.

Cada organización requiere un sistema básico de control para emplear sus recursos financieros, desarrollar a las personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional, dentro de los niveles estratégicos, tácticos y operacionales (Chiavenato, 2017, págs. 307-308).

- a. *Controles estratégicos*: son controles organizacionales y constituyen el sistema de decisiones de la alta gerencia que controla el desempeño y los resultados de la organización como un todo, basándose en la información del entorno externo, y la información interna, que fluye por los diversos niveles de la organización. Existen varios tipos de controles estratégicos, como los balances contables, los informes financieros, como el estado de pérdidas y ganancias, los cuales casi siempre permiten la transposición de las proyecciones de ventas y las proyecciones de gastos que serán erogados; son herramienta muy importante para el proceso de decisión de la organización.
- b. *Controles tácticos*: se aplican en el nivel intermedio y se refieren a cada una de las unidades organizacionales, sean departamentos, divisiones o equipos. Por lo general, están orientados al mediano plazo, es decir, al ejercicio anual. Los tipos de controles tácticos más importantes son el control del presupuesto y la contabilidad de costos.
- c. *Controles operacionales*: se aplican en el nivel operacional de la organización y se proyectan al corto plazo. Buena parte de las medidas correctivas en este nivel se aplican a las personas o a su desempeño.

#### **6.3.4.4.6. El sistema de control de personal**

Los controles de asistencia laboral son sistemas de control de accesos que permiten llevar un registro de las entradas y salidas de los empleados en una empresa. La supervisión de la asistencia te permite comprobar la puntualidad y asistencia de los trabajadores a su puesto. Con un control de asistencia laboral la empresa puede monitorizar su productividad empresarial para saber si cumplirá sus objetivos, y en caso contrario analizar y mejorar para conseguirlo (Sánchez, 2015).

El Sistema de Control de Personal es un programa diseñado para asistir en la gestión de Control Horario y de Asistencia de Personal, agilizando el proceso administrativo para el proceso de incidencias de empleados, además de disminuir la probabilidad de errores humanos y validar la autenticidad del registro de entrada y salida de cada empleado de forma fácil, eficaz y eficiente (Aguilar, 2009, pág. 4).

#### **6.3.4.5. Recursos Humanos**

##### **6.3.4.5.1. Concepto de recursos humanos**

Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo (Chiavenato, 2011, pág. 81).

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un

ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler & Valera, 2011, pág. 2)

Los Recursos humanos se ocupa de los procesos relacionados con las personas que trabajan en la organización, tanto desde el punto de vista administrativo (contratación, nóminas, convenios colectivos, etc.) como desde el de su desarrollo (formación, evaluación del desempeño, planificación de carreras, formación, etc.) (Cruz I. d., 2016, pág. 8).

#### **6.3.4.5.2. Importancia de los recursos humanos en la gestión administrativa**

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca (Werther & Davis, 2008, pág. 18).

De acuerdo con Chiavenato (2017, pág. 105) los objetivos principales del área de GRH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.
4. Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.
5. Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización.

### **6.3.4.5.3. Funciones de la administración de recursos humanos**

La función principal del departamento de personal es la de potenciar la labor de sus gerentes y orientarlos en su tarea de gestionar los recursos humanos, preocupándose del desarrollo como persona de sus empleados, así como de tener el número correcto de personas adecuadas en los lugares y momentos adecuados. Este proceso conlleva realizar un adecuado reclutamiento, una correcta selección y posteriormente una buena orientación y un buen entrenamiento y desarrollo (Morcillo, Mochon, & Saez, 2014, págs. 281-282).

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca (Werther & Davis, 2008, pág. 18).

La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal dentro de la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La finalidad de función es “proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente”. Para lograr esto, el estudio de la administración de personal, revela la manera en que los organismos sociales obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan los tipos y las cantidades correctas de personal (Alfaro, 2012, pág. 31).

## **6.4. Selección y contratación de personal**

### **6.4.1. Selección de personal**

#### **6.4.1.1. Concepto de selección de personal**

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, 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 rendimiento del personal (Chiavenato, 1997, pág. 185).

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deber ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se procede a la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Werther & Davis, 1991).

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos en función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

#### **6.4.1.2. Función de la selección de personal**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla (Chiavenato, 2011, pág. 144).

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo

básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización (Chiavenato, 2011, pág. 144).

#### **6.4.1.3. Importancia del proceso de selección de personal**

De acuerdo con Chiavenato (2011, pág. 144) Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: a) Adecuación de la persona al trabajo; y b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

#### **6.4.1.4. Ventajas y desventajas del proceso de selección de personal**

Citando a Cortés (2021) un buen proceso de selección de personal ofrece ventajas:

- Es rentable y reduce mucho tiempo y esfuerzo.
- Ayuda a evitar sesgos al contratar al candidato adecuado.
- Ayuda a eliminar a candidatos que carecen de conocimientos, habilidades y competencia.
- Proporciona una guía para evaluar más a los candidatos a través de una estricta verificación y verificación de referencias.
- Ayuda a comparar los diferentes candidatos en términos de sus capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia, actitud laboral, etc.

#### **6.4.1.5. Métodos de selección de personal**

Chiavenato (2011, págs. 149-159) sostiene lo siguiente: Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:

- a. Entrevista de selección:** Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados
- b. Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades:** Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera).
- c. Test psicológicos:** El término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.
- d. Test de personalidad:** Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados test expresivos (de expresión corporal), como el PMK



(psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y los llamados test proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el de percepción temática, el de árbol de Koch, el de la figura humana de Machover, el de Szondi, etcétera.

- e. **Técnicas de simulación:** Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que presencian su actuación y pueden o no participar en la escena.

## 6.4.2. Contratación de personal

### 6.4.2.1. Concepto de contratación de personal

Según Chiavenato (2007, pág. 155) La contratación se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios (Bizneo, 2020).

Una vez una empresa ha definido sus necesidades en términos de talento humano, el proceso de contratación de personal consiste en adoptar medidas, aplicar técnicas y emplear

herramientas para seleccionar a las personas pertinentes para suplir dichas necesidades (Aguirre, 2022).

#### **6.4.2.2. Características de la contratación de personal**

Como señala Aguirre (2022) una vez la persona ha sido elegida, es hora de formalizar el proceso. Para esto, presenta a la persona seleccionada la oferta económica (salario), profesional (tipo de contrato, duración del contrato, periodo de prueba) y los beneficios (seguridad social, primas, etc.). En esta etapa es donde se realiza cualquier tipo de negociación y se formaliza, conforme la ley, la futura relación. En otras palabras, se firma el contrato.

Según Slinger (2015, pág. 38) citando a Hirschfeld (2006, pág. 20) Las empresas deben ser tan específicas como sea posible en la definición de los atributos que busca, puesto que deben de estar en consonancia con los requisitos específicos del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa filtrando claramente los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación ya que la “gestión de la retención comienza incluso antes de la llegada del nuevo empleado. La empresa no solamente reclutará a personas cuyo perfil corresponde a su cultura y a los colaboradores del equipo existente, sino que informará al candidato sobre lo que puede esperar de manera realista de su nuevo empleador”

#### **6.4.2.3. Tipos de reclutamiento de personal**

Según López & Ruiz (2015, págs. 13-14) hay dos fuentes de reclutamiento:

- a. Reclutamiento interno:** Muchas empresas siguen la política de cubrir las vacantes reclutando candidatos de entre el personal existente en la empresa. Para que el reclutamiento interno sea motivador y no genere mal ambiente laboral, los puestos vacantes se tienen que publicar (tablones de anuncios, internet, correo electrónico) y la selección tiene que ser transparente y llevada a cabo por una comisión cuya composición se pacta con los representantes de los trabajadores.

Habitualmente la selección interna se basa en la antigüedad y los méritos. 1) Antigüedad. Es el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa; y 2) Méritos. Se tiene en cuenta si los candidatos han conseguido los objetivos marcados y si desempeñan destacadamente las tareas de su puesto y la formación adquirida. Si hubiera dudas entre varios candidatos, se aplicarían técnicas como las utilizadas habitualmente en selección (pruebas, entrevistas, concursos de méritos, entre otras).

- b. Reclutamiento externo:** Las empresas recurren al reclutamiento externo por diferentes motivos, principalmente para la obtención de personal cualificado o para rejuvenecer algunos departamentos con bajos niveles de rotación.

#### **6.4.2.4. Ventajas y desventajas del proceso de contratación de personal**

##### **Ventajas del reclutamiento interno**

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto.

- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

### **Desventajas del reclutamiento interno**

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia.

- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto.

Chiavenato (2007, pág. 163) menciona las siguientes ventajas y desventajas del reclutamiento externo:

### **Ventajas del reclutamiento externo**

- Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

## **Desventajas del reclutamiento externo**

- El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

### **6.4.2.5. Proceso de contratación de personal**

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 retribuirle

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. 86).

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 u 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 (Noreña, 2010, pág. 86).

#### **6.4.2.6. Importancia del proceso de contratación de personal**

La importancia del proceso, es que nos permite funcionar a nivel empresarial bajo una regla única de entendimiento e interpretación, extensiva a todos los empleados o personajes que en un momento dado requieran trabajar en una contratación. El proceso concebido así hará de las contrataciones una actividad más fluida, transparente, alineada y exenta de errores de comunicación, participación y decisión (Briceño, 2020).

Citando a Gabriel Holness (2017) Uno de los grandes pilares de cualquier empresa es su talento humano. El personal es el encargado de utilizar sus conocimientos y capacidades para desarrollar en un esfuerzo conjunto la actividad de la empresa y lidiar con el día a día de la compañía de manera efectiva.

En muchos casos, la mayoría de problemas que puede tener una empresa se derivan de una mala selección de personal. El contratar colaboradores sin el perfil que se necesita para un puesto dentro de la compañía puede tener repercusiones de costos más altas que el salario anual de una persona y además puede influir negativamente en el trabajo en equipo dentro de un departamento (Holness, 2017).

### 6.4.3. Estrategias administrativas de selección y contratación de personal

#### 6.4.3.1. Concepto de estrategia

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección (Chiavenato, 2017, pág. 4).

Según Pla & León (2004, pág. 32) citando a Chandler (1962) la estrategia es la determinación de las metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

#### 6.4.3.2. Principales estrategias de reclutamiento de personal

Arzate (2017) plantea: Ya sea de forma interna o con el apoyo de una agencia de contratación, las empresas deben contar con una estrategia de reclutamiento de personal que les permita no sólo contratar al personal adecuado, sino también agilizar procesos con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos.

- **Manténgase a la caza de talentos:** Probablemente este no sea el momento adecuado para contratar a alguien, sin embargo, usted debe prever las necesidades de su empresa a mediano plazo, por lo que es conveniente plantear el proceso de reclutamiento de personal con varios meses de anticipación.
- **Implemente una estrategia digital:** Este punto es obligatorio. Las redes sociales son excelentes plataformas que le ayudarán a optimizar el proceso y obtener información



inmediata sobre los candidatos. Ya sea para publicar vacantes o para la consulta de Curriculum Vitae, puede aprovechar los softwares de reclutamiento, los blogs e incluso la página web de su negocio.

- **Fortalezca las relaciones públicas de su empresa:** Su departamento de Recursos Humanos, o la agencia de contratación que usted elija, debe asumir un papel de relaciones públicas. Así conocerá no sólo el mercado laboral, también el de las empresas y ejecutivos, con la finalidad de formar una comunidad de contactos.
- **Simplifique el perfil que necesita:** Mientras más claro tenga el perfil que busca, más fácil y breve será el proceso de reclutamiento de personal. Por ejemplo, si se publica una vacante con un perfil ambiguo, la cantidad de aspirantes será mayor, el proceso de selección será largo y los candidatos idóneos serán menos.
- **Tome en cuenta los factores implícitos de su propuesta:** Muchas empresas suelen publicar rangos salariales que no respetan o prestaciones que después cambian. Esta estrategia desleal puede funcionar a corto plazo, pero iniciar una relación laboral de esa forma no augura un buen final.

#### 6.4.3.3. Técnicas de mejora en la selección de personal

Presenta Pérez (2017) los siguientes consejos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de tu equipo de trabajo:

- **Toma conciencia de las fallas de tus contrataciones:** Lo primero que debe tomarse en cuenta el momento de comenzar a hacer algo para mejorar el proceso de reclutamiento en cualquier compañía, es reconocer con la mayor sinceridad lo que se hace mal. Si aún tu empresa no cuenta con la suficiente claridad al respecto, entonces es momento de hacer una evaluación profunda y establecer un diagnóstico.

- **Dedica atención a la parte personal de los candidatos durante las entrevistas:** Las entrevistas de reclutamiento son una etapa fundamental y crucial que no puede ser dejada a un lado o a la improvisación. Debe entenderse que los empleados no son máquinas ni robots a disposición, son personas que merecen la mayor atención y respeto; por ello, lo mejor es dejar a un lado aquellas entrevistas generalizadas, unilaterales e impersonales y optar por conversaciones reales, en las que los candidatos sean escuchados y se le comunique cada una de las necesidades de la empresa, expectativas y por supuesto, lo que ésta tiene para ofrecerles.
- **Ten respeto por tus candidatos:** Una parte muy importante a nivel empresarial, es demostrar una cultura de respeto y apreciación no sólo para el público interno, sino también a nivel externo. Rechazar a una gran cantidad de candidatos sin ofrecerles ninguna explicación al respecto es una gran falla para cualquier proceso de reclutamiento.
- **Incluye asignaciones especiales en el proceso de reclutamiento y selección:** Haz que tus contrataciones sean una experiencia positiva, si un empleado no cumple con el perfil requerido o simplemente la empresa no está en capacidad de ofrecerle un puesto vacante, tómate el tiempo para hacer una llamada o enviar algún mail dando alguna explicación, ofreciendo disculpas y agradeciéndole a la persona por su interés en ser parte del equipo o simplemente haber dedicado parte de su tiempo en ello.

## 7. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

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

### 7.1. Operacionalización por objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	FUENTE
Describir la gestión administrativa que se realiza en la empresa TAFENIC en función de la dirección, organización, y planificación del proceso de selección y contratación del personal de la empresa TAFENIC.	Dirección administrativa	Proceso que tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación, en función del desarrollo de la filosofía organizacional de las compañías (Bernal & Sierra, 2008, pág. 148).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de dirección</li> <li>• Distribución de funciones</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Comunicación entre colaboradores</li> <li>• Políticas de dirección</li> <li>• Integración de personal</li> <li>• Motivación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>
	Organización administrativa	La organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno (Chiavenato, 2007, págs. 148-149).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Funciones del personal</li> <li>• Misión y visión</li> <li>• No. empleados por área</li> <li>• Asignación de funciones en el área de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>

	Planificación administrativa	La planeación comprende la selección de misiones y objetivos, y las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hoy hasta donde queremos llegar (Koontz & Weihrich, 2007, pág. 78).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos organizacionales</li> <li>• Metas establecidas a corto y largo plazo</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Cumplimiento de metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>
Identificar el sistema de control del personal seleccionado y contratado que implementa el área de recursos humanos de la empresa TAFENIC.	Control de personal	El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, y obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro (Hernández, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de control del área de recursos humanos</li> <li>• Normativas de control de personal</li> <li>• Políticas de seguridad laboral</li> <li>• Control de funciones en el área de producción</li> <li>• Número de personas en período de prueba</li> <li>• Número de personas contratadas</li> <li>• Salarios</li> <li>• Estímulos laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Analizar los factores que inciden en el proceso de selección y contratación, desde la visión de los colaboradores del área de producción de la empresa TAFENIC.	Selección de personal	La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatorias para nuevo personal</li> <li>• Necesidades de personal</li> <li>• Requisitos solicitados al candidato</li> <li>• Entrevistas a los candidatos</li> <li>• Recepción de documentación del candidato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Investigación documental</li> </ul>

		el rendimiento del personal (Chiavenato, 1997, pág. 185).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas o evaluación.</li> <li>• Valoración de los candidatos para el periodo de prueba</li> </ul>	
	Contratación	La contratación se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 155).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo de inducción</li> <li>• Capacitación recibida en período de prueba</li> <li>• Tiempo de período de prueba</li> <li>• Evaluación del período de prueba</li> <li>• Seguimiento durante el período de prueba</li> <li>• Requisitos para contratación</li> <li>• Proceso de contratación</li> <li>• Tipo de contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> </ul>
Proponer estrategias administrativas enfocadas en la mejora de la organización del proceso de selección y contratación de personal en la empresa TAFENIC.	Estrategias administrativas de selección y contratación de personal	La estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección (Chiavenato, 2017, pág. 4).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas y debilidades del proceso de selección y contratación de personal</li> <li>• Oportunidades y amenazas del proceso de selección y contratación de personal</li> <li>• Estrategias para mejorar el proceso de selección y contratación</li> </ul>	

## 8. Hipótesis de investigación

Un adecuado sistema de selección de recursos humanos incide en la contratación de personal en la empresa TAFENIC.

Variable independiente: Selección de recursos humanos

Variable dependiente: Contratación de personal

VARIABLE	CONCEPTO DE LA VARIABLE	INDICADORES	FUENTE
Selección de recursos humanos	El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deber ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se procede a la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Werther & Davis, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de los encuestados (Edad, sexo, estado civil, nivel académico)</li> <li>• Medio de divulgación de la convocatoria a la plaza</li> <li>• Perfil de los candidatos</li> <li>• Requisitos para la selección</li> <li>• Tiempo período de prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Contratación de personal	La contratación se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 155).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación período de prueba</li> <li>• Perfil del contratado</li> <li>• Funciones del puesto de trabajo</li> <li>• Características de la contratación (tiempo, salario, prestaciones)</li> <li>• Capacitaciones recibidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

## **9. Diseño metodológico**

### **9.1. Tipo de investigación**

Según el objeto de estudio, es una investigación aplicada porque analiza una problemática actual sobre la influencia del proceso administrativo en el proceso de selección y contratación de personal de la empresa “TAFENIC” con sede en la ciudad de Estelí; y propone estrategias enfocadas en la mejora de la organización del proceso de selección y contratación de personal de la empresa “TAFENIC”.

Según el enfoque filosófico es una investigación cuali-cuantitativa o mixta, porque analiza la relación entre dos variables, que en este caso son selección de recursos humanos y contratación de personal.

Investigación Aplicada: La investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. Puede aportar hechos nuevos si proyectamos suficientemente bien nuestra investigación aplicada, de modo que podamos confiar en los hechos puestos al descubierto, la nueva información puede ser útil y estimable para la teoría. La investigación aplicada, concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, y destinan sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres (Baena, 2014).

### **9.2. Área de estudio**

#### **9.2.1. Área de conocimiento**

El área de conocimiento de este estudio se encuentra dentro de las ciencias económicas y administrativas.

La 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.

### 9.2.2. Área geográfica

El universo de estudio es la empresa “Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A” conocida como “TAFENIC” con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua constituida el día 02 de mayo del 2005 como sociedad anónima con tres miembros iniciales. Luego de esto, surge Tabacalera A.J Fernández y “TAFENIC” se convierte en la empresa agrícola encargada de abastecer de materia prima a la Tabacalera A.J Fernández.

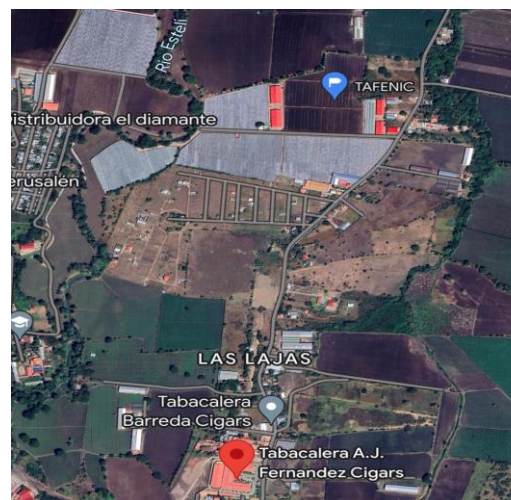
TAFENIC está ubicada en una de las fincas productoras del grupo A.J, llamada “La Lilia”, está a 1.457 kilómetros de distancia de la Tabacalera A.J Fernández.

El municipio de Estelí se encuentra a 148 kilómetros al norte de Managua, capital de Nicaragua. Limita al norte con Condega, al sur con La Trinidad, San Nicolás y El Sauce, al este con San Sebastián de Yalí y La Concordia; y al oeste con los municipios de Achuapa y San Juan de Limay (Instituto Nicaraguense de Turismo, 2021).

En la actividad económica, el 65% de la economía de Estelí depende de él, casi 60 fábricas generan más de 30 mil empleos directos en dicha ciudad. Es una actividad de mayor encadenamiento que va desde el cultivo, pre industria y elaboración de puro, este último ubicado entre las 25 mejores marcas del mundo, de ahí que Estelí es conocido también como “La capital del tabaco” (Instituto Nicaraguense de Turismo, 2021).

El municipio de Estelí es el principal centro de comercialización, abastecimiento y suministro para la producción de cultivos como lo son granos básicos para autoconsumo familiar como frijol y maíz. En los últimos años se ha visto el incremento en la producción de tabaco, lo cual ha venido a modificar algunas infraestructuras y zonas en las cuales antes se cosechaban granos básicos, ahora se cosecha tabaco para la transformación y comercialización a nivel

**Ilustración 2. Ubicación de la empresa TAFENIC.**



*Fuente: Mapa de Estelí, Google Maps.*



internacional de los cuales los principales importadores son Estados Unidos y algunos países de Europa.

### **9.3. Población y muestra**

Al ser una investigación mixta se emplearon dos tipos de muestreo: El muestreo aleatorio sistemático, porque se enumeró a toda la población y eligió uno al azar y el muestreo no probabilístico, porque no todos tienen la probabilidad de ser elegidos, es decir, interesa hacer un análisis profundo con ayuda de las personas que manejan más información.

#### **9.3.1. Muestra del enfoque cualitativo de la investigación**

Para el estudio de la muestra con enfoque cualitativo se utilizó el muestreo aleatorio no probabilístico, puesto que se necesita recolectar información importante para hacer un análisis a profundidad, por ello este método es el indicado.

Los criterios de selección de la muestra cualitativa son los siguientes:

- Se requiere la participación voluntaria de los empleados
- Personal del área de producción y personal administrativo.
- Personal que tengan más de 5 años de experiencia.

#### **9.3.2. Muestra del enfoque cuantitativo de la investigación**

Al inicio del ciclo de producción, en los meses de septiembre a mayo, se da una contratación gradual, dependiendo de las exigencias y las tareas orientadas. Para conocer la muestra de este enfoque se utilizó el dato de personas contratadas del mes de octubre de 2022, que fue de 61 colaboradores del área de producción y 11 trabajadores permanentes del área de recursos humanos y administración.

### **Tamaño de muestra para población finita y conocida:**

N= 61 colaboradores

P= 0.50 (Estimación proporcional de la población)

E= 0.05 (5%) (Error estándar muestral)

Z= 1.96 (Valor del estadístico)

$$n = \frac{61 \times 1.96^2 \times (0.50)(0.50)}{60(0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.50)(0.50)} = 52.01 \approx 52$$

**n = 52 colaboradores (muestra)**

Se aplicó el muestreo aleatorio sistemático, considerando un intervalo de aplicación de encuestas bajo el siguiente calculo:  $K: 60/52 = 1.15 \approx 1$

#### **9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Se aplicaron tres técnicas de recolección de datos: investigación documental, entrevista semi-estructurada y encuesta.

**Investigación Documental:** Según su etimología, investigación es la acción de indagar a partir de un vestigio para descubrir algo. La investigación es una actividad inherente a la naturaleza humana. El ser humano tiene una tendencia a tratar de comprender y explicar el mundo que le rodea. Así pues, todas las personas, en menor o mayor grado, de manera consciente o inconsciente, realizan actividades de investigación en su vida diaria. Es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad (Hernandez F. , 2001).

**Entrevista Semi-estructurada:** Es un instrumento capaz de adaptarse a las personalidades de cada sujeto, el entrevistador no plantea preguntas formuladas de antemano, sino que utiliza un guion que contiene los temas que deberá tratar en el curso de la entrevista, por lo tanto,

las preguntas están predeterminadas en cuanto al contenido, pero no en cuanto a la forma (Corbetta, 2007).

**Encuesta:** La encuesta es una técnica que sirve para obtener información de manera sistemática acerca de una población determinada, a partir de las respuestas que proporciona una pequeña parte de los individuos que forman parte de dicha población. Frente al censo, que recogería información de todos y cada uno de los elementos de la población, algo que casi nunca resulta factible, la encuesta permite inferir los resultados del conjunto a partir de los obtenidos en una pequeña muestra representativa de la población (Font Fábregas & Pasadas del Amo, 2016).

## 9.5. Etapas de la investigación

### *Etapa 1. Investigación Documental*

En la primera etapa se recopiló información sobre la empresa para así poder definir la problemática que está presente en la misma, con esta información preliminar se describió el problema, se definieron los objetivos y se justificó la investigación. Se definieron los ejes teóricos necesarios para darle forma a la investigación y se consultaron bases de datos fiables como lo son libros, artículos científicos y publicaciones de alto nivel académico, así como se consultaron las bases en línea de la universidad Unan Managua – FAREM Estelí para la construcción del marco teórico y los antecedentes de investigación.

### *Etapa 2. Elaboración de Instrumentos*

Para la elaboración de los instrumentos de recolección de información se partió del cuadro de operacionalización tanto de objetivos específicos, como de operacionalización de variables para definir de manera correcta las preguntas a elaborar para las entrevistas semi-estructuradas, la encuesta y la investigación documental.

Se elaboraron tres diferentes guías de entrevistas. La entrevista para el gerente de la empresa que contiene 30 preguntas (Ver anexo No.1), divididas en planificación, organización, dirección, control, recursos humanos evaluación y sugerencias a la empresa; se diseñó otra

guía de entrevistas semi-estructuradas para el responsable del área de recursos humanos que contiene 42 preguntas (Ver anexo No.2). La otra guía de entrevista semi-estructurada va dirigida al responsable del área de producción, contiene 23 preguntas (Ver anexo No. 3).

Se diseñó una encuesta (Ver anexo No. 4) para los trabajadores de la empresa que laboran en el área de producción, se elaboró considerando la información identificada en el cuadro operacional de la hipótesis y de los objetivos específicos, y se ha organizado en los siguientes subtemas: 1) Datos generales: 4 preguntas; 2) Selección de personal: 12 preguntas; 3) Periodo de prueba: 9 preguntas; y 4) Proceso de contratación: 16.

### ***Etapa 3. Trabajo de Campo***

Se realizaron varias visitas a la Empresa TAFENIC durante los meses de septiembre y octubre del año 2022, para recopilar la información necesaria por medio de la aplicación de entrevistas al personal administrativo y encuestas a los colaboradores del área de producción.

La primera entrevista se aplicó a la responsable de recursos humanos, la segunda visita fue para entrevistar al responsable del área de producción, en la tercera visita se entrevistó al gerente de la empresa. Para la aplicación de las encuestas se requirió de un mayor esfuerzo y más visitas, ya que el tiempo y el acceso al personal del área de producción era limitado.

### ***Etapa 4. Análisis y elaboración de Documento Final***

Cada entrevista semi-estructurada fue transcrita, editada y ordenada de acuerdo a los temas y subtemas que aborda el estudio. Cada encuesta fue digitada en la base de datos de SPSS. Para cada pregunta se diseñaron tablas de frecuencia y gráficos. Además, se realizó la prueba de hipótesis con la aplicación de tablas cruzadas.

Para el análisis de la información se aplicó la triangulación por fuentes, por investigadores y por teoría. El documento de informe final fue organizado en base a la normativa de modalidades de graduación definida por FAREM-Estelí, UNAN-Managua.

## **10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **10.1. Caracterización de Empresa Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC)**

#### **10.1.1. Historia de fundación de la empresa**

La Empresa Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A., TAFENIC, fue constituida En la Ciudad de Estelí, Departamento de Estelí a las diez de la mañana del día dos de mayo del año dos mil cinco (TAFENIC, S.A., 2020).

Tabacalera Fernández se inició en una instalación pequeña en Estelí, Nicaragua con sólo seis rodillos. En lugar de lanzar su propia marca desde el principio, Fernández estableció por primera vez a sí mismo como un fabricante de cigarros para otras empresas, como el Rocky Patel verano Blend 2008, que se produjo en la fábrica "TAFENIC" de Fernández en Estelí. A. J. Fernández (nacido en marzo de 1979) ganó por primera vez sus rayas como el fabricante de las marcas "Man O'War" y "Diésel" para la venta por el gigante minorista de venta por correo Cigarros Internacional y sus empresas asociadas (TAFENIC, S.A., 2020).

El hombre O'War, introdujo a nivel nacional en los Estados Unidos en 2009, es una mezcla de mediano a gran cuerpo que rápidamente se desarrolló lo que el historiador Richard B. cigarro contemporánea Perelman ha descrito como un "estatus de culto cercano" (TAFENIC, S.A., 2020).

El proyecto es propiedad de TAFENIC S.A, se constituyó en el año 2005 en la Ciudad de Estelí con personal capacitado en el ramo del tabaco con experiencia de más de 25 años en la elaboración de los mejores tabacos del mundo: lo que nos incentiva a generar mayores y mejores fuentes de empleos en el municipio de Estelí (TAFENIC, S.A., 2020).

### **10.1.2. Misión, Visión y Objetivos**

La Tabacalera Fernández de Nicaragua S. A, tiene como objetivo las generaciones de cadena de negocio dentro del régimen de zonas francas industriales de exportación, según Decreto No. 46-91 de Zonas Francas y su Reglamento, la que se dedica Cultivo, Secado, curado y procesamiento de preindustrial del tabaco en rama, (fermentación, despalillo, escogida) y la elaboración de puros que son destinado a la exportación (“TAFENIC, S.A.”, 2020).

#### ***Misión***

Ser el principal proveedor de materia prima de las empresas pertenecientes al grupo AJ Fernández, produciendo tabaco de calidad con excelentes estándares y rendimientos productivos.

#### ***Visión***

Ser el proveedor preeminente de materia prima de empresas dedicadas a la pre-industrialización e industrialización de tabaco reconocido por la calidad de nuestro trabajo y la excelencia de capital humano al servicio de nuestros clientes.

#### ***Objetivos***

- Contribuir al desarrollo económico y social de la región a través de la producción, transformación y comercialización de tabaco en cumplimiento de las normativas establecidas por la legislación ambiental.
- Contribuir en la diversificación del mercado nacional e internacional para la venta de tabaco de calidad haciendo uso eficiente de los recursos naturales.

### Ilustración 3. Logotipo de la empresa.



*Fuente: TAFENIC, S.A. 2022.*

El logo de una mano de mujer sosteniendo una plántula de tabaco hace énfasis en la importancia de la presencia femenina en cada uno de los procesos que pasan hasta obtener el producto final. Esto se aprecia a la hora de delimitar el personal necesario para completar el ciclo productivo.

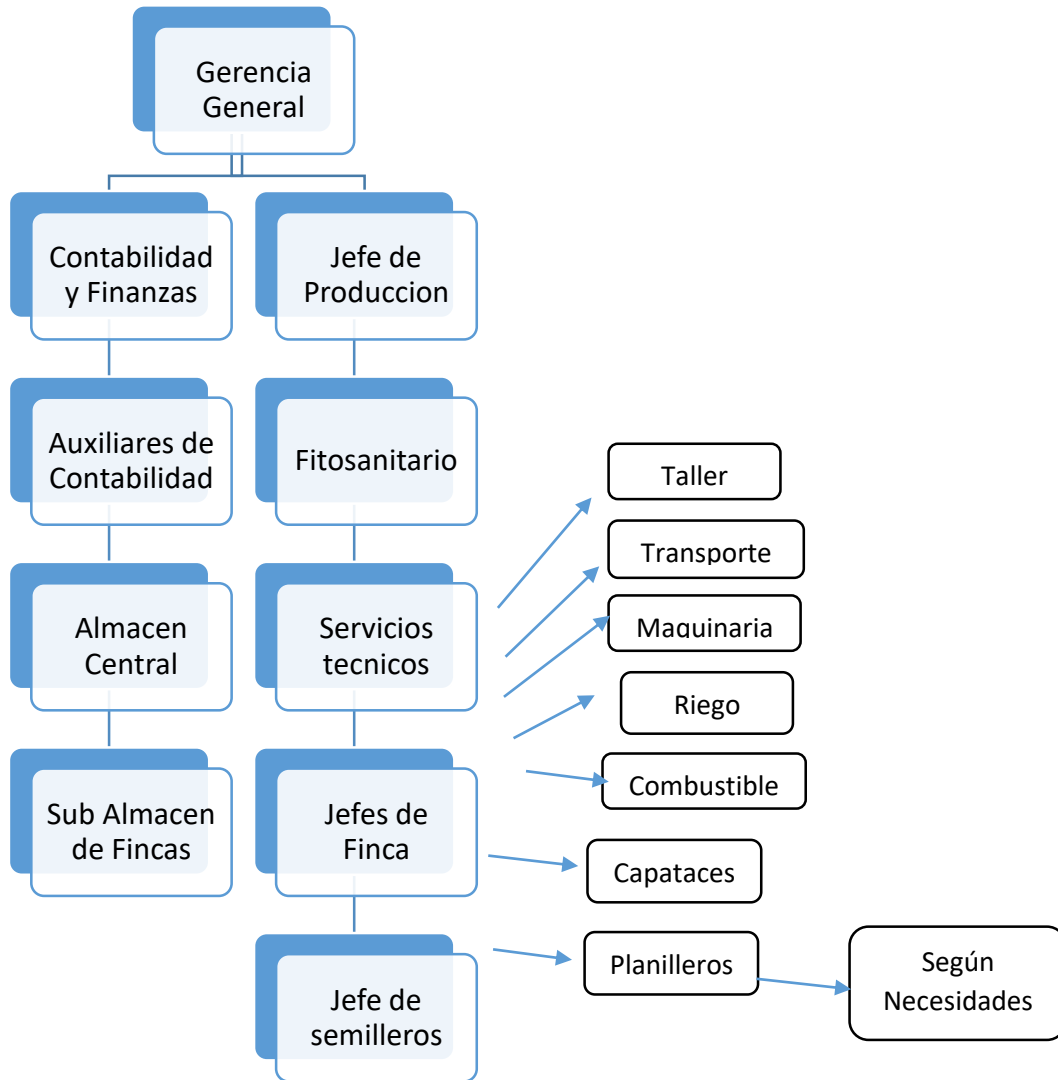
Luego de las labores de siembra y preparación de la tierra, la cantidad de personal femenino contratado se incrementa, porque las siguientes tareas requieren mayor delicadeza y se realizan a mano. Por ejemplo, los procesos manuales del área de corte, de ensarte, la elaboración de cujes, y la parte de la industria cuando se realizan a mano los puros.

El logo también busca tener un impacto en el mercado porque se destaca que el producto final es hecho manualmente (handmade), y se resalta en las cajas de los puros almacenados.

### 10.1.3. Estructura organizacional y funciones de las principales áreas organizativas

Organigrama funcional donde se establecen los niveles de autoridad, responsabilidad y áreas en las que está organizada la empresa TAFENIC.

**Gráfico 1. Organigrama de la Empresa “TAFENIC, S.A.”**

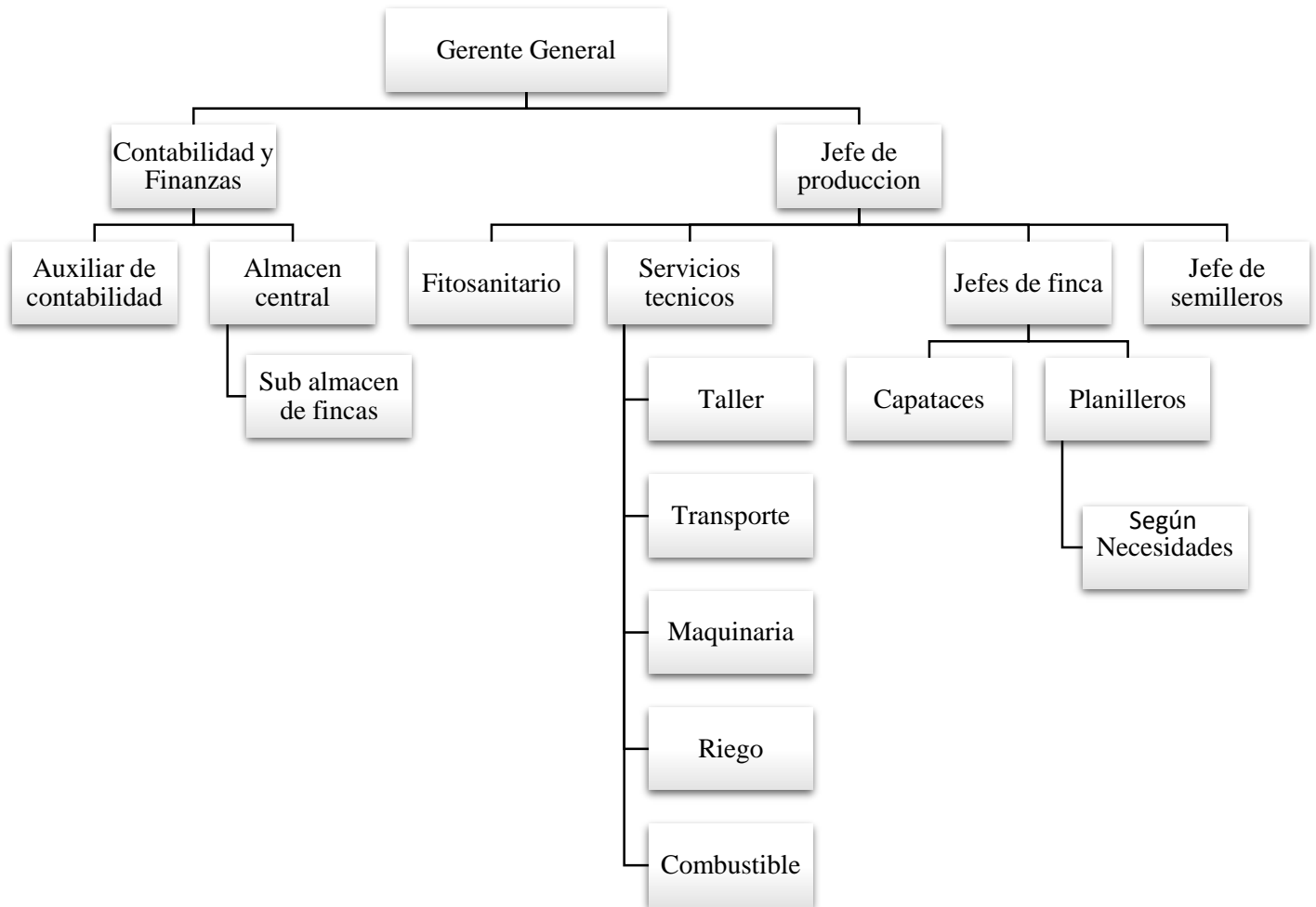


Fuente: TAFENIC, S.A. 2020



El organigrama proporcionado por la empresa está mal estructurado y organizado, carece de estética, lo que hace que se vea desordenado, por ello, a continuación, se encuentra la propuesta para la reorganización del organigrama de la empresa “TAFENIC, S.A”.

**Gráfico 2. Propuesta de organigrama de la Empresa “TAFENIC, S.A”**



*Fuente: Elaboración propia. Noviembre, 2022.*

El nuevo organigrama contiene los mismos datos que el anterior, con la diferencia de que esta propuesta aporta formalidad a la estructura organizacional, puesto que los departamentos, áreas y niveles de autoridad están visualmente ordenados y colocados jerárquicamente.

## 10.2. Gestión administrativa del proceso de selección y contratación de personal en el área de producción

En este inciso se detallan las características de la gestión administrativa, en cada una de sus etapas, y todas enfocadas en el proceso de selección y contratación del personal, y aborda: 1) Planificación; 2) Organización, 3) Dirección, 4) Control.

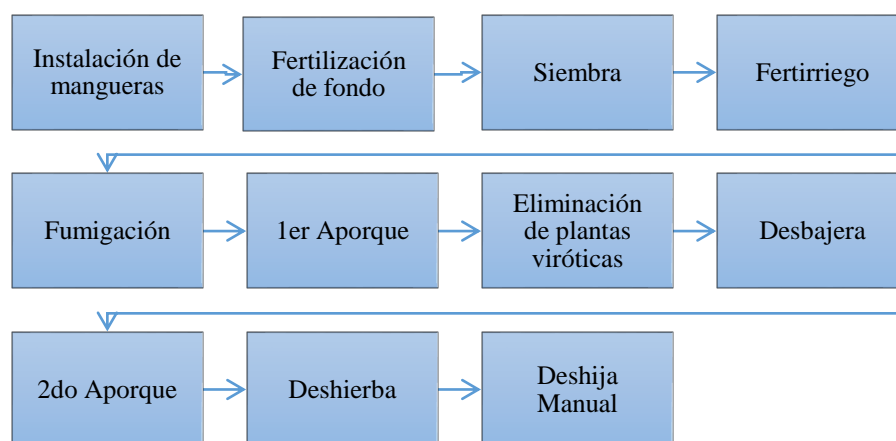
### 10.2.1. Proceso de Planificación

#### 10.2.1.1. Descripción de las actividades en el área de producción

En el área de producción se llevan a cabo tres tipos de labores, y son: Labores mecanizadas, labores manuales de campo y labores de cosecha, a continuación, por medio de gráficos se detalla cada una.

Las labores mecanizadas son realizadas por el personal encargado de la maquinaria necesaria para la preparación y acondicionamiento de la zona productiva delimitada, durante este proceso aún no se hace manipulación de las plántulas de tabaco, a pesar de esto el proceso debe realizarse en tiempo y forma con respecto a lo planeado porque el tiempo de trasplante del tabaco debe ser preciso para evitar problemas en las futuras etapas de la cosecha.

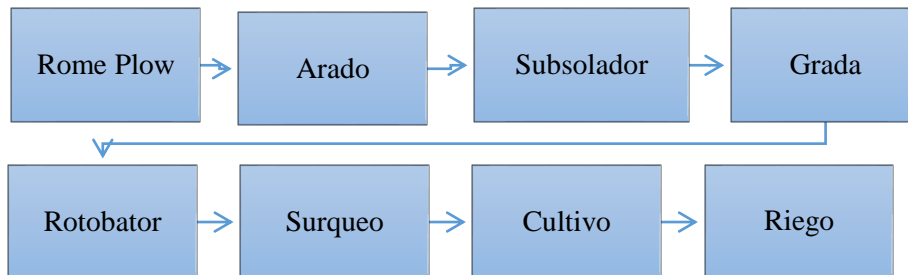
**Gráfico 3. Labores mecanizadas.**



Fuente: TAFENIC, S.A. 2022

Las labores manuales de campo son realizadas por el personal temporal de la empresa, en estas labores solo se hace uso de algunas herramientas manuales en las que se busca tener el mejor aprovechamiento del terreno, la mejor distribución y la forma de la siembra, estas labores se centran en el bienestar de la planta y en el proceso de desarrollo del tabaco.

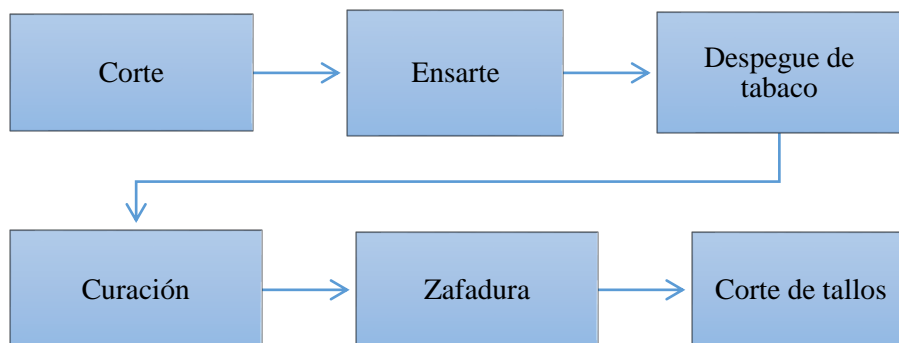
**Gráfico 4. Labores manuales de campo**



*Fuente: TAFENIC, S.A. 2022*

Las labores de cosecha son realizadas por el personal destinado para campo en las cuales ya se cosecha el tabaco y se empieza a preparar para su añejamiento en las galeras destinadas para esto que es donde se almacena, se cura y se ordena por el tipo de tabaco y aquí es donde se define qué tiempo de añejamiento conlleva cada lote; también se determina para que parte del puro se destinara el tabaco utilizando, así el de mejor calidad para la capa y el resto para la tripa que es lo que se encuentra en el medio del puro.

**Gráfico 5. Labores de Cosecha**



*Fuente: TAFENIC, S.A. 2022*

### 10.2.1.2. Definición y cumplimiento de metas de producción

La empresa trabaja con la variedad Habano mejorado por las características que posee, entre las que se destacan: rendimiento de 2 800 a 3 000 kg ha<sup>-1</sup>, más de 14 hojas por planta, precoz (90 a 100 ddt) en comparación con otras, aunque la variedad es susceptible al moho azul. Según Rodríguez 2015 es un tabaco principalmente utilizado para la obtención de tripa y capa en la elaboración de los puros., el curado del tabaco se realiza en cuatro (4) casas de curado de 1000 metros cuadrados.

En la producción de Tabaco se realizan cuatro etapas bien definidas:

- 1) La etapa de crecimiento, inicia el día cero hasta los veinte días.
- 2) La etapa Roseta, abarca desde los veinte días de crecimiento a los cuarenta días.
- 3) La etapa de gran crecimiento, contempla de los cuarenta días Roseta a sesenta días.
- 4) La etapa de cosecha, abarca de sesenta días gran crecimiento, a noventa días.

Todo el proceso de producción tiene una duración aproximada de noventa días desde su siembra hasta cosecha. Esto sucede para las diferentes variedades como: Connecticut, mexicano, Criollo, Habano, Indonesia, y Pensilvania.

En la finca La Lilia se realiza la técnica de tabaco tapado con tela sarán con un porcentaje de sol de 60% y sombra 40% esto en relación con las condiciones agroecológicas de la zona, con la finalidad de producir tabaco de capa de buena calidad, esta técnica contribuye a reducir aún más el consumo de agua por evapotranspiración de la planta.

*“La definición y cumplimiento de metas se define con un rendimiento establecido tomando en cuenta puntos como el historial productivo que posee la empresa en el cual se detalla el rendimiento promedio que se tuvo en años anteriores, en el caso de TAFENIC S.A para el año 2022 las metas se establecieron en un mínimo de 38 quintales de tabaco por manzana. Tomando en cuenta que TAFENIC es responsable de 10 unidades productivas con un total de 263 manzanas nos da un*

*mínimo aproximado de 9994 quintales.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)*

Según las encuestas realizadas a los trabajadores del área de producción de la empresa TAFENIC, se comprueba que no tienen una meta establecida de producción en sus actividades diarias, esto afirma que las metas a producir se las propone la empresa para compararse con años anteriores y ver su desempeño en el cultivo de tabaco.

### 10.2.1.3. Plan de producción 2022

Para el plan de siembra se adjunta la tabla No. 1 donde se detalla el dato por cada unidad productiva o finca, la variedad de tabaco a sembrar y el periodo de tiempo definido en quincenas junto con la cantidad de manzanas y el lote donde se sembrarán en cada unidad productiva.

**Tabla 1. Plan de producción por finca, lote, área y variedad. Periodo 2022.**

Finca	Lote	Área	Variedad	Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero	
				1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 30
La Lilia	1	4	H - E	4	----	----	----	----	----	----	----
	2	6,5	H - E	----	----	6,5	----	----	----	----	----
	3	4	H - E	----	----	----	----	4	----	----	----
	4	6	H - E	----	----	----	6	----	9	----	----
	5	9	H - E	----	----	----	----	----	----	----	----
<b>Sub Total</b>	---	<b>29,5</b>	--	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6,5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Santa Lucia Tapado</b>	<b>6</b>	<b>8,5</b>	<b>H - E</b>	----	----	----	<b>9</b>	----	----	----	----
<b>Total Tapado</b>		<b>38</b>	<b>H - E</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6,5</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Santa Lucia	1	5	H - E	----	----	----	----	----	5	----	----
	2	5	H - E	----	----	----	----	----	----	5	----

	3	10	H - E	----	----	10	----	----	----	----	----
	4	8	H - E	----	8	----	----	----	----	----	----
	5	6	H - E	6	----	----	----	----	----	----	----
<b>Sub Total</b>	---	<b>34</b>	--	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Los Espejos</b>	1	6,5	H - E	----	----	6,5	----	----	----	----	----
	2	8	H - E	----	----	----	----	----	----	----	8
	3	5,5	H - E	----	----	----	5,5	----	----	----	----
	4	6	H - E	----	----	----	----	6	----	----	----
	5	5	H - E	----	----	----	----	----	5	----	----
<b>Sub Total</b>	---	<b>31</b>	--	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>San José</b>	1	4,5	H - E	----	4,5	----	----	----	----	----	----
	2	4,5	H - E	----	----	4,5	----	----	----	----	----
	3A	5	H - E	----	----	----	----	5	----	----	----
	3B	3	H - E	----	----	----	----	----	3	----	----
	4	3	H - E	----	----	----	----	----	----	----	3
	5	1,5	H - E	----	----	----	----	----	----	----	1,5
	Quinta	2	H - E	2	----	----	----	----	----	----	----
<b>Sub Total</b>	---	<b>23,5</b>	--	<b>2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3,0</b>	<b>0</b>	<b>4,5</b>
<b>Soledad</b>	1	10,5	H - E	----	10,5	----	----	----	----	----	----
	2	6,5	H - E	----	----	----	6,5	----	----	----	----
	3	5,5	H - E	----	----	----	----	----	6	----	----
	4	4	H - E	----	----	----	----	----	----	4	----
	5	3,5	H - E	----	----	----	----	----	----	----	3,5
	6	4	H - E	----	----	----	----	----	----	----	4,0
<b>Sub Total</b>	---	<b>34</b>	--	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>Soledad II</b>	1	8	H - E	----	----	8	----	----	----	----	----
	2	4	H - E	----	4	----	----	----	----	----	----

	3A	5	H - E	----	----	----	----	5	----	----	----
	3B	4	H - E	----	----	----	----	----	4	----	----
	4	6	H - E	----	----	----	----	----	----	----	6
<b>Sub Total</b>	---	<b>27</b>	--	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>La Providencia</b>	1	6	H - E	----	--	6	----	----	----	----	----
	2	4	H - E	----	----	----	----	----	----	4	----
<b>Sub Total</b>	---	<b>10</b>	--	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>San Lotano</b>	1	4	H - E	----	----	----	4	----	----	----	----
	2	4	H - E	----	----	----	----	----	4	----	----
	3	2,5	H - E	----	----	----	----	2,5	--	----	--
<b>Sub Total</b>	---	<b>10,5</b>	--	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2,5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>San Diego</b>	1	6	H - E	----	6	----	----	----	----	----	----
	2	7	H - E	----	----	----	7	----	----	----	----
	3	4,5	H - E	----	----	----	----	----	4,5	----	----
	4A	5	H - E	----	5	----	----	----	----	----	----
	4B	5	H - E	----	----	----	----	----	----	----	5
	5	7	H - E	----	----	7	----	----	----	----	----
<b>Sub Total</b>	---	<b>34,5</b>	--	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>4,5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>El Dorado</b>	1	4,5	H - E	----	4,5	----	----	----	----	----	----
	2	5	H - E	----	----	5	----	----	----	----	----
	3	3	H - E	----	----	----	----	----	----	3	----
	4	1,5	H - E	----	----	----	----	----	----	1,5	----
	5	3	H - E	----	----	----	----	----	----	----	3
	6	2	H - E	----	----	----	----	2	----	----	----
	7	1,5	H - E	----	----	----	----	1,5	----	----	----
<b>Sub Total</b>	---	<b>20,5</b>	--	<b>0</b>	<b>4,5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3,5</b>	<b>0</b>	<b>4,5</b>	<b>3</b>

Fuente: TAFENIC, S.A. 2022

En la tabla anterior también se definen las labores de riego y fumigación, por ello esta ficha debe ser revisada por el responsable de producción para seguir con los pasos establecidos en el tiempo correcto de siembra y aplicación de agroquímicos.

Cabe mencionar que el cumplimiento de este plan de producción puede verse afectado por medidas externas, las cuales vendrían a ser climáticas y eventos de fuerza mayor.

#### **10.2.1.4. Planificación de la contratación de recursos humanos en TAFENIC**

Para la empresa, la contratación de los recursos humanos es muy importante, puesto que de eso depende el desarrollo y productividad de esta. El proceso de planificación inicia con la necesidad de encontrar nuevo personal, luego se da la divulgación del puesto a través de diferentes medios y es así como los candidatos se presentan en las instalaciones de la empresa para ser entrevistados, siendo reclutados, seleccionados y posteriormente contratados solo los que presentan las características y requisitos solicitados.

Los requisitos para la selección del personal temporal de la empresa TAFENIC son muy elementales tomando en cuenta que solo se solicitan documentos con información personal como lo son cédula, constancia escolar (en caso de estudio) y permiso laboral junto con la identificación de los responsables (en caso de ser menor de edad).

*“El desarrollo de planificación para la selección de personal se lleva a cabo mediante el desempeño obtenido de los colaboradores en temporadas de trabajo anteriores, basando dicha selección en dos pasos que son: competencias y que dicho personal sea el idóneo para el área asignada.” (Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022)*

Claramente, se busca en los colaboradores un buen desempeño en tareas asignadas, competencias, relaciones interpersonales y buena conducta.



## 10.2.2. Proceso de Organización

### 10.2.2.1. Organización del área de producción

*“La organización en el área de producción es meramente vertical ya que el gerente o director orienta el inicio del proceso de siembra y las tareas van siendo asignadas mediante la jerarquía que existe en la estructura de esta empresa en la cual existen ingenieros que orientan a los jefes de finca, los jefes de finca manejan el personal a medida que sea necesario.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)*

El área total de la finca La Lilia es de 18.65 Hectáreas y cultivables son 17 Hectáreas, actualmente hay cuatro casas de curado y secado de tabaco con dimensiones de 20 metros de ancho y 50 metros de largos (1000 m<sup>2</sup>), una administración de 48 metros cuadrados, 4 túneles para los semilleros de 12 metros de ancho por 60 metros de largo, sub-bodega de 8 metros de ancho por 10 metros de largo y un almacén de 12 metros de ancho por 24 metros de largo (288 m<sup>2</sup>).

Las otras unidades productivas poseen características muy similares en lo que respecta a especificaciones métricas de los túneles y casas de curado, lo único que varía es en la extensión de áreas totales productivas por lo que se detalla aquí:

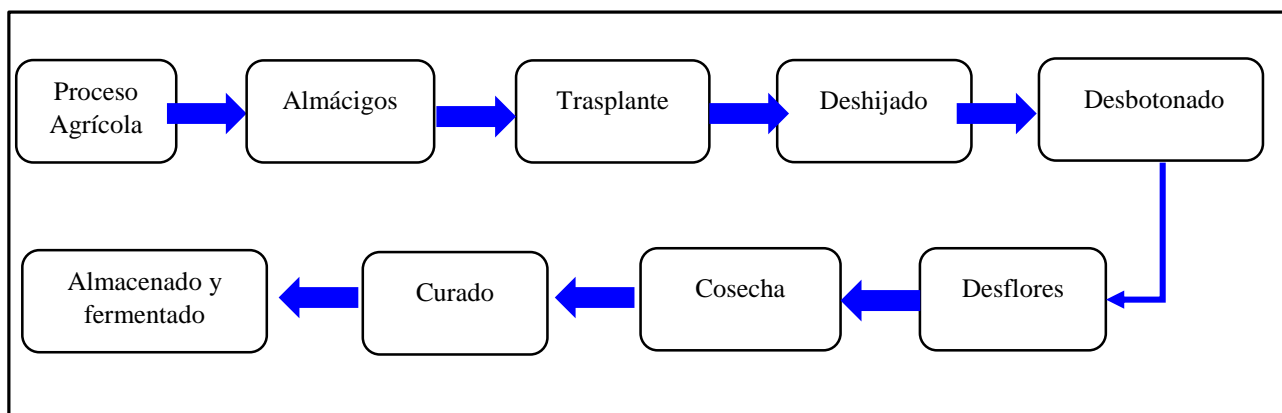
- Santa Lucia: 34 manzanas cultivables y 1 casa de curado/capacidad: 5 manzanas.
- Los Espejos 31 manzanas cultivables y 1 casa de curado/capacidad: 5 manzanas.
- San José: 23.5 manzanas cultivables.
- Soledad: 34 manzanas cultivables y 2 casas de curado (gemelas) capacidad: 4 manzanas cada una.
- Soledad II: 27 manzanas cultivables.
- La providencia: 10 manzanas cultivables y 1 casa de curado (titanic) capacidad: 10 manzanas.
- San Lotano: 10.5 manzanas cultivables.

- San Diego: 34.5 manzanas cultivables y 5 casas de curado/ capacidad: 5 manzanas cada una.
- El Dorado: 20.5 manzanas cultivables y 1 casa de curado/ capacidad 5 manzanas.

La finca más productiva es Santa Lucía, ya que posee un promedio productivo de 43 quintales por manzana teniendo en cuenta que las demás unidades productivas promedian 38 quintales por manzana dato que se saca del historial productivo de años anteriores y dato que se utiliza para establecer la meta del plan productivo.

*“El área de producción está organizada por unidades de producción (fincas) las cuales cuentan con un responsable, un ingeniero, capataz, sub-almacén y un planillero” (Enrique Cruz, Gerente, 2022).*

**Gráfico 6. Flujograma del proceso productivo del tabaco**



*Fuente: TAFENIC, S.A.*

El proceso productivo del tabaco comprende cuatro grandes etapas: producción primaria, acopio, primera industrialización y elaboración de productos finales. La etapa primaria, es realizada por los obreros de la finca La Lilia, y básicamente consiste en la preparación del suelo, los almácigos, el trasplante, deshijado, el desbotonado, desflore, luego la cosecha, y finalmente el curado.

El proceso de producción agrícola inicia con la siembra de las semillas del tabaco en los semilleros, en invernaderos, los cuales se clasifican según la variedad de tabaco. Los mejores

semilleros son los que presentan las siguientes características: tierra suelta, con buen drenaje superficial y subterráneo. Esta etapa productiva inicial dura aproximadamente de 35 a 45 días, tiempo en el cual las plantas logran tener el tamaño ideal para ser trasplantadas a los terrenos.

El inicio de la siembra se realiza en el mes de noviembre con la salida del invierno con la finalidad de poder levantar la cosecha en los meses de verano con temperaturas más adecuadas para almacenar y secar el tabaco en las casas de curado.

La siembra se realiza un mes después de puesto el semillero, las plántulas deben tener una altura promedio de 12 a 15 cm de alto, el terreno debe estar nivelado y desinfectado, la actividad contempla la siembra de 20,000 mil a 22, 000 plantas por manzana.

La labor de siembra en la finca La Lilia se realiza con cuidado ya que las plántulas de tabaco deben ser sembradas con una adecuada simetría la cual es necesaria para su crecimiento y maduración, además la adecuada irrigación del cultivo es fundamental, así como la limpieza y mantenimiento de todas las calles y accesos en los campos para prevenir que se produzcan plagas en las tierras.

Labores de limpieza y aporque, la labor de limpieza se realiza con el objetivo de destruir las plantas indeseables. La primera labor de aporque se realiza a los 10 a 12 días después de efectuada la plantación, el segundo a los 18 a 20 días. La segunda fase inicio el día 21 y termina el día 60 como gran crecimiento, el cultivo a alcanzado un desarrollo vigoroso y casi apto para iniciar cosecha. La tercera fase inicia con la cosecha del día 61, con la corta de sus primeras dos a tres hojas bajas, posteriormente semanal se realizan corta hasta el día 90.

#### **10.2.2.2. Asignación de funciones en el área de producción**

Según Prieto, Álvarez & Herráez (2013, pág. 53) Las principales funciones de la empresa son la coordinación de sus recursos y la elaboración de bienes y servicios para satisfacer la demanda del mercado y obtener un beneficio así como en el área de *Producción*: Lleva a

cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos. Es una función muy técnica.

*“La asignación de funciones en el área de producción se realiza en base a las necesidades que se tengan en el proceso actual del ciclo que conlleva la cosecha del tabaco, también se hace uso de la carta productiva para seguir los pasos al pie de la letra y se realicen los procesos en el tiempo adecuado”. (Enrique Cruz, Gerente, 2022)*

El responsable del área de producción carga con la responsabilidad de asignar las funciones que debe desempeñar cada uno de sus subordinados, él debe velar porque realicen sus tareas con la mejor coordinación posible, con orden y disciplina; de eso depende que la productividad de la empresa no se vea afectada. Además, tiene que garantizar la seguridad de cada uno de ellos y de esta forma crear un buen ambiente laboral.

### **10.2.2.3. Distribución de los colaboradores en la planta de producción**

Al igual que la asignación de funciones, el responsable del área de producción es el encargado de distribuir a los colaboradores dentro de la planta de producción, para ello, debe tomar en cuenta sus capacidades físicas, disposición y eficiencia al realizar sus labores; esto determina quienes están más capacitados para llevar a cabo sus determinadas labores.

Afirma Leal (2018) que la coherencia como principio de gestión también se refiere a distribuir de forma coherente los recursos, materiales y humanos, para que favorezcan la productividad, pero también garanticen el bienestar de los trabajadores.

*“La distribución de los colaboradores se da en base a las necesidades de cada área y de cada tarea del ciclo productivo ya que en muchas ocasiones el personal rota en tareas como el riego, trasplante de plántulas, fumigación, corte y otras actividades que son parte del ciclo productivo, la distribución va en base a las*

*exigencias de cada unidad productiva.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)*

#### **10.2.2.4. Organización del proceso de selección y contratación de los colaboradores**

Los requisitos para la selección del personal temporal son básicos, puesto que solo se solicitan documentos con información personal como la cédula de identidad, una constancia escolar si estudia y si es menor de edad, debe presentar un permiso laboral junto con la cédula de sus padres o tutores.

El proceso de selección y contratación para el personal administrativo permanente es diferente, dado que las entrevistas a candidatos son realizadas por el responsable de recursos humanos, el cual realiza una entrevista general y de forma verbal, por lo tanto, no existe un formato físico con preguntas específicas para cada aspirante que se presenta en las instalaciones de la empresa, debido a esto, se hacen preguntas informales y espontaneas que corresponden al puesto de trabajo ofertado.

Al finalizar la entrevista, la responsable de recursos humanos determina quienes son los candidatos seleccionados que deben pasar a la siguiente etapa del reclutamiento, la cual consiste en realizar otra entrevista que realiza el gerente de TAFENIC. Esta entrevista abarca puntos más específicos sobre el puesto de trabajo que ocuparía la persona y posteriormente se toma la decisión de contratar, considerando los principales aspectos que serían la experiencia y desempeño en el área de trabajo.

*“En esta entrevista se abordan temas específicos como la experiencia laboral, los puestos que ha ocupado anteriormente, conocimiento sobre el rubro del Tabaco, conocimiento sobre la empresa, sus conocimientos tecnológicos, propuesta salarial, jornada laboral y sus referencias personales.” (Enrique Cruz, Gerente, 2022)*

Aunque todos los colaboradores son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa, claramente hay una desigualdad evidente en estos procesos de selección y

contratación, esto se debe a que la mano de obra directa no requiere de mucho papeleo para llevar a cabo su contratación al ser de forma espontánea y temporal; en cambio para el personal permanente que pertenece al área de contabilidad o recursos humanos estos procesos son más tardados y revisados minuciosamente, puesto que requieren de un nivel de educación más alto y mayor compromiso con la organización.

#### **10.2.2.5. Organización de la evaluación del desempeño de los colaboradores**

Como tal no existe un formato de evaluación al desempeño aplicado a los colaboradores, donde se puede medir el desempeño del personal temporal es en el cumplimiento de metas y actividades del cual las planilleras llevan un control que incluye las horas trabajadas y las actividades que se realizaron durante el día.

*“Emplear un sistema de evaluación al desempeño es importante porque así nos damos cuenta de la capacidad que tiene esa persona para desarrollar determinada actividad y así poder medir los resultados de la producción.” (Oneyda Prado, responsable de Recursos Humanos, 2022)*

*“Una estrategia que se implementan para que los colaboradores de producción tengan un buen desempeño laboral son los incentivos monetarios” (Enrique Cruz, Gerente, 2022).*

En los resultados de la encuesta aplicada sobre la evaluación al desempeño, el 100% de los colaboradores afirmaron que mientras han estado laborando en TAFENIC se le ha aplicado evaluaciones al desempeño, esto nos indica que a pesar de no tener un formato establecido como tal se preocupan por el rendimiento de los trabajadores en dichas áreas, y así pueden implementar estrategias para que las labores impacten de manera positiva en la empresa.

Las evaluaciones no están bien determinadas aun en la empresa ya que no existe como tal un formato para evaluar correctamente al colaborador en las distintas áreas y actividades que desempeña a lo largo del ciclo productivo. Esto revela que únicamente se le dan pruebas de

seguimiento al personal permanente que pertenece a la empresa, lo que denota una necesidad de una revisión del proceso casi nulo que se encuentra en TAFENIC.

### **10.2.3. Proceso de Dirección**

#### **10.2.3.1. Toma de decisiones en el área de producción**

La toma de decisiones se da de manera vertical ya que, aunque existen puestos que tienen cierto margen y poder de decisión si el socio mayoritario da una orientación por mediante del gerente, el ingeniero o jefe de finca esa debe de ser cumplida, aunque no todo el personal este de acuerdo. (TAFENIC, S.A.)

*“Las orientaciones respecto a las decisiones son establecidas del principal accionista hasta el gerente de la empresa.” (Enrique Cruz, Gerente, 2022)*

Se ha encontrado que esta empresa no utiliza métodos adecuados para la toma de decisiones lo que resulta en complicaciones en otros procesos relacionados y finalmente en quejas por parte del personal que no está de acuerdo.

#### **10.2.3.2. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es necesario en el área de producción ya que la mayoría de las actividades dependen de 2 o más personas y gran parte de los procesos son en cadena, es decir que se necesita terminar una actividad antes de desarrollar las siguientes, por ello si no se tiene una buena práctica del trabajo en equipo se producen retrasos en la cadena productiva, lo que ocasionaría deficiencia en la producción, y pérdidas para la empresa.

*“Una de las principales acciones que implementamos en la empresa es la comunicación y el respeto, tratamos de involucrarnos en las actividades sociales y ambientales de esta manera, como profesionales reconocemos las capacidades*

*de cada uno de nosotros y si cometemos algún error nos apoyamos como equipo.” (Oneyda Prado, responsable de Recursos Humanos, 2022)*

*“El ambiente de trabajo es muy bueno, debido a la buena comunicación que tiene el área técnica de la empresa.” (Byron Pérez, Área de producción, 2022)*

El trabajo en equipo aumenta la satisfacción laboral y hace que la empresa crezca. Se determina que en TAFENIC hay problemas con el trabajo en equipo del área de producción, esto se podría derivar porque se compite por quien realiza más tareas, mientras que en las otras áreas que son individuales hay una buena relación laboral entre ellos.

### **10.2.3.3. Comunicación entre empleado - empleador**

La comunicación entre empleado – empleador se da mediante orientaciones dadas al gerente y este las difunde a otros empleados según la jerarquía que hay en la empresa ya que no se pueden estar dando orientaciones uno a uno por la cantidad de tiempo que esto llevaría por lo que se hacen reuniones periódicas con el personal que se considera necesario para difundir las orientaciones.

*“TAFENIC cuenta con un gran equipo de trabajo, llevamos la comunicación de manera adecuada para el mejoramiento de la empresa.” (Oneyda Prado, responsable de Recursos Humanos, 2022)*

*“Considero que mi relación con mi jefe inmediato es muy buena, ya que parte desde el respeto y la comunicación que hay entre ambos por lo que hay una buena sinergia en nuestras respectivas áreas del trabajo.” (Byron Pérez, Área de producción, 2022)*

Desde el punto de vista de Cano (2017, págs. 81-90) la comunicación puede entenderse como el proceso de interacción social por medio del cual se trata de producir cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas; valiéndose para tal propósito de acciones,



símbolos, códigos, palabras, imágenes, entre otros aspectos. En TAFENIC, el 83% de los encuestados afirman que tienen una buena comunicación con su jefe inmediato, la otra parte con un 17% afirma que su comunicación es regular.

La comunicación es clave para una buena cooperación en equipo, también para que se trabaje de manera eficiente y los empleadores sean productivos, se determina que en TAFENIC la comunicación empleado- empleador es muy buena, por eso se han visto logros positivos para la empresa.

### **10.3. Área de Recursos Humanos: control del personal seleccionado y contratado**

#### **10.3.1. Control del personal**

##### **10.3.1.1. Sistema de control de personal**

El Sistema de Control de Personal es un programa diseñado para asistir en la gestión de Control Horario y de Asistencia de Personal, agilizando el proceso administrativo para el proceso de incidencias de empleados, además de disminuir la probabilidad de errores humanos y validar la autenticidad del registro de entrada y salida de cada empleado de forma fácil, eficaz y eficiente (Aguilar, 2009, pág. 4).

TAFENIC no cuenta con un sistema de control bien definido, esto repercute en el proceso administrativo de la empresa, ya que, al solo llevar el control de ciertas tareas del personal puede dificultar el cumplimiento de metas o las asignaciones de estos colaboradores.

*“El sistema de control de personal es un formato manipulado por los planilleros para registrar la asistencia del personal y las actividades realizadas en las distintas unidades productivas, el control se da principalmente por las planilleras, y según las necesidades de cada una de estas.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)*

### 10.3.1.2. Funciones del personal

La función principal del departamento de personal es la de potenciar la labor de sus gerentes y orientarlos en su tarea de gestionar los recursos humanos, preocupándose del desarrollo como persona de sus empleados, así como de tener el número correcto de personas adecuadas en los lugares y momentos adecuados. Este proceso conlleva realizar un adecuado reclutamiento, una correcta selección y posteriormente una buena orientación y un buen entrenamiento y desarrollo (Morcillo, Mochon, & Saez, 2014, págs. 281-282).

*“Las funciones del personal se definen jerárquicamente, el gerente orienta a los ingenieros las unidades productivas que deben atender, los ingenieros les indican a los jefes de finca como proceder, que productos aplicar y los tiempos en los que se debe realizar y por último el jefe de finca indica las labores mecanizadas y de cosecha al personal temporal de la empresa.” (Enrique Cruz, Gerente, 2022)*

*“Las funciones del personal se controlan y supervisan Mediante monitoreo, siendo esto responsabilidad de personal asignado (capataces) en determinadas actividades.” (Oneyda Prado, responsable de Recursos Humanos, 2022)*

En TAFENIC, las funciones del personal son establecidas de forma vertical, es decir, ya existe un orden establecido que permite designar las funciones a cada colaborador, de esta forma se consigue que cada persona lleve a cabo sus tareas eficientemente sin protestar y contribuyendo a la productividad de la empresa. Estas varían dependiendo de la necesidad del personal que se ocupa para realizar distintas tareas, siendo el gerente el que informa a cada responsable de área sus labores, así mismo son distribuidas entre los trabajadores.

## **10.3.2. Selección del personal en TAFENIC**

### **10.3.2.1. Definición de la demanda de personal**

La accesibilidad de mano de obra para la empresa TAFENIC se ha visto afectada por el creciente índice de emigración de parte de la población local por lo que se ha tenido que buscar formas de cubrir la demanda de mano de obra, las más comunes incluyen pagar transporte para personal que habita en otros municipios y ciudades, otro de los más comunes implementados es el incremento de salario por parte de la empresa el cual se refleja en algunos casos como octavo día.

*“La demanda del personal está delimitada por el historial productivo que posee la empresa, donde se delimitan las actividades, el periodo de tiempo y el personal necesario por lo que la demanda es progresiva, al igual que la contratación donde los meses con más demanda de personal son de octubre a abril.” (Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022)*

Los recursos humanos son el pilar fundamental de toda organización, por ello, en la demanda de estos influyen diferentes aspectos tanto internos como externos; por ejemplo, internamente se encuentra la convocatoria de la empresa para contratar nuevo personal y de generar cambios en la fuerza laboral que incidan positivamente en la productividad de la organización. A nivel externo, es causada por la necesidad de las personas de conseguir trabajo estable y un sustento económico.

### **10.3.2.2. Sistema de reclutamiento de personal**

El reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de

la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización (Chiavenato, 2011, pág. 144).

*“El sistema de reclutamiento de personal se da con un aviso masivo mediante a los medios de difusión disponibles como radio, redes sociales y por otros colaboradores de la empresa que difunden que se necesita personal en la empresa. Este proceso es sumamente básico y se da en un periodo de tiempo establecido ya que la contratación es progresiva y se hace en base a las necesidades que se tengan en ese momento.” (Oneyda Prado, responsable de Recursos Humanos, 2022)*

Tomando en cuenta la importancia que tiene un adecuado sistema de reclutamiento de personal, se nota que en TAFENIC no hay un sistema permanente establecido durante el proceso de reclutamiento, porque los métodos utilizados para conocer a los candidatos son la selección interna, recepción de hojas de vida, contacto con el Ministerio del trabajo, algunas universidades, o por la recomendación de algún colaborador; es decir, siempre varía y se lleva a cabo mediante una entrevista, en la cual se evalúa si es apto para el puesto de trabajo.

### **10.3.2.3. Métodos de selección de personal**

Chiavenato (2011, págs. 149-159) sostiene lo siguiente: Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos: Entrevista de selección, pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades, tests psicológicos, test de personalidad y técnicas de simulación.

La empresa carece de métodos de selección de personal, aunque existen varios que pueden ayudar a seleccionar al candidato ideal, por esta razón, cualquiera puede ser seleccionado.

*“Los métodos de selección de personal son casi nulos para el personal temporal ya que los únicos requisitos que se les piden son meramente informativos para el formato de control de actividades. Aunque para el personal permanente si se*

*realiza un debido proceso de selección ya que se aplica una prueba, se consideran a varios candidatos y se hace un periodo de prueba” (Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022).*

#### **10.3.2.4. Duración del proceso de selección de personal**

El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se procede a la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Werther & Davis, 1991).

*“La duración del proceso de selección de personal es de una semana en la que se evalúan los aspectos y requisitos necesarios para la ocupación del puesto. Cabe recalcar que este proceso de selección se da exclusivamente para el personal permanente que pertenece al área de recursos humanos y de contabilidad, para el personal temporal no hay un proceso de selección establecido con políticas brindadas por los accionistas” (Oneyda Prado, responsable de Recursos Humanos, 2022).*

El proceso de selección es largo y tedioso, pero de suma importancia porque mediante este se consigue el personal idóneo y capaz que la organización necesita, este proceso en la empresa tarde alrededor de quince días hábiles, puesto que se requiere de un promedio de tres semanas para tomar la decisión de contratación.

#### **10.3.3. Contratación de personal en TAFENIC**

##### **10.3.3.1. Inducción del personal**

Según Chiavenato (2011, págs. 149-159) Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

*“Se lleva a cabo a lo largo de tres meses de prueba, pero solo aplica para el personal permanente que corresponde a contabilidad. Durante estos tres meses se evalúa el desempeño en la debida área a la cual aplico el postulante, se le realizan pruebas verbales en tiempo real para evaluar la capacidad que tiene este para tomar decisiones y desempeñarse de manera correcta sobre todo cuando este tiene personal a cargo.” (Oneyda Prado, responsable de Recursos Humanos, 2022)*

La inducción de personal es un proceso a través del cual el empleado adquiere conocimientos necesarios para el puesto de trabajo, aquí influye la motivación a los colaboradores, puesto que al ser motivado para realizar una tarea asignada y presentar iniciativa se puede notar el interés de ellos para llevar a cabo de manera eficiente su trabajo.

### **10.3.3.2. Sistema de contratación del personal**

La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios (Bizneo, 2020).

*“Todos los colaboradores tienen derecho a sus prestaciones sociales como décimo tercer mes, seguro social, vacaciones e indemnizaciones, el personal temporal trabaja con un salario fijo. Al momento de la contratación se incluye en el contrato del colaborador si su contratación es temporal o por tiempo indefinido ya que esto está estipulado por las leyes. Por lo general el salario se recibe de manera semanal para los colaboradores temporales” (Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022).*

La aplicación de manuales de contratación no está presente en TAFENIC ya que no cuentan con un proceso sólido y bien establecido que abarque los requisitos necesarios para el personal idóneo que requiere cada puesto de trabajo, lo cual es sumamente necesario para el correcto desempeño y cumplimiento de actividades en cada una de las áreas de la empresa.

### 10.3.3.3. Plan de capacitación de personal

El plan de capacitación de personal incluye varios tipos de capacitaciones en distintas áreas de la empresa donde a los recién contratados se les brindan capacitaciones básicas sobre cómo manejar los productos que se le agregan al tabaco, el almacenamiento de estos y las medidas básicas de seguridad para evitar catástrofes y accidentes laborales ya que la mayoría de los agroquímicos pueden ser tóxicos y perjudicar al personal que trabaja con ellos.

Así mismo, al momento de almacenar estos productos es necesario un cuidado especial ya que en la mayoría de las empresas agropecuarias se han presentado incendios que dejan bastantes daños materiales e incluso ha llegado a cobrar vidas. Por otro lado, las empresas de agro servicios apoyan con las capacitaciones al personal las cuales se dan regularmente y se enfocan en el uso de nuevos productos que llegan al mercado.

*“Por la naturaleza de las operaciones realizadas (sector agrícola) se brindan charlas de manejo agronómico y aplicaciones de productos. En este tema la empresa es apoyada por las empresas de agro servicios” (Enrique Cruz, Gerente, 2022).*

Citando a Gabriel Holness (2017) Uno de los grandes pilares de cualquier empresa es su talento humano. El personal es el encargado de utilizar sus conocimientos y capacidades para desarrollar en un esfuerzo conjunto la actividad de la empresa y lidiar con el día a día de la compañía de manera efectiva.

Según las encuestas realizadas a los trabajadores permanentes y temporales de TAFENIC S.A, durante su periodo de prueba reciben capacitaciones sobre Higiene y Salubridad, Medidas de prevención contra incendios, manejo y almacenamiento de agroquímicos, esto, para que los nuevos candidatos vayan relacionándose un poco con el proceso que se llevará a cabo en sus labores. También se dio a conocer que, aunque no reciben capacitaciones constantes, los instruyen en el manejo de insumos agroquímicos, uso de riego por goteo y manejo de casa de curado con gas butano.

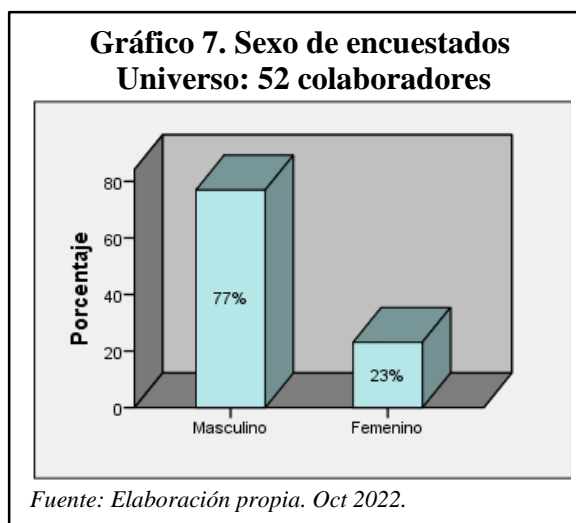
La retención de personal se trata de lograr ofreciendo un buen ambiente laboral junto con distintos estímulos que por lo general son sociales, por ejemplo, se realizan fiestas a final de año y también bonos monetarios al final de los ciclos productivos en las ocasiones que se cumplen o se sobrepasan las metas generales de producción establecidas por los accionistas y los responsables productivos.

#### 10.4. Valoración del proceso de selección y contratación, desde la visión de los colaboradores del área de producción de la empresa TAFENIC

##### 10.4.1. Datos generales de los encuestados

En los resultados de la encuesta aplicada se observa que la mayoría son del sexo masculino con un 77%, frente a la minoría del sexo femenino con un 23% (Ver gráfico No. 7).

Este resultado es comprensible, por cuanto en el área productiva de TAFENIC tiene mayor presencia de hombres por el tipo de trabajo que desarrollan. Pero, existen las áreas administrativas y durante la temporada de ensartado de tabaco donde predominan las mujeres.

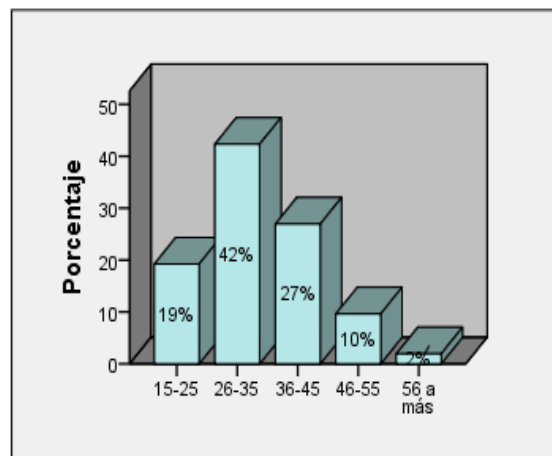


*“En el proceso de selección influye la naturaleza del trabajo en dependencia (femenino – masculino), es decir, según la temporada y el tipo de trabajo se toma la decisión de contratar.” (Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022)*



En las encuestas realizadas se determinó que el rango de edades de 26 a 35 años que representa el 42% de la muestra es la mayoría de los colaboradores de TAFENIC, mientras que el siguiente rango de edad con mayor porcentaje corresponde a las edades de 36 a 45 años ocupando el 27% de los encuestados. Los demás rangos se encuentran repartidos con un 19% las edades de 15 a 25, con un 10% de 46 a 55 y de 56 años a más se considera la minoría con un 2% (Ver Gráfico No.8).

**Gráfico 8. Edad de encuestados**  
**Universo: 52 colaboradores**



Fuente: Elaboración propia. Oct 2022.

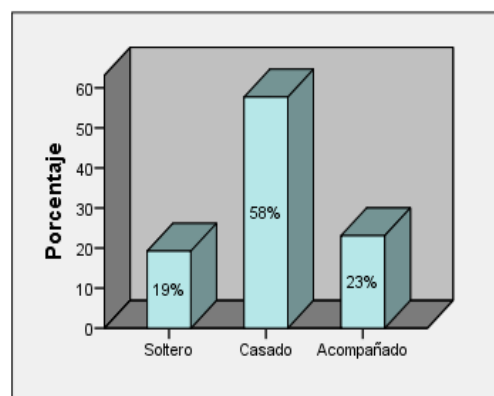
La mayoría de los contratados actualmente son jóvenes de entre 25 a 35 años, las labores de campo requieren de personal con mayor fuerza y energía, para que el desempeño a lo largo del día no se vea afectado; y así lo afirma el responsable del área de producción quien es el que más contacto tiene con este personal.

*“La edad si influye en la contratación porque estas actividades se realizan en el campo y requieren de personal con más energía y fuerza.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)*

El 58% de los encuestados en este estudio son casados, mientras que el 23% se encuentra acompañado y el 19% restante son solteros (Ver Gráfico No.9).

La mayoría de los encuestados están casados, esto indica mayor interés en la estabilidad laboral, dado que su prioridad es proveer para sus familias, sin importar el cargo que ocupen en la empresa.

**Gráfico 9. Estado Civil**  
**Universo: 52 colaboradores**

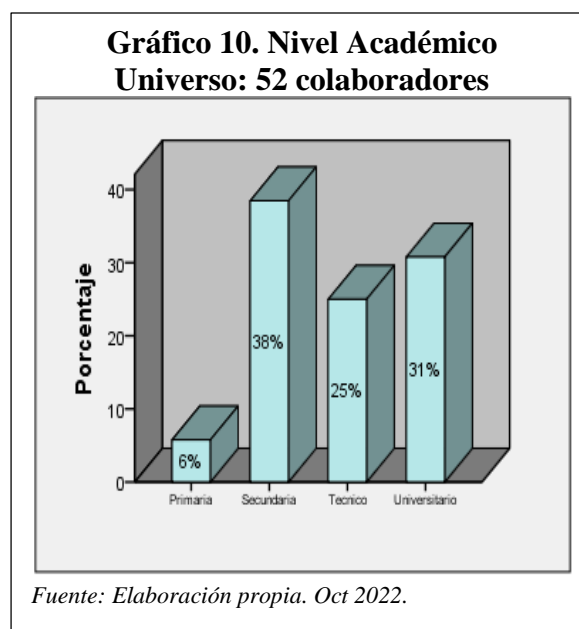


Fuente: Elaboración propia. Oct 2022.

*“Aunque el estado civil no influye en la contratación si hemos notado la gran diferencia que hay entre las personas que se presentan a solicitar el trabajo, hay más casados que solteros.” (Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022)*

El 38% del personal tiene nivel académico de secundaria, el 31% es universitario, el 25% cuenta con un nivel técnico y el 6% restante tiene estudios de primaria (Ver gráfico No.10).

Esto significa que la mayoría del personal temporal que labora en el área de producción no posee educación superior, ya que en los requisitos no se especifica el nivel académico mínimo para ocupar un puesto de trabajo, por lo tanto, esto no influye en la contratación.



*“Los requisitos para ser candidato en el proceso de selección son la experiencia, disposición no influye el nivel de educación que tenga el colaborador, aunque si se valora el nivel que cada uno tenga, Se va evaluando el puesto ocupado y la potencialidad del colaborador para desempeñarse en otro cargo” (Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022).*

## 10.4.2. La selección de personal

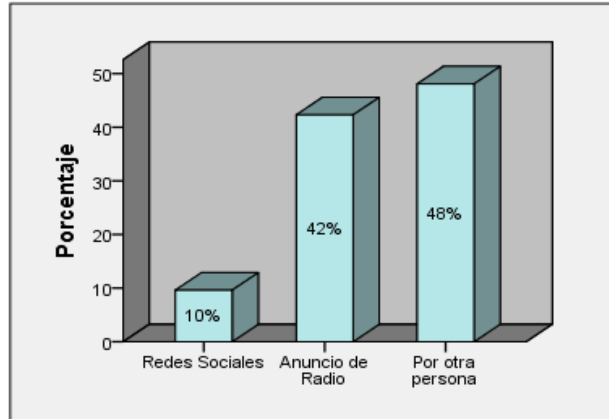
### 10.4.2.1. Convocatorias para nuevo personal

El 48% de los encuestados se enteró de la oferta de trabajo por medio de otras personas que ya han trabajado anteriormente en esta empresa, la otra parte que representa el 42% lo hizo

por medios de difusión como la radio y el método con menos efecto fue el de las redes sociales que equivale al 10% (Ver Gráfico No.11).

Los resultados indican que la mayoría del personal se enteró de la oferta de trabajo por terceras personas, la empresa necesita poner énfasis en otro tipo de difusión, centrarse en las redes sociales sería lo correcto por el alcance que estas tienen.

**Gráfico 11. Conocimiento de la oferta de trabajo. Universo: 52 colaboradores**



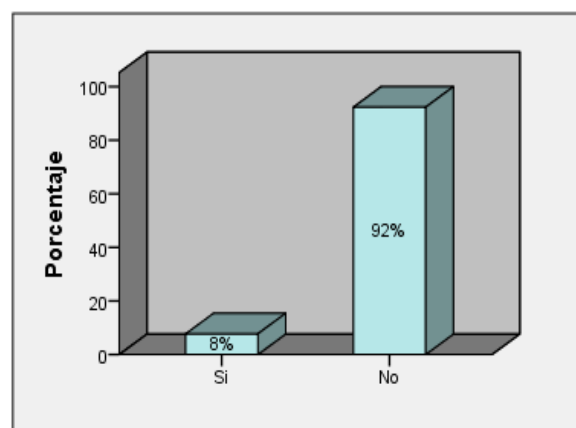
Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

*“En el caso del personal eventual se realiza una convocatoria masiva. En el caso del personal administrativo se realiza una aplicación de un test en el cual se recluta al mejor postor.” (Enrique Cruz, Gerente, 2022)*

En las encuestas realizadas a los trabajadores de TAFENIC se dio a conocer que solo el 8% tuvo una entrevista de selección mientras que el otro 92% fue contratado inmediatamente (Ver Gráfico No.12).

El porcentaje de personal al que se le aplicó una entrevista de selección es demasiado bajo considerando que es uno de los pasos más importante y elementales del proceso de selección y contratación, esto puede crear inestabilidad laboral e incumplimiento de labores ya que no se conoce las características del personal.

**Gráfico 12. Entrevista de selección. Universo: 52 colaboradores**



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

La carencia de una entrevista de trabajo es importante al seleccionar al nuevo personal, tal y como lo plantea Chiavenato (2011), la entrevista de selección es una técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. Aunque carece de bases científicas y es la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato.

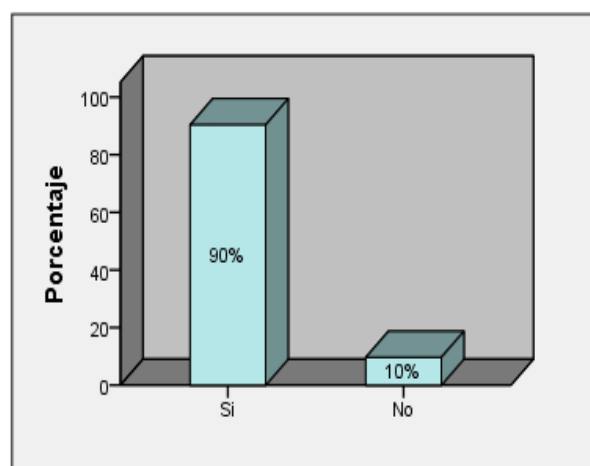
Además, la entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados (Chiavenato, 2011).

#### 10.4.2.2. Revisión de requisitos para la selección

El gráfico indica que a la hora de dar a conocer los requisitos necesarios para el puesto de trabajo se hacía de manera muy clara ya que el 90% del personal coincidió en que si se definían claramente y solo el 10% de los colaboradores respondió que no eran claros (Ver Gráfico No.13).

La mayoría de los encuestados coinciden en que los requisitos estaban claros porque estos son muy limitados y elementales ya que en los requisitos solo se solicitan documentos que contienen información personal como lo son la cedula, permiso de empleo en caso de ser menor de edad y constancia escolar en caso de estudio, esto aplica solamente para el personal temporal ya que los puestos permanentes si

**Gráfico 13. En la oferta de empleo, ¿Se definían claramente los requisitos que solicitaban?. Universo: 52 colaboradores**



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

tienen una lista más amplia de requisitos y se necesita personal capacitado y con estudios superiores.

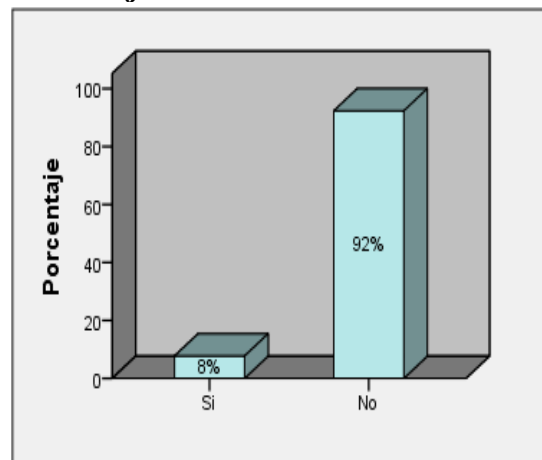
*“Al ofertar el puesto de trabajo se describe brevemente en qué consiste el puesto de trabajo en el anuncio y ya se detalla cuando se presentan a solicitarlo.” (Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022)*

### 10.4.2.3. Pruebas o evaluaciones

La encuesta denota que el 92% de los colaboradores totales de la empresa no realizaron pruebas psicométricas durante la selección para el puesto de trabajo, mientras que el 8% restante sí realizaron estas pruebas (Ver Gráfico No.14).

Chiavenato (2011, págs. 149-159) sostiene que las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera).

**Gráfico 14. ¿Le hicieron pruebas psicométricas en la selección para el puesto de trabajo? Universo: 52 colaboradores**



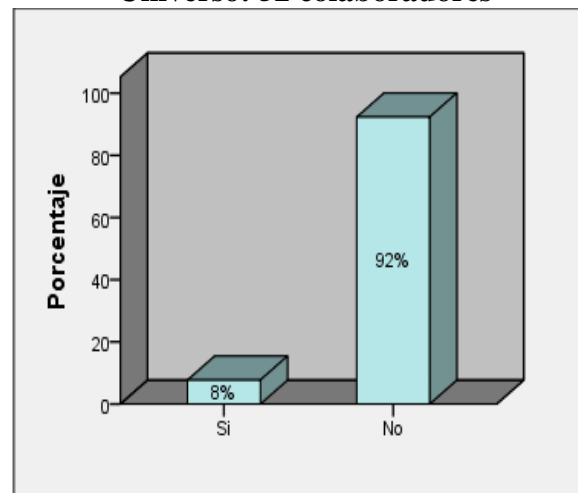
Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

Las pruebas psicométricas permiten conocer las capacidades y habilidades que posee cada persona, de ahí la importancia de su implementación, puesto que al aplicarlas a los candidatos se sabe con certeza quien está más preparado para asumir el trabajo que está solicitando.

El 92% de los encuestados no realizaron un periodo de prueba mientras que el 8% si realizaron (Ver gráfico No.15).

Esto denota cierta ineficacia en el periodo de contratación ya que al no someter a un periodo de prueba a los postulados es difícil conocer si son adecuados para el puesto que quieren desempeñar dentro de la empresa. Cabe destacar, que esto no solamente debe aplicarse al personal temporal, sino también al personal permanente que también respondió que no habían pasado por un periodo de prueba, lo cual es sumamente fundamental.

**Gráfico 15. ¿Realizó periodo de prueba?**  
Universo: 52 colaboradores



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

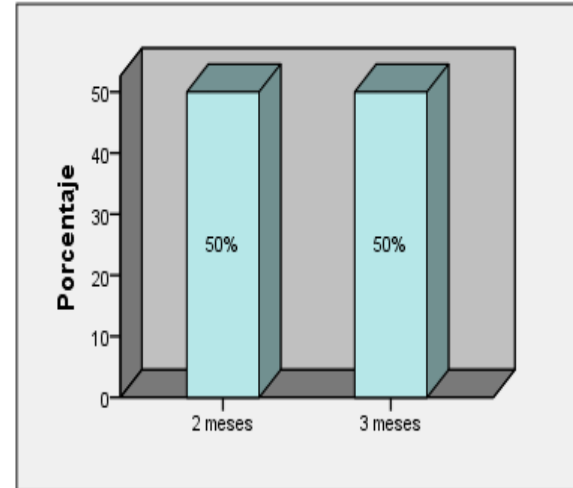
*“No tuve periodo de prueba, entré a laborar inmediatamente.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)*

Es importante aclarar que, como se indica en el Código del Trabajo de Nicaragua, al convenir un periodo de prueba, cualquiera de las partes involucradas puede poner fin a la relación laboral sin asumir ninguna responsabilidad para las mismas.

El 50% de los encuestados tuvo un periodo de prueba de 2 meses y el 50% restante de 3 meses (Ver Gráfico No. 16).

El periodo de prueba de los encuestados varia de 2 a 3 meses, tiempo en el que demuestran sus habilidades para lograr ser contratados, este periodo les permite conocer la empresa y a sus demás compañeros de trabajo; pero hay quienes por su cargo no son puestos a prueba debido a la necesidad de cubrir ese puesto, tal es el caso del responsable del área de producción y así lo afirma en su entrevista:

**Gráfico 16. Tiempo del periodo de prueba.**  
Universo: 52 colaboradores



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

*“En un lapso de meses, me desempeñé bien en el área de administración de la empresa, y luego me dieron la oportunidad (por mi carrera) de entrar en el área técnica de campo de la empresa, así que no tuve tiempo de prueba.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)*

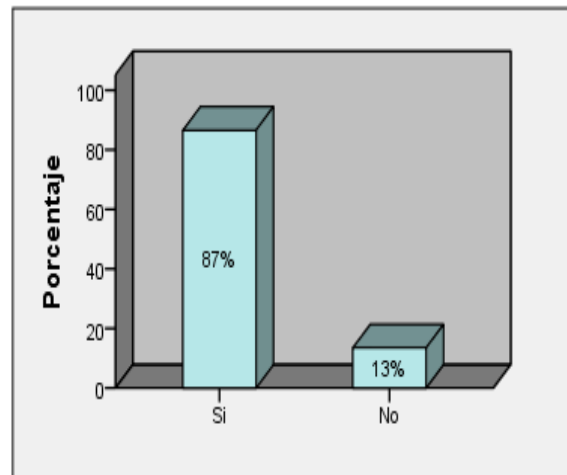
Según el artículo 28 del Código del Trabajo, el periodo de prueba es un tiempo que tiene el empleador para confirmar los conocimientos, el comportamiento y disciplina que tiene el trabajador. El periodo de prueba solo aplica para los contratos en tiempo indeterminado lo que hace que TAFENIC esté incumpliendo este artículo, puesto que hacen que algunos trabajadores que solamente están en temporadas pasen por este periodo de prueba que tiene una duración de 3 meses y según la ley se estipula el tiempo máximo de 30 días sin prorrogas y ni con acuerdos entre el empleador y el trabajador, ya que de esto pueden surgir consecuencias con el ministerio del trabajo al momento de una inspección.

El 87% indica que el periodo de prueba incidió en su eficiencia laboral en la empresa mientras que el 13% no considera que le haya ayudado para realizar sus tareas en el área (Ver Gráfico No.17).

“El período de prueba solo aplica para el personal técnico y administrativo se realiza un periodo de prueba que dura 3 meses en los que se evalúa el potencial y desempeño de los seleccionados” (Enrique Cruz, Gerente, 2022).

Desde el punto de vista de los colaboradores el periodo de prueba si incide en su eficiencia laboral, internamente el personal considera importante el periodo de prueba para poder llevar a cabo sus labores de la mejor manera posible, lo que debería impulsar a la empresa a establecer un periodo de prueba determinado para todo el personal y no solamente para el personal técnico y administrativo.

**Gráfico 17. Pasar periodo de prueba incide en su eficiencia laboral. Universo: 52 colaboradores**



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

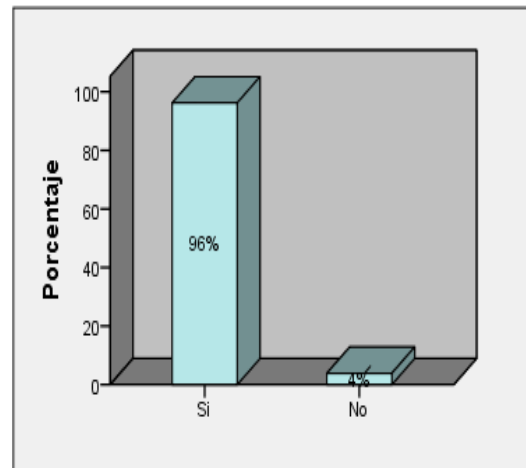
### 10.4.3. La contratación de personal

#### 10.4.3.1. Proceso de contratación

El 96% de los encuestados quedaron claros con los detalles del trabajo, mientras que el 4% quedó con dudas sobre el puesto (Ver Gráfico No.18).

La mayoría de los encuestados coinciden en que el reclutador si les explicó claramente los detalles del trabajo, lo cual hace más fácil su incorporación al puesto que se les asignó, los demás se quedaron con dudas, porque no prestaron suficiente atención a

**Gráfico 18. El reclutador explicó los detalles del trabajo. Universo: 52 colaboradores**



Fuente: Elaboración propia. Oct 2022.



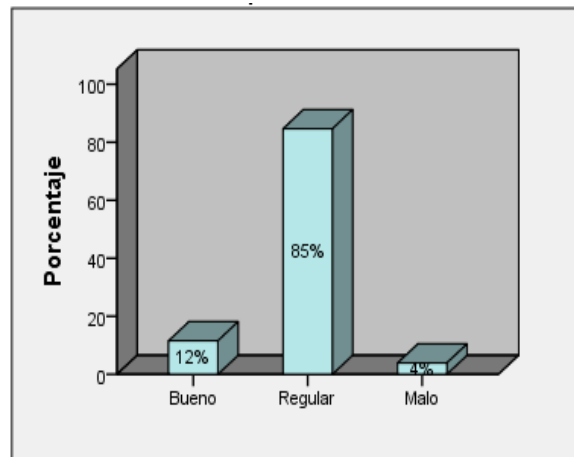
todo lo que se les indicaba o porque no entendieron las palabras técnicas con las que se les explicaba.

Según Slinger (2015, pág. 38) citando a Hirschfeld (2006, pág. 20) las empresas deben ser tan específicas como sea posible en la definición de los atributos que busca, puesto que deben de estar en consonancia con los requisitos específicos del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa filtrando claramente los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación ya que la “gestión de la retención comienza incluso antes de la llegada del nuevo empleado. La empresa no solamente reclutará a personas cuyo perfil corresponde a su cultura y a los colaboradores del equipo existente, sino que informará al candidato sobre lo que puede esperar de manera realista de su nuevo empleador”

El gráfico muestra que el 85% del personal califica el proceso de reclutamiento como regular, el 12% lo valora como bueno y el 4% lo define como un mal proceso. (Ver Gráfico No.19)

Hay que tomar en cuenta que las respuestas fueron brindadas tanto por el personal temporal como por el permanente y en general se considera un proceso con mucho margen de mejora, débil en varios aspectos pero que posee sus fortalezas a la hora de aplicarlo.

**Gráfico 19. Valorando el proceso de reclutamiento de TAFENIC.  
Universo: 52 colaboradores**



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

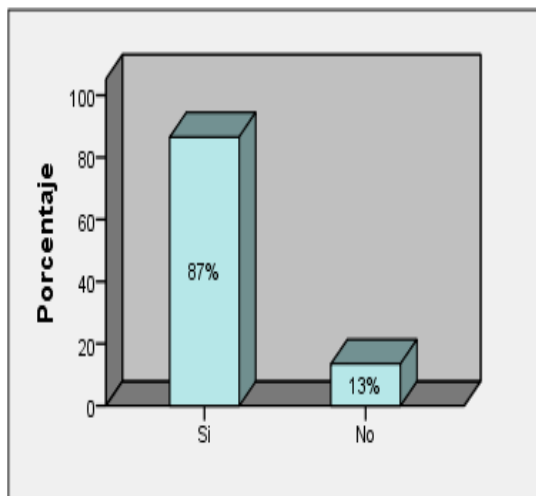
*“Entre las acciones que se podría implementar para mejorar el proceso de reclutamiento serían: tener base de datos actualizada, mejoras en el perfil del puesto, sistematización, realizar capacitación e inducción, y explicar reglamentos internos, derechos y obligaciones.” (Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022)*

El proceso de contratación es sumamente sencillo y elemental ya que carece de varios pasos como son la selección, entrevistas y periodo de pruebas, por lo que se resume en la recepción de documentos personales y en la firma y acuerdo de contrato.

El 87% indica que el periodo de prueba incidió en su eficiencia laboral en la empresa mientras que el 13% no considera que le haya ayudado para realizar sus tareas en el área (Ver Gráfico No.20).

Ciertamente los períodos de prueba son importantes porque permiten conocer las actitudes, destrezas y disponibilidad del nuevo personal, esto ayuda a ser eficiente en el área de trabajo y desempeñar de la mejor manera posible todas las actividades encomendadas. También este tiempo permite que el candidato considere si está preparado para el puesto y todo lo que este conlleva. Estos periodos también deberían implementarse para el personal de campo.

**Gráfico 20. Pasar un periodo de prueba incide en su eficiencia laboral.**  
Universo: 52 colaboradores



Fuente: Elaboración propia. Oct 2022.

*“El periodo solo aplica para el personal técnico y administrativo se realiza un periodo de prueba que dura 3 meses en los que se evalúa el potencial y desempeño de los seleccionados.” (Enrique Cruz, Gerente, 2022)*

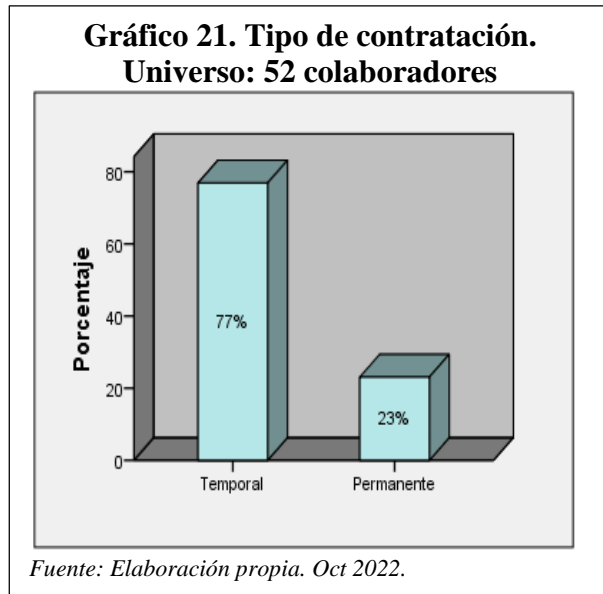
#### 10.4.3.2. Tipo de contratación

El tipo de contratación se resume en temporal y permanente ya que el ciclo productivo dura solo unos meses y el personal permanente es el encargado de preparar los recursos y cubrir las necesidades para el siguiente ciclo por lo que estos deben trabajar todo el año.

Según los resultados, el 77% de los colaboradores está contratado temporalmente, mientras que el 23% de forma permanente. (Ver Gráfico No. 21)

*“Personal Fijo 53, Personal temporal (campo) depende de la etapa que estemos en el ciclo de producción, hemos llegado a tener más de 900 personal temporal a cargo.”*  
(Oneyda Prado, Responsable de Recursos Humanos, 2022)

En TAFENIC S.A existen dos tipos de régimen en las prestaciones sociales brindadas a trabajadores fijos y temporales: Régimen Integral: En este régimen el INSS otorga prestaciones integrales de corto, mediano y largo plazo, se incluyen prestaciones por asistencia médica, así como subsidios otorgados a asegurados por diferentes causas. (Régimen para trabajadores Fijos).



IVM- RP: Por sus siglas IVM (Invalidez, Vejez, Muerte, Riesgo Profesional) En este régimen las prestaciones son de carácter parcial, incluyendo únicamente prestaciones de mediano y largo plazo exceptuando accidentes laborales, cuya prestación se otorga al momento en que se presenta el accidente.

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 u 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 (Noreña, 2010, pág. 86).

Este gráfico indica el corto periodo de tiempo que posee el personal de TAFENIC que dio como resultado que el 77% de los colaboradores totales de la empresa tienen menos de 6

meses de antigüedad siendo este en su mayoría personal con contrato temporal, mientras que el 10% lleva de 1 a 3 años y el 13% tienen una antigüedad mayor de 4 años lo que representa que estos dos últimos porcentajes corresponden al personal permanente (Ver Gráfico No.22).

Estos resultados indican que al personal permanente al que si se le aplico entrevista de selección tienden a trabajar por mayores periodos de tiempo, lo que se interpreta como mayor estabilidad laboral por parte de los colaboradores; mientras que el resto es temporal porque se contrata por temporadas de cosecha.

La importancia del proceso, es que nos permite funcionar a nivel empresarial bajo

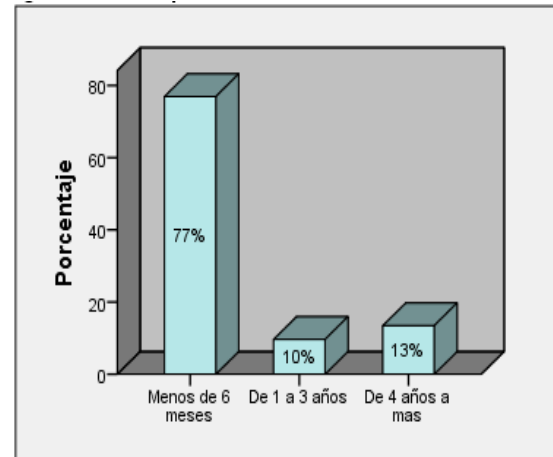
una regla única de entendimiento e interpretación, extensiva a todos los empleados o personajes que en un momento dado requieran trabajar en una contratación. El proceso concebido así hará de las contrataciones una actividad más fluida, transparente, alineada y exenta de errores de comunicación, participación y decisión (Briceño, 2020).

#### 10.4.3.3. Inducción y seguimiento

El 94% tuvo una buena impresión cuando consiguió el trabajo, mientras que la minoría que corresponde al 6% tuvo una impresión regular (Ver Gráfico No. 23).

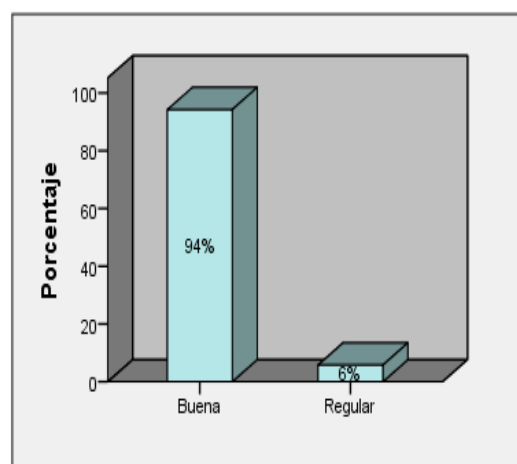
La gran mayoría del personal entrevistado coincide en que tuvieron una buena impresión cuando les asignaron su zona de trabajo, lo que indica que TAFENIC cuenta

**Gráfico 22. Tiempo de estar contratado.  
Universo: 52 colaboradores**



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

**Gráfico 23. Valoración sobre su área de trabajo. Universo: 52 Colaboradores**



Fuente: Elaboración propia. Oct 2022.

con una buena infraestructura y tecnología que se puede utilizar para desarrollarse en su puesto de trabajo.

Uno de los colaboradores opinó sobre esto de manera anónima:

*“Cuando me asignaron mi área de trabajo pude ver que tenían equipo avanzado y contaban con edificios bien organizados, también tenían todas las herramientas necesarias para trabajar el tabaco.” (Anónimo, Colaborador área de producción, 2022)*

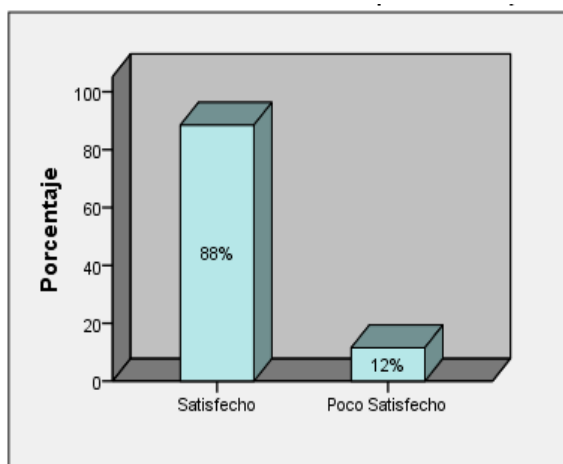
El proceso de integración al área de trabajo se da de forma diferente entre personal temporal y jefes de estas, tal es el caso del responsable del área de producción, quien manifiesta lo siguiente:

*“El día que forme parte de la empresa, me hicieron un recorrido por cada una de las áreas de la empresa, presentándome a todo el personal que laboran en la empresa y empezando a entablar comunicaciones con cada uno de ellos.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)*

El 88% está satisfecho con su puesto de trabajo, por otra parte, el 12% quedó poco satisfecho (Ver Gráfico No. 24).

Este resultado positivo de satisfacción con su puesto de trabajo, ayuda al bienestar y estabilidad laboral en los colaboradores, y no sentir la necesidad de rotar a otra área de la empresa.

**Gráfico 24. Nivel de satisfacción en su puesto de trabajo. Universo: 52 Colaboradores**



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

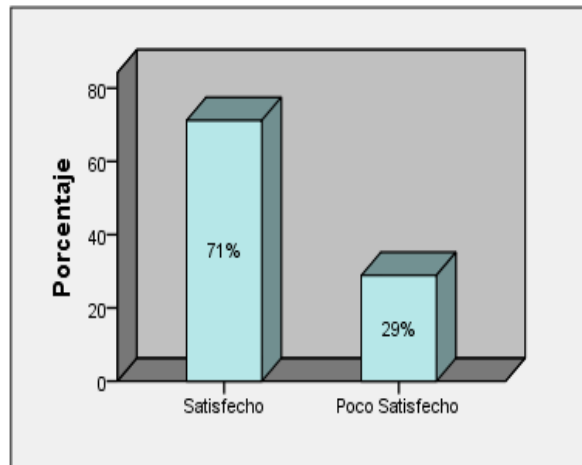
*“Para mantener satisfechos a los colaboradores se otorgan bonos al final de la cosecha, estos aplican para los jefes de finca, personal técnico y administrativo (colaboradores permanentes). En cuanto a los colaboradores eventuales (personal de campo) se les otorgan beneficios como subsidio alimenticio. A fin de año también se realiza una fiesta a final de año en el cual todo el personal de todas las áreas comparte un momento ameno y también se realiza una fiesta de cierre de cosecha” (Enrique Cruz, Gerente, 2022).*

El 71% de los encuestados están satisfechos con el área de trabajo en el que están ubicados, al contrario del 29% que está poco satisfecho (Ver Gráfico No.25).

El nivel de satisfacción de los colaboradores se conoce según su participación y la eficiencia en las tareas que se le orientan, como se observa en el gráfico, la mayoría se encuentra satisfecho con el área de

trabajo que se le asignó, por lo tanto, su desempeño laboral se ve reflejado.

**Gráfico 25. Nivel de satisfacción en el área de trabajo. Universo: 52 Colaboradores**



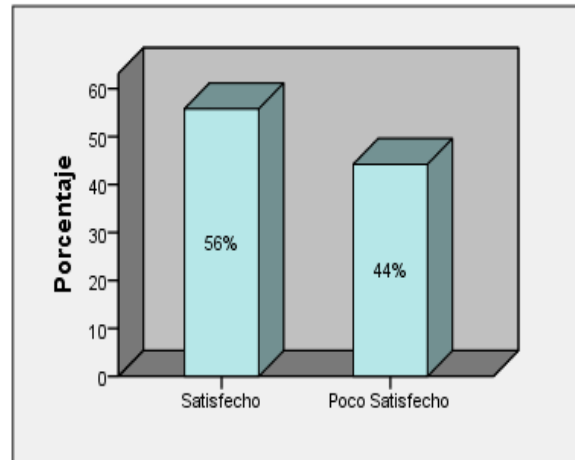
Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

*“No estoy muy satisfecho con el área que me ubicaron porque apliqué para otro puesto, pero trato de aprender y ya estoy acostumbrado a trabajar aquí.” (Anónimo, Colaborador área de producción, 2022)*

El 56% de los trabajadores participantes en el estudio consideran que están satisfechos con el ambiente laboral de la empresa mientras que el 44% está poco satisfecho (Ver Gráfico No. 26).

Aquí se obtuvo un resultado positivo e importante ya que de manera general el personal considera que hay un buen ambiente laboral en el que se puede estar tranquilo y satisfecho. Para mantener la buena relación y satisfacción con el ambiente laboral se organizan charlas y se mantiene una constante comunicación con jefes inmediatos.

**Gráfico 26. Nivel de satisfacción en el ambiente laboral.**  
**Universo: 52 colaboradores**



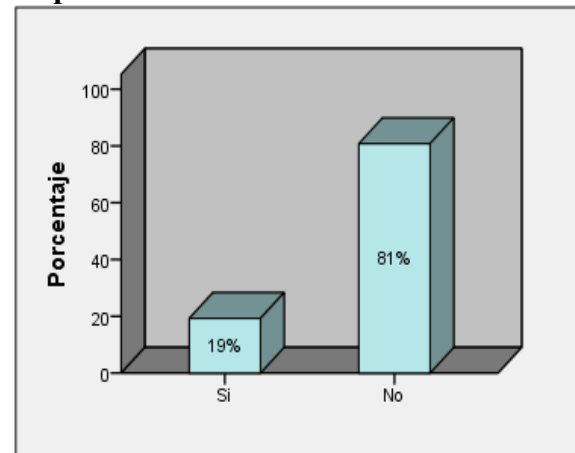
Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

*“Mi ambiente laboral es muy bueno, debido a la buena comunicación que tiene el área técnica de la empresa, personalmente a diario nos reunimos con él para evaluar los avances y cuando se necesita realizar actividades urgentes por vía telefónica o por radio” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022).*

El 81% de los encuestados declara que su puesto no se ocupa mucha experiencia, ya que es algo empírico que se puede ir aprendiendo con el pasar del tiempo, mientras que el 19% rectifica que sí, puesto que se debe tener un poco de conociendo sobre la preparación de tierras (Ver Gráfico No. 27).

La mayor parte del personal opina que no se requiere de una amplia experiencia laboral para la realización de sus tareas asignadas,

**Gráfico 27. Su puesto ¿requiere amplia experiencia? Universo: 52 colaboradores**



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

esto es bueno para el personal nuevo ya que se puede aprender de manera empírica y no se necesita de un gran conocimiento y práctica previa a la realización de estas tareas.

*“Esta área se capacita por medio de conferencias y reuniones con los directivos de la empresa para estar actualizados en el tema de tabaco, y entre todo el equipo técnico ayudar a tomar las mejores decisiones para ejecutar las campañas de tabaco año con año.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)*

#### **10.4.4. Prueba de Hipótesis**

Hipótesis Nula: Un adecuado sistema de selección de recursos humanos no incide en la contratación de personal en la empresa TAFENIC, S.A.

Hipótesis Alternativa: Un adecuado sistema de selección de recursos humanos incide en la contratación de personal en la empresa TAFENIC, S.A.

Regla de decisión: Si el nivel de insignificancia asintótico es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y si es mayor a 0.05 se acepta la hipótesis alternativa.

Para desarrollar esta prueba de hipótesis se cruzaron dos variables, la edad con el tipo de contratación y el nivel académico con el tipo de contratación. A continuación, se detalla cada una:



**Tabla 2. Tabulación cruzada. Edad\*¿Cuál es su tipo de contratación?**

		¿Cuál es su tipo de contratación?		Total
		Temporal	Permanente	
Edad 15-25	Recuento	5	5	10
	% del total	9.6%	9.6%	19.2%
26-35	Recuento	9	13	22
	% del total	17.3%	25.0%	42.3%
36-45	Recuento	5	9	14
	% del total	9.6%	17.3%	26.9%
46-55	Recuento	2	3	5
	% del total	3.8%	5.8%	9.6%
56 a más	Recuento	1	0	1
	% del total	1.9%	0.0%	1.9%
Total	Recuento	22	30	52
	% del total	42.3%	57.7%	100.0%

Fuente: *Elaboración propia. Noviembre, 2022*

**Tabla 3. Medidas simétricas**

		Valor	Error estándar asintótico	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.187			.757
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	.043	.152	.282	.778
N de casos válidos		52			

a. No se supone la hipótesis nula.

c. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: *Elaboración propia. Noviembre, 2022*

Al cruzar las variables de la edad con el tipo de contratación que posee cada colaborador, se obtuvo que significación asintótica es de 0.757, lo que significa que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 4. Tabulación cruzada. Nivel Académico \*¿Cuál es su tipo de contratación?**

			¿Cuál es su tipo de contratación?		Total
			Temporal	Permanente	
Nivel Académico	Primaria	Recuento	1	2	3
		% del total	1.9%	3.8%	5.8%
	Secundaria	Recuento	11	9	20
		% del total	21.2%	17.3%	38.5%
	Técnico	Recuento	5	8	13
		% del total	9.6%	15.4%	25.0%
	Universitario	Recuento	5	11	16
		% del total	9.6%	21.2%	30.8%
Total	Recuento		22	30	52
	% del total		42.3%	57.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. Noviembre, 2022

**Tabla 5. Medidas simétricas**

		Valor	Error estándar asintótico	Aprox. S <sup>p</sup>	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.206			.513
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	.178	.147	1.210	.226
N de casos válidos		52			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2022

Según los resultados obtenidos al cruzar las variables del nivel académico y el tipo de contratación, se conoce que el valor de la significancia asintótica es de 0.513, es decir se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Al analizar los resultados obtenidos se comprueba que, si influye la edad en la contratación permanente, esto debido a que las labores en el área de producción requieren de bastante esfuerzo físico y por ende los jóvenes tienen más probabilidades de ser contratados.

También, según las encuestas se determinó que las personas que poseen un nivel académico superior, a las que se les aplicó una entrevista de selección y posteriormente tuvieron un periodo de prueba, fueron contratadas de forma permanente en la empresa; lo que significa que la hipótesis propuesta se cumple, puesto que al pasar por un adecuado sistema de

selección y contratación se recluta a personas con características específicas que mantengan sus prioridades claras y por lo tanto sean estables en el trabajo.

#### **10.4.5. Propuesta de estrategia para mejorar el proceso de selección y contratación de personal de la empresa TAFENIC**

En este inciso se realiza un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) sobre el proceso de selección y contratación de personal para elaborar propuesta de estrategias administrativas enfocadas en la mejora en la empresa TAFENIC.

##### **10.4.5.1. Análisis FODA enfocado en el proceso de selección y contratación**

###### **Fortalezas**

- Equipo y tecnología adecuado a la implementación de un proceso de selección y contratación.
- Condiciones favorables para los colaboradores en cuanto a infraestructura, higiene, seguridad y salario competitivo.
- Prestigio y seriedad asociado a la empresa
- Disponibilidad financiera inmediata para la aplicación de procesos.
- Posibilidad de ascender y obtener mejores puestos dentro de la empresa.
- La mayoría de las personas son captadas a través del llamamiento boca a boca.

###### **Oportunidades**

- Posibilidad de tener un captador externo.
- Acceso a programas gubernamentales de capacitación.
- Capacitar al personal periódicamente.

###### **Debilidades**

- Reclutamiento y selección de personal deficiente.
- Carencia de un sistema de evaluación de desempeño.
- Faltas injustificadas de los colaboradores.

- Uso de celulares durante horarios laborales.
- Contrataciones espontaneas ocasionales.
- Ausencia de personal idóneo.
- Poca o nula experiencia laboral.
- Prácticas agrícolas empíricas y tradicionales.

### **Amenazas**

- Escasez de mano de obra local.
- Competencia en cuanto a los beneficios ofrecidos por otras empresas.
- Alto índice de deserción.

### **10.4.5.2. Propuesta de acciones de mejora para la selección y contratación de personal**

Considerando el análisis del FODA se proponen estrategias administrativas enfocadas en la mejora de la organización del proceso de selección y contratación de personal en la empresa TAFENIC.

#### ***Estrategia 1: Sistema formal de contratación de personal***

**Objetivo General:** Mejorar el proceso de selección y contratación de la empresa TAFENIC.

#### **Actividades:**

1. Aplicar entrevistas al personal que se quiere contratar en el área de producción.
2. Tener reclutadores en zonas específicas de la ciudad y si es posible en diferentes departamentos del país.
3. Divulgar las ofertas de trabajo a través de perifoneo.
4. Captar personal por medio de medios audiovisuales.

### ***Estrategia 2: Implementar un sistema adecuado de evaluación al personal***

**Objetivo General:** Medir la eficiencia y desempeño del personal actual y el nuevo.

**Actividades:**

1. Elaboración de un formato de evaluación al desempeño.
2. Aplicación de evaluaciones de manera periódica.
3. Restringir el uso de celulares durante horarios laborales.
4. Actualización de la evaluación al final de cada ciclo productivo.
5. Análisis de resultados y consideración de mejora para el desempeño de personal.

### ***Estrategia 3: Motivación al personal***

**Objetivo General:** Incentivar a los colaboradores para lograr comodidad, desarrollo y buen desempeño.

**Actividades:**

1. Promover el trabajo en equipo.
2. Ofrecer beneficios monetarios.
3. Implementación de charlas motivacionales enfocadas en la comunicación.
4. Retroalimentación en base a las opiniones e inquietudes del personal.

### ***Estrategia 4: Relación y comunicación***

**Objetivo General:** Fomentar la sana convivencia entre los colaboradores.

**Actividades:**

1. Incentivar la participación de los empleados en diferentes actividades.
2. Correlación entre distintas áreas de la empresa.
3. Brindar información por igual a todas las áreas de la empresa.
4. Escuchar atentamente las quejas y sugerencias del personal.

## 11. CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio investigativo aplicado sobre el proceso administrativo de selección y contratación de los recursos humanos para el área de producción de la empresa TAFENIC S.A habiendo aplicado los instrumentos de investigación se concluye lo siguiente:

El proceso de selección y contratación de la empresa posee muchas deficiencias las cuales se deberían de tomar en cuenta ya que perjudica de manera directa al desempeño e índice productivo de la empresa también se encontró la carencia de un sistema de evaluación al desempeño lo cual es sumamente necesario en una empresa de producción agrícola.

De forma general se considera que TAFENIC es una empresa con buena organización, buena estructura y recursos, pero le hace falta corregir y establecer el proceso de selección y contratación para alcanzar el mayor potencial posible.

Según los resultados de las encuestas realizadas, la hipótesis de investigación se cumple en un 51.3%, porque los colaboradores afirman que no se lleva a cabo un adecuado sistema de selección y contratación, debido a esto, los candidatos no son entrevistados, evaluados y puestos a prueba para demostrar que si son capaces de ejercer el cargo que solicitan.

Las estrategias a presentar en este plan se enfocan en mejorar el proceso de selección y contratación de personal, lo cual tendrá efectos positivos en todas las áreas de la empresa TAFENIC, ya que conlleva estabilidad en los puestos de trabajo, mejoras en el rendimiento y en la producción, establece una estructura más sólida sobre la cual se apoya toda la empresa e indirectamente reduce la carga de trabajo del personal de Recursos Humanos al no tener que buscar nuevo personal en cada ciclo productivo.

Estas estrategias también afectan de manera positiva al clima organizacional ya existente, puesto que se encontraría gente competente con un buen desempeño laboral y que generen confianza a sus compañeros de trabajo.

## 12. RECOMENDACIONES

**A la empresa TAFENIC S.A;** los responsables de las áreas productivas deben trabajar en sintonía con el responsable de recursos humanos para aportar al mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

- Es necesario crear un sistema de selección y contratación para que la empresa cuente con el personal idóneo y mejor capacitado para cada uno de los puestos y labores necesarias para el proceso productivo de esta empresa.
- Que el departamento de recursos humanos cuente con personal capacitado y con experiencia en selección y contratación de personal, así como toma de decisiones y capacitaciones a las otras áreas.
- Que se haga una revisión y consideración en los métodos de difusión para la oferta de empleo y así puedan captar el mayor número de aspirantes posibles.
- Redefinir el periodo de prueba a como lo establece la ley (no mayor a 30 días), para que la empresa pueda evitarse cargos legales por parte del personal, ya que TAFENIC excede este periodo y lo realiza en el plazo de 2 y hasta 3 meses.
- Que las propuestas del plan estratégico sean tomadas en cuenta por el personal correspondiente, ya que estas poseen una perspectiva externa de las necesidades de la empresa, buscando siempre el correcto funcionamiento de esta.
- En la etapa de la dirección se sugiere que haya más interacción y comunicación entre los responsables de área y los colaboradores asignados a estas.
- Que la toma de decisiones no sea tan vertical ni centralizada, porque es importante la perspectiva de las personas que están más cerca y poseen más información sobre lo que pasa en las distintas áreas de la empresa.

- Que al realizar el proceso de selección se tenga en cuenta el incremento considerable en el índice de emigración de la población en los últimos 2 años.
- Que los requisitos sean analizados y replanteados para que el proceso de selección sea más fácil para el departamento de recursos humanos.
- Identificar y evaluar a los trabajadores más eficientes, quienes han cumplido con sus días y horario laboral, para recompensarlos con bonos, canastas básicas y/o pagar el séptimo día, de esta forma se disminuirá el incumplimiento de horarios y se obtendrá mayor productividad en la mano de obra.

**A la facultad UNAN MANAGUA - FAREM ESTELÍ;** que continúen ampliando y mejorando las líneas de investigación y sigan brindando los medios necesarios para proseguir formando profesionales bien capacitados y listos para el mercado laboral.

**A los estudiantes;** que desarrollen trabajos investigativos enfocados en los procesos de gestión administrativa sobre todo en empresas del sector tabaco ya que es un mercado laboral cada vez más presente en nuestra ciudad y es importante conocer el funcionamiento y objetivos de las empresas dedicadas a este rubro.



### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2009). *Sistema de control de personal*. Instituto Politecnico Nacional, Coordinacion general de servicios informaticos. Mexico: Centro Nacional de calculo. Recuperado el 23 de Julio de 2022, de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/10233/1/Manual2009.pdf>
- Aguirre, M. F. (16 de Mayo de 2022). *appvizer*. Recuperado el 17 de Junio de 2022, de [appvizer.es: https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/contratacion-de-personal](https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/contratacion-de-personal)
- Alfaro, M. d. (2012). *Objetivos y funciones del departamento de recursos humanos* (Primera ed.). Estado de México, Estado de México, México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de [http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1435/Administracion\\_de\\_personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1435/Administracion_de_personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Almendarez, H., Mayorga, M., & Álvarez, C. (2015). *Manual de funciones y proceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa financiera nicaraguense, FINICA, en el periodo comprendido de noviembre de 2008 a diciembre de 2009*. Universidad Nacional de Ingeniería, Ciencias y Sistemas. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional de Ingeniería. Recuperado el 25 de Noviembre de 2022, de <https://ribuni.uni.edu.ni/1413/1/25894.pdf>
- Arzate, A. (2017). *IPS Especialista en RH*. (G. IPS, Editor) Recuperado el 17 de Junio de 2022, de [ips.com.mx: https://www.ips.com.mx/blog/5-estrategias-efectivas-de-reclutamiento-de-personal](https://www.ips.com.mx/blog/5-estrategias-efectivas-de-reclutamiento-de-personal)
- Baena, G. (2014). *Metodologia de la Investigación*. (J. E. Callejas, Ed.) Mexico, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 23 de octubre de 2022, de <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Banco Central de Nicaragua. (15 de 03 de 2018). El tabaco. *Revista de Comercio exterior*, 1. Recuperado el 19 de Diciembre de 2022, de <https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/Tabaco.pdf>
- Barnard, C. (Noviembre de 1959). Las funciones de los elementos dirigentes. *Documentación Administrativa*(23), 84. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/1296/1351>
- Barrera, C., Espinoza, A., & Martínez, B. (2021). *Funcionamiento del proceso administrativo y recursos humanos para la satisfaccion de los clientes en el hotel Casa Vinculos con sede en la ciudad de esteli en el año 2019-2020*. Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM Estelí, Ciencias Económicas y Administrativas. Esteli, Nicaragua: FAREM- Estelí, UNAN Managua. Recuperado el 15 de Junio de 2022
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Primera ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Estado de México, México: Pearson Educación. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64115581/kupdf.net\\_proceso-administrativo-para-las-organizaciones-del-siglo-xxilibropdf-with-cover-page-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64115581/kupdf.net_proceso-administrativo-para-las-organizaciones-del-siglo-xxilibropdf-with-cover-page-)

v2.pdf?Expires=1658603970&Signature=K~I7sl6-  
NbXC7H2QZYOCQoRKw~VJ~rlcanAjjjQrEPl3r5INXTcs7T0BpyVrGxmYICnwFnm491  
lp

- Bizneo. (2020). *Bizneo solutions s.l.* Recuperado el 8 de enero de 2023, de Bizneo Solutions S.L.: <https://www.bizneo.com/blog/contratacion-de-personal/#:~:text=procesos%20de%20contrataci%C3%B3n,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20contrataci%C3%B3n%20de%20personal%3F,aplican%20los%20ajustes%20legales%20necesarios.>
- Briceño, A. (12 de Junio de 2020). *Linkedin*. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de *Linkedin*: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-un-proceso-contratacion-alejandro-briceno>
- Caicedo, H. (2012). *Las Zonas Francas en Colombia*. Bogota Colombia. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/106573759/ZONAS-FRANCAS>
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Qutzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 10 de Junio de 2022, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Cano Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Cárcamo, J., Lira, H., & Rugama, J. (2016). *Propuesta de mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015*. Facultad Regional Mutidisciplinaria, FAREM Estelí, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: FAREM Estelí, UNAN Managua. Recuperado el 11 de Junio de 2022, de <https://studylib.es/doc/8693498/--repositorio-unan>
- Cardenas, M. (18 de Agosto de 2016). *Prezi Inc*. Recuperado el 17 de Junio de 2022, de Prezi: [https://prezi.com/uftjzlp1n\\_jg/principios-de-la-gestion-administrativa/](https://prezi.com/uftjzlp1n_jg/principios-de-la-gestion-administrativa/)
- Cardenas, M. (18 de Agosto de 2016). *Prezi Inc*. Recuperado el 17 de Junio de 2022, de Prezi: [https://prezi.com/uftjzlp1n\\_jg/principios-de-la-gestion-administrativa/](https://prezi.com/uftjzlp1n_jg/principios-de-la-gestion-administrativa/)
- Chiavenato, I. (1997). *Selección de personal* (Segunda ed.). (M. E. Suárez, Ed., & G. Villamizar, Trad.) Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL Interamericana, S.A. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/seleccion-de-personal.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo* (Tercera ed.). (L. S. Arevalo, Ed., & L. Makron books do Brasil editora, Trad.) Bogota, Bogota, Colombia: McGraw-Hill interamericana. Recuperado el 21 de Julio de 2022, de <https://www.yumpu.com/es/document/read/63144333/162508495-administracion-teoria-proceso-y-practica-3ra-edicion-idalberto-chiavenato-130924080807-phpapp01>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). (J. Mares Chacón, M. Rocha Martínez, Edits., P. Mascaró Sacristán, & M. d. Hano Roa, Trads.) Mexico, D.F., Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de

[https://www.academia.edu/31351807/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_CHIAVENA\\_TO\\_8th](https://www.academia.edu/31351807/Administracion_de_recursos_humanos_CHIAVENA_TO_8th)

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). (J. Mares Chacón, M. Rocha Martínez, Edits., P. Mascaró Sacristán, & M. d. Hano Roa, Trads.) México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de [https://www.academia.edu/31351807/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_CHIAVENA\\_TO\\_8th](https://www.academia.edu/31351807/Administracion_de_recursos_humanos_CHIAVENA_TO_8th)
- Chiavenato, I. (2007). *Dirección* (Séptima ed.). (N. Islas López, Ed., C. L. de la Fuente Chávez, & E. L. Montaña Serrano, Trads.) México, D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Fases del control* (Séptima ed.). (N. Islas López, Ed., C. L. de la Fuente Chávez, & E. L. Montaña Serrano, Trads.) México, D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo* (Séptima ed.). (N. Islas López, Ed., C. L. de la Fuente Chávez, & E. L. Montaña Serrano, Trads.) México, D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (J. Mares Chacón, E. C. Zúñiga Gutiérrez, Edits., P. Mascaró Sacristán, M. d. Enriqueta Hano Roa, & M. d. Obón León, Trads.) México, D.F., México: McGraw Hill. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed., Vol. Selección de personal). (J. Mares Chacón, E. C. Zúñiga Gutiérrez, Edits., P. Mascaró Sacristán, M. d. Enriqueta Hano Roa, & M. d. Obón León, Trads.) México, D.F., México: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *El sistema de administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (J. Mares Chacón, E. C. Zúñiga Gutiérrez, Edits., P. Mascaró Sacristán, M. d. Enriqueta Hano Roa, & M. d. Obón León, Trads.) México, D.F., México: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). (G. Nagore Cazáres, Trad.) México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 16 de Junio de 2022
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). (M. Rocha Martínez, Ed., & P. Obón, Trad.) Mexico DF, DF, Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 17 de Junio de 2022, de <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). (P. Obón, Trad.) México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Tipos de control* (Tercera ed.). (P. Obón, Trad.) México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Comisión Nacional de Zonas Francas. (8 de Octubre de 2015). *Comisión Nacional de Zonas Francas*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2022, de Comisión Nacional de Zonas Francas: <https://cnzf.gob.ni/es/quienes-somos/conceptos-generales>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social* (Primera ed.). (J. M. Cejudo, Ed., M. Díaz Ugarte, & S. Díaz Ugarte, Trads.) Aravaca, Madrid, España: Mc Graw Hill. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigac3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>
- Cortés, N. (11 de Noviembre de 2021). *GeoVictoria*. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de [geovictoria.com](https://www.geovictoria.com): <https://www.geovictoria.com/mx/recursos-humanos/seleccion-de-personal/#:~:text=El%20prop%C3%B3sito%20de%20la%20selecci%C3%B3n,varios%20a%20tributos%20de%20cada%20candidato>.
- Cruz, I. d. (2016). Gestión de Recursos Humanos. En I. d. Cruz, *Gestión de Recursos Humanos* (pág. 20). Madrid, España: Aula Mentor. Obtenido de [http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion\\_recursos\\_humanos.pdf](http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf)
- Cruz, J., Rugama, K., & Trujillo, M. (2019). *Proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la Empresa TAVICUSA, S.A con sede en la ciudad de Estelí. Periodo 2017 - 2019*. Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM - Estelí, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: FAREM - Estelí, UNAN Managua. Recuperado el 24 de Noviembre de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/13265/>
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (quinta ed., Vol. i). (G. Dominguez, Ed., L. Pineda, & V. Campos, Trads.) Juarez, Estado de México, México: Pearson. Recuperado el 07 de Enero de 2023, de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>
- Espinosa, R., & Tigse, S. (2012). *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito*. Universidad Politécnica Salesiana. Quito: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 24 de Noviembre de 2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General* (Decimocuarta ed.). (D. C. Dimitru, Trad.) Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. Recuperado el 26 de Agosto de 2022, de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)

- Fonseca, V. (02 de Diciembre de 2019). *Garcia & Bodan*. Recuperado el 3 de Enero de 2023, de Garcia & Bodan: <https://garciabodan.com/regimen-de-zonas-francas-en-nicaragua/>
- Font Fábregas, J., & Pasadas del Amo, S. (2016). *Las encuestas de opinion*. (P. Tígeras Sánchez, Ed.) Madrid, España: Consejo superior de investigaciones científicas. Recuperado el 01 de 07 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41846?page=13>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *El proceso de contratación* (Quinta ed.). (A. Cañizal, Ed.) Madrid, España: Person Prentice Hall. Recuperado el 16 de Junio de 2022
- González, S. S., Viteri, D. A., Izquierdo, A. M., & Verdezoto, G. O. (Julio-Agosto de 2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 37. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Hernández Álvarez, M. (7 de Julio de 2020). *Universidad Intercontinental*. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de Universidad Intercontinental: <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/>
- Hernandez Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas* (Segunda ed.). Madrid, España: Piramide. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>
- Hernandez, F. (2001). *Investigacion Documental y Comunicacion Cientifica*. Santo Domingo , Republica Dominicana : Universidad abierta para Adultos (UAPA). Recuperado el 01 de 07 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/175600?page=20>
- Hernández, M. (7 de Julio de 2020). *La importancia del control en la administración*. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de Universidad Intercontinental: <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/>
- Hernandez, M. J. (2014). *Administración de empresas*. Jaén, Madrid, Andalucía, España: Piramide (Grupo Anaya S,A). Recuperado el 21 de Julio de 2022, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>
- Herrera, S., Mantilla, D., & Vega, J. (2020). *Proceso administrativo del área de recursos humanos en la Empresa "Las Limas S.A." de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019*. Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM - Estelí, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: FAREM - Estelí, UNAN Managua. Recuperado el 15 de Junio de 2022
- Holness, G. (2017). *B partners*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2022, de B partners lab: <https://www.bpartnerslab.com/blog/importancia-de-contratar-al-equipo-adecuado-para-tu-negocio#:~:text=La%20elecci%C3%B3n%20del%20personal%20es,haya%20un%20peor%20clima%20laboral.>
- Instituto Nicaraguense de Turismo. (16 de Julio de 2021). *Mapa Nacional de Turismo*. (I. N. Turismo, Editor) Recuperado el 02 de Julio de 2022, de <https://www.mapanicaragua.com/municipio-esteli/>

- Koontz, H., & Wehrich, H. (2007). *Elementos de administración* (Séptima ed.). (J. Mares Chacón, M. Rocha Martínez, Edits., J. Gómez Mont, & J. Dávila Martínez, Trads.) México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de [https://www.academia.edu/38391552/Elementos\\_de\\_Administracion\\_7ma\\_Edi\\_pdf](https://www.academia.edu/38391552/Elementos_de_Administracion_7ma_Edi_pdf)
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2007). *Elementos de administración* (Séptima ed.). (J. Mares Chacón, M. Rocha Martínez, Edits., J. Gómez Mont, & J. Dávila Martínez, Trads.) México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de [https://www.academia.edu/38391552/Elementos\\_de\\_Administracion\\_7ma\\_Edi\\_pdf](https://www.academia.edu/38391552/Elementos_de_Administracion_7ma_Edi_pdf)
- La Gaceta. (16 de Octubre de 2015). *La Gaceta Diario Oficial*. Recuperado el 5 de Enero de 2023, de Ley de Zonas Francas: [https://cnzf.gob.ni/sites/default/files/gestor-de-documentos/LEY-DE-ZONAS-FRANCAS\\_1.pdf](https://cnzf.gob.ni/sites/default/files/gestor-de-documentos/LEY-DE-ZONAS-FRANCAS_1.pdf)
- Leal, A. C. (27 de Marzo de 2018). *Siigo*. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de [siigo.com: https://www.siigo.com/blog/empresario/sistema-de-gestion-administrativa/](https://www.siigo.com/blog/empresario/sistema-de-gestion-administrativa/)
- López Barra , S., & Ruiz Otero, E. (15 de Abril de 2015). *McGraw Hill Education*. (M. Hill, Ed.) Recuperado el 16 de Junio de 2022, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>
- Lopez, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla* (1ra ed.). (L. Rubio, Ed.) Barcelona, Barcelona, España: Libros de Cabecera SL. Recuperado el 21 de Julio de 2022, de [https://books.google.com.ni/books/about/La\\_empresa\\_explicada\\_de\\_forma\\_sencilla.html?id=8QqIGLF7txsC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books/about/La_empresa_explicada_de_forma_sencilla.html?id=8QqIGLF7txsC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). México, D.F., México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el Sábado 11 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). México, D.F., México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el Sábado 11 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). México, D.F., México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el Sábado 11 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). México, D.F., México, México: Grupo Editoria Patria. Recuperado el Sábado 11 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). (J. E. Callejas, Ed.) México, D.F., México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo&ots=-LEQ5r4sPf&sig=W1q26wRcOsYmhOkPCU5pvYegAlo#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false>

- Mendoza, A. (31 de Mayo de 2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, III(2), 964. doi:10.23857/dc.v3i2.614
- Morcillo, F. M., Mochon, M. d., & Saez, M. (2014). *Administración Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. (Primera ed., Vol. I). (G. G. Nuñez, Ed.) Mexico DF, DF, Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A. Recuperado el 11 de Octubre de 2022, de <https://es.scribd.com/document/530050118/Administracion-Enfoque-por-Competencias-con-Casos-Latinoamericanos-Francisco-Mochon-Morcillo>
- National Institute on Drug Abuse. (Abril de 2021). Cigarrillo y otros productos con tabaco. *Drugs Facts*, 7. Recuperado el 8 de Enero de 2023, de <https://nida.nih.gov/es/download/1103/cigarrillos-y-otros-productos-con-tabaco-drugfacts.pdf?v=2d6297f81552de80bfdb2bf3a02edee9>
- Navarrete Lozano, K. (20 de Diciembre de 2019). *Gestiopolis*. (MebProfit Ltda.) Recuperado el 15 de Junio de 2022, de [gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com): <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Noreña, L. E. (2010). *Proceso de admisión y contratación de personal de 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 de Ciencias de la Salud. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado el 17 de Junio de 2022, de <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/ec4ed4eb-d1b8-404c-bd71-ab81d377c524/content>
- Olivas, A. (16 de Junio de 2009). Impacto social y economico de la industria tabacalera en el departamento de Esteli. *Revista Ciencia y Tecnologia El Higo*, 2. Obtenido de <https://www.lamjol.info/index.php/elhigo/article/download/8655/9713/30072>
- Organización Internacional del Trabajo. (5 de OCTUBRE de 2010). *Zonas francas industriales, derechos laborales y estartegias syndicales*. Recuperado el 25 de diciembre de 2022, de EPZ Nicaragua: [https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/epz\\_nicaragua.pdf](https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/epz_nicaragua.pdf)
- Pérez, o. (16 de Junio de 2017). *Blog PeopleNext*. (B. PepleNext, Editor) Recuperado el 19 de Junio de 2022, de [blog.peplenext.com](https://blog.peplenext.com): <https://blog.peplenext.com/4-consejos-para-mejorar-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion>
- Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales* (Primera ed.). (D. Fayerman Aragón, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación, S.A. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46786259/Direccion\\_de\\_empresas\\_internacionales\\_-\\_Jose\\_Barber-Fidel\\_Darder-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1658599187&Signature=SIgJI~oiZGoJohXFZG3KYwHhSpZC1cfluQFxmumu3rKl0jBgzVWF4nL8U~XY6EE~d4HN12hqBDioZ6SxLHAz16tybX1DV](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46786259/Direccion_de_empresas_internacionales_-_Jose_Barber-Fidel_Darder-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1658599187&Signature=SIgJI~oiZGoJohXFZG3KYwHhSpZC1cfluQFxmumu3rKl0jBgzVWF4nL8U~XY6EE~d4HN12hqBDioZ6SxLHAz16tybX1DV)
- Prieto, M. A., Alvarez, J. C., & Herraез, P. (2013). *Empresa e Iniciativa emprendedora*. Madrid, España: Macmillan Iberia SA. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de [https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42976?fs\\_q=empresa\\_e\\_iniciativa&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42976?fs_q=empresa_e_iniciativa&prev=fs)

- Ramírez, A. d., Ramírez, R. G., & Calderón, E. V. (Enero de 2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 8. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Ramírez, A. d., Ramírez, R. G., & Calderón, E. V. (Enero de 2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 25. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Sanchez Manzanares, J. M. (2017). *Gestión administrativa y calidad de servicio de la oficina principal del banco de la nación y su influencia en la fidelización de los usuarios en el periodo 2015*. Universidad INCA Garcilaso de la Vega, Facultad de ciencias administrativas y ciencias económicas. Universidad INCA Garcilaso de la Vega. Recuperado el 11 de Junio de 2022, de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1007/SANCHEZ%20MANZANARES%2C%20JUAN%20MANUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, L. (24 de Junio de 2015). *Emprende Pyme*. (J. Caurin, R. Hernández, I. Benlloch, & D. Puchades, Editores) Recuperado el 17 de Junio de 2022, de [emprendepyme.net: https://www.emprendepyme.net/control-de-asistencia-laboral.html](https://www.emprendepyme.net/control-de-asistencia-laboral.html)
- Slinger, R. (2015). *Modelo de gestión de talento humano basado en la provision para la contratacion de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015*. Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM ESTELÍ, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: FAREM ESTELÍ, UNAN MANAGUA. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://docplayer.es/78463731-Universidad-nacional-autonoma-de-nicaragua-unan-managua-facultad-regional-multidisciplinaria-de-esteli.html>
- Slinger, R. (2015). *Modelo de gestion de talento humano basado en la provision para la contratacion de personal ejecutivo y profesional en la fundacion Centro Nacional de Medicina popular Tradicional FCNMPY Esteli*. Tesis maestral, Unan Managua, Departamento de Ciencias Economicas y Administrativas, Esteli. Recuperado el 22 de Diciembre de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/2693/1/17588.pdf>
- Tabacopedia. (2018). *Tabacopedia*. Obtenido de Tabacopedia: <https://tabacopedia.com/es/tabacospor-el-mundo/america/nicaragua/>
- 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 Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. Recuperado el 12 de Junio de 2022, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8213/Torre%20Sullca%2C%20Vanesa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urdaneta, D. (1 de Julio de 2017). *Humo y Tabaco*. (D. Urdaneta, Ed.) Recuperado el 29 de Diciembre de 2022, de Humo y Tabaco: <https://humoytabaco.com/2017/07/01/el-tabaco-en-nicaragua/#:~:text=Aunque%20el%20tabaco%20para%20cigarrillos,y%20el%20poder%20econ%C3%B3mico%20para>



Werther, J. W., & Davis, K. (1991). *Selección de personal* (Tercera ed.). (J. Mejía Gómez, Trad.) México, D.F., México: McGRAW-HILL Internacional de México, S.A. Recuperado el 15 de Junio de 2022

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Función de servicio de un departamento de recursos humanos* (Sexta ed.). (M. Á. Toledo Castellanos, R. del Bosque Alayón, J. Mares Chacón, M. Rocha Martínez, Edits., & J. Mejía Gómez, Trad.) México, D.F., Estado de México, México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de [http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACI% c3% 93N% 20DE% 20RECURSOS% 20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACI%c3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## 14. ANEXOS

### Anexo No.1. entrevista dirigida al gerente de la empresa “TAFENIC”

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento de los procesos administrativos de: Planificación, organización, dirección, control y recursos humanos y su influencia en el área de producción.

Nombre:

Cargo:

Fecha de la entrevista:

#### I. Planificación

1. ¿Cómo se da el proceso de planificación de actividades en el área de producción?
2. ¿Cómo garantiza el cumplimiento de metas en la producción?
3. ¿Qué acciones implementa para mejorar el proceso de planificación?
4. ¿Cómo funciona la definición de las metas de producción para los colaboradores?
5. ¿Cómo se planifica la cantidad de empleados que serán contratados?
6. ¿Cómo realiza la identificación de la demanda de nuevos trabajadores en el área de producción?

#### II. Organización

1. ¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?
2. ¿Cómo está organizada el área de producción de la empresa?
3. ¿Quién asigna las funciones en el área de producción?
4. ¿Cómo se da el proceso de asignación de funciones y responsabilidades en el área de producción?
5. ¿Cómo se organiza el proceso de selección de personal en la empresa?
6. ¿En qué consiste el período de prueba para el personal contratado?
7. ¿Cómo evalúa el desempeño de los colaboradores en el período de prueba?

#### III. Dirección

1. ¿Cómo se da el proceso de toma de decisiones en el área de producción?
2. ¿Cómo describe el ambiente laboral entre empleado-empleador en la empresa?
3. ¿Qué estrategias de motivación al personal implementan para garantizar un buen desempeño laboral?
4. ¿Cuáles son las dificultades que ha identificado en la dirección del área de producción?
5. ¿Cómo se garantiza la eficiencia del área?
6. ¿Qué acciones implementa para mejorar este proceso?

#### IV. Control

1. ¿Cuáles son los controles que se implementan en el área de producción en la empresa?
2. ¿Qué métodos se utilizan para controlar y valorar la productividad de los empleados?
3. ¿Cuáles son las políticas que velan por la seguridad laboral de los empleados?
4. ¿Cuáles son las deficiencias que presenta el proceso de control en la empresa?

## **V. Recursos Humanos**

1. ¿Qué métodos de reclutamiento y selección de personal son empleados por la empresa?
2. ¿Cómo funciona el período de prueba para los nuevos colaboradores?
3. ¿De qué manera se evalúa a colaborador en período de prueba para su contratación permanente?
4. ¿Cómo se determina y valora el desempeño de los colaboradores?
5. ¿Qué oportunidades de crecimiento profesional brinda la empresa a sus colaboradores?
6. ¿Cuáles son los tipos de capacitación empleados durante el período de prueba por la empresa?
7. ¿Qué estrategias implementa para que los colaboradores de producción tengan buen desempeño laboral?

## **VI. Evaluación y sugerencias**

1. ¿Cuáles son las debilidades del proceso de planificación dentro del área de producción?
2. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la organización del área de producción?
3. ¿Qué acciones implementa para mejorar la organización del área?
4. ¿Cuáles son las debilidades que presenta el área de producción?
5. ¿Qué fortalezas tiene el área de producción?

## **Anexo No.2. Entrevista dirigida al responsable de recursos humanos de la empresa “TAFENIC”**

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento de los procesos administrativos en el área de Recursos Humanos.

Nombre:

Cargo:

Fecha de la entrevista:

### **I. Planificación**

1. ¿Cómo se desarrolla la planificación del área para seleccionar y contratar nuevo personal?
2. ¿Cómo influye el proceso de selección y contratación de personal en la asignación de funciones del área de producción?
3. ¿De qué manera se adecuan los planes operativos al proceso de selección y contratación de personal para el área de producción?
4. ¿Cuáles son las metas establecidas en el proceso de selección y contratación de personal?
5. ¿Cómo se podría mejorar el área de producción mediante la selección de personal?

### **II. Organización**

1. ¿Cómo está organizada el área de recursos humanos (puestos de trabajo, personal y salarios)?
2. ¿Cómo se organizan las funciones del personal de producción?
3. ¿Qué importancia tiene emplear un proceso de selección y período de prueba para la contratación del nuevo personal en la empresa?
4. ¿Qué acciones implementan para mantener un buen ambiente laboral?
5. ¿En qué consiste el sistema de evaluación al desempeño para los colaboradores de producción?
6. ¿Qué acciones implementan para mejorar el proceso de selección y contratación de personal?

### **III. Dirección**

1. ¿Cuáles estrategias de dirección emplea el área para selección y contratación de personal?
2. ¿Cómo evalúa el proceso de selección de personal implementado por la empresa?
3. ¿Cómo afecta a la producción un buen o mal proceso de selección y contratación?
4. ¿Cómo el proceso de selección podría afectar el clima laboral del área de producción?
5. ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar el proceso de selección y contratación de personal?

### **IV. Control**

1. ¿Cuánto tiempo lleva el proceso de selección de personal para el área de producción?

2. ¿Cuáles son los requisitos para ser candidato elegible en el proceso de selección para el área de producción de la empresa?
3. ¿Cómo se evalúa el proceso de prueba de un colaborador para ser empleado definitivamente?
4. ¿Cómo se controlan y supervisan las funciones del personal en el área de producción?
5. ¿Quién se encarga de este sistema de control?

## **V. Recursos Humanos**

1. ¿De qué manera se distribuyen las actividades en el área de recursos humanos? ¿Cómo valora el trabajo en equipo del área?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento de personal?
3. ¿Cómo se da el proceso de integración de los nuevos empleados?
4. ¿Qué métodos de selección de personal se usan?
5. ¿Cuáles son las dificultades identificadas en el proceso de selección y contratación del personal?
6. ¿En qué consiste el proceso de inducción de personal?
7. ¿Cómo se da el proceso de capacitación de personal?
8. ¿Qué diferencias salariales y de prestaciones sociales existen en trabajadores fijos y temporales?
9. ¿Cómo se da el proceso de rotación de personal?
10. ¿Cómo influye la rotación de personal en el desempeño de los colaboradores?

## **VI. Evaluación y sugerencias**

1. ¿Cuáles son las debilidades del proceso de selección de personal?
2. ¿Cuáles son las debilidades del proceso de contratación de personal?
3. ¿Qué estrategias implementaría para que la selección de personal no afecte la eficiencia del área de producción?
4. Desde su experiencia, ¿Qué acciones llevaría a cabo para mejorar el proceso de selección y contratación de personal?

### **Anexo No.3. Entrevista dirigida a colaboradores del área de producción de la empresa “TAFENIC”.**

**Objetivo:** Recopilar información sobre el proceso de selección y contratación de personal del área de producción.

Nombre:

Cargo:

Fecha:

#### **I. Planificación**

1. ¿Cómo se enteró del puesto de trabajo?
2. ¿Para cuál puesto de trabajo aplicó?
3. ¿Por qué decidió postularse para el puesto?
4. ¿Qué características cree que le ayudaron a quedarse con el puesto?
5. ¿Qué tipo de entrevista le hicieron?
6. ¿Qué medio utilizaron para informarle que estaba contratado?

#### **II. Organización**

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña y a qué área lo asignaron?
2. ¿Cuáles son las tareas o funciones que le asignaron?
3. ¿De qué manera es capacitada su área?
4. ¿Cómo se desarrolló su periodo de prueba en la empresa: tiempo, capacitación, ¿y evaluación?
5. ¿Cuáles son las características de su contratación: puesto laboral, ¿tiempo y beneficios?
6. ¿Cuánto tiempo estuvo en periodo de prueba?
7. Describa, ¿Cómo se dio su proceso de integración?

#### **III. Dirección**

1. ¿Quién es el encargado de asignar sus funciones?
2. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene al desempeñar sus actividades?
3. ¿Qué aspectos considera que se pueden mejorar en su área de trabajo?
4. ¿Cómo es la relación entre usted y su jefe inmediato?
5. ¿Cómo lo motivan en el cumplimiento de sus tareas?

#### **IV. Control**

1. ¿Quién controla y supervisa sus actividades?
2. ¿Cómo se comunica con su jefe inmediato?
3. ¿Cómo evalúan su desempeño laboral?
4. ¿Cómo describe su ambiente de trabajo?
5. ¿Qué medidas implementan para su seguridad en el área de trabajo?

## Anexo No.4. Guía de Encuesta a trabajadores del área de producción de TAFENIC

**Objetivo:** Recopilar información para analizar el proceso de selección y contratación de personal.

### I. DATOS GENERALES

1. Sexo: F\_\_\_\_ M\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Estado Civil: Soltero\_\_\_\_ Acompañado\_\_\_\_ Casado\_\_\_\_ Divorciado\_\_\_\_
4. Nivel académico: Primaria: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_ Técnico\_\_\_\_ Universitario\_\_\_\_

### II. SELECCIÓN DEL PERSONAL

5. ¿Cómo se enteró de la oferta de trabajo?

Redes Sociales \_\_\_\_\_ Anuncio de Radio\_\_\_\_ Anuncio de televisión\_\_\_\_  
 Cartel o afiche\_\_\_\_ Por trabajador de la empresa\_\_\_\_ Por otra persona\_\_\_\_

6. En la oferta de trabajo ¿El tipo de trabajo a desempeñar estaba claro? Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_

7. En la oferta de empleo, ¿Se definían claramente los requisitos que solicitaban?  
 Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_

8. Usted ¿Contaba con todos los requisitos solicitados? Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_

9. ¿Cuáles eran los requisitos solicitados por la empresa?

Ficha de solicitud de empleo: \_\_\_\_\_ Copia de cédula: \_\_\_\_\_  
 Carta de recomendación: \_\_\_\_\_ Curriculum: \_\_\_\_\_  
 Constancias de trabajos anteriores: \_\_\_\_\_  
 Otros (anotar): \_\_\_\_\_

10. ¿Le hicieron una entrevista de selección? Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_

11. 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: \_\_\_\_\_

12. ¿Le hicieron pruebas psicométricas durante la selección para el puesto de trabajo?  
 Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_

13. ¿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 \_\_\_\_

14. ¿El reclutador explico claramente los detalles del trabajo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### III. PERIODO DE PRUEBA

15. ¿Realizó un período de prueba? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

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

16. ¿De cuánto tiempo fue el período de prueba?  
1 mes: \_\_\_\_ De 1 a 2 meses: \_\_\_\_ 3 meses \_\_\_\_

17. ¿Recibió salario durante su período de prueba? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

18. ¿Fue claramente orientado para realizar el trabajo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

19. ¿Se le asignó a una persona para entrenarlo en el trabajo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

20. ¿Recibió charlas motivacionales al momento de integrarlo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

21. ¿Fue capacitado para realizar el trabajo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

22. Anote tres capacitaciones que usted recibió durante su periodo de prueba:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

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

### IV. PROCESO DE CONTRATACION

24. ¿Cómo valora el proceso de reclutamiento de la empresa TAFENIC?

Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

25. ¿Considera que haber pasado este proceso de reclutamiento incide en su contratación permanente en la empresa TAFENIC? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

26. ¿Considera que haber pasado por un período de prueba incide en su eficiencia laboral en la empresa TAFENIC? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

27. Actualmente, ¿Cuenta con un contrato laboral? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

28. ¿Cuál es su tipo de contratación? Temporal \_\_\_\_ Permanente \_\_\_\_



29. ¿Cuánto tiempo tiene de haber sido contratado?

Menos de 6 meses: \_\_\_\_ De 7 meses a 1 año \_\_\_\_ De 1 a 3 años: \_\_\_\_  
De 4 años a más: \_\_\_\_

30. ¿Tiene una tarjeta de control de asistencia? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

31. ¿Cuál fue su impresión cuando le asignaron su área de trabajo?

Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

32. Nivel de satisfacción en la empresa en:

	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Puesto de trabajo			
Área de trabajo			
Ambiente laboral			

33. ¿Su puesto requiere de una amplia experiencia? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

34. ¿Recibe capacitaciones de manera constante? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

35. Anote las tres últimas capacitaciones que usted ha recibido:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

36. En su puesto de trabajo, ¿Tiene que cumplir metas de producción? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

37. ¿Tiene un supervisor que controla el cumplimiento de sus metas de producción?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

38. ¿Recibe algún tipo de estímulo al exceder sus metas de producción? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

39. Mientras ha estado laborando, ¿Le han aplicado evaluaciones al desempeño?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

40. ¿Cómo ha sido evaluado su desempeño laboral?

Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

41. 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): \_\_\_\_\_

## Anexo No.5. Fotografías de las Áreas de trabajo de TAFENIC



## Anexo No.6. Requisitos de contratación



## Anexo No.7. Modelo de contrato laboral por tiempo indeterminado

**CONTRATO LABORAL POR TIEMPO INDETERMINADO**

Por una parte, Abdel Jousef Fernández Saab, Mayor de Edad, casado, con domicilio en la ciudad de Estelí y quien en adelante se denominará el CONTRATANTE y por otra parte \_\_\_\_\_

Domiciliado en: \_\_\_\_\_

Cedula de Identidad No.: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

y quien en adelante se denominara CONTRATADO, convienen establecer relación laboral, sujeta a las siguientes reglas:

**PRIMERA:**  
Inicio de la relación laboral: El trabajador descrito anteriormente inicia su relación laboral, el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del Año 20 \_\_\_\_\_

**SEGUNDA:**  
Ocupación Laboral: El contratado laborará en el área de: \_\_\_\_\_ desempeñando actividades de: \_\_\_\_\_

**TERCERA:**  
Jornada de Trabajo: El trabajo se realizará en una jornada discontinua diaria de lunes a sábado que comenzará a las \_\_\_\_\_ y concluirá a las \_\_\_\_\_, estableciéndose durante este tiempo, una pausa de \_\_\_\_\_ minutos para el desayuno, luego por la tarde se reiniciará la jornada de trabajo comenzando a la \_\_\_\_\_ y finalizará a las \_\_\_\_\_ P.M. para un Total de 48 horas semanales.

**CUARTA:**  
Plazo del Contrato de Trabajo: El contrato de trabajo será por tiempo Indeterminado. En un periodo de prueba de 30 días que inician \_\_\_\_\_

**QUINTA:**  
Monto del salario: El contratante pagará al contratado un salario diario de C\$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) más C\$ \_\_\_\_\_ de alimentación más las prestaciones sociales establecidas por la ley.

**SEXTA:**  
Periodos y lugar de Realización del Pago: El pago se realizará catorcenal los días sábado después del cierre de catorcena y se entregará en las oficinas de las instalaciones de la finca.

**SÉPTIMA:** El trabajador se compromete a cumplir y respetar las normas de conductas, así como la seguridad e higiene laboral, de cometer violaciones estará sujeto a medidas disciplinarias.

Para que así conste, firmamos ambas partes, en la ciudad de Estelí a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Empleador

\_\_\_\_\_  
Trabajador

**YO DOY FE DE HABER RECIBIDO COPIA DE MI CONTRATO** \_\_\_\_\_