

**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**

**Administrative process for the selection and hiring of human resources in the production area of Tabacalera Fernandez de Nicaragua S.A. (TAPHENIC). 2022.
Estelí, Nicaragua**

Sonia Noelia Dormus Castilblanco
FAREM-Estelí, UNAN-Managua
snoeliadormuz@gmail.com

Ingrid Massiel Herrera Peralta
FAREM-Estelí, UNAN-Managua
massiell.ip@gmail.com

Roger Jasmany Moreno Arauz
FAREM-Estelí, UNAN-Managua
jasmany00@gmail.com

Beverly Castillo Herrera
FAREM-Estelí, UNAN-Managua
ORCID: 0000-0002-9086-9388
beverly.castillo@yahoo.com

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 AJ. Fernández Cigars 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 cinco estrategias que son: Establecer un sistema formal de contratación de personal, estabilidad laboral, evaluación al personal, políticas de contratación y relación y comunicación.

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

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 Fernandez 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: Establishing a formal system for hiring staff, job stability, staff evaluation, hiring policies, and relationship and communication.

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

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.

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. 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.

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.

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.

Los principales conceptos teóricos que presenta la investigación se abordan a continuación;

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, 2014, pág. 26).

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).

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.

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).

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).

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).

Esta investigación, será de utilidad para la dirección de la empresa TAFENIC porque es una perspectiva externa sobre la problemática que posee y se realizó, con el fin de aportar estrategias enfocadas en la mejora organizativa del proceso de selección y contratación del personal, con lo cual, se pretende influir de manera positiva en la estabilidad y eficiencia productiva de dicha empresa.

El objetivo de este artículo es determinar 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). Es importante abordar 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.

MATERIALES Y MÉTODOS

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.

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: 1) Se requiere la participación voluntaria de los empleados; y 2) Personal del área de producción y personal administrativo.

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.

En esta investigación se utilizaron 3 técnicas de recolección de información: investigación documental, encuestas y entrevistas. Se aplicaron 3 entrevistas, al responsable de recursos

humanos Lic. Oneyda de los Ángeles Prado Irías, al responsable del área de producción Ing. Byron Francisco Pérez Rodríguez y al gerente de la empresa Enrique Cruz Villate.

Las etapas de la investigación se desarrollaron de la siguiente manera:

Etapa 1. Investigación documental: Se recopiló información sobre la empresa para poder definir la problemática presente en la misma, con esta información preliminar se describió el problema, se definieron los objetivos y se justificó la investigación. También, se definieron los ejes teóricos y se consultaron bases de datos fiables como libros, artículos científicos y publicaciones de alto nivel académico, se consultaron las bases en línea de la universidad UNAN Managua – FAREM Estelí para la construcción del marco teórico y los antecedentes de la 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, una para el gerente de la empresa, la otra para el responsable del área de recursos humanos y la siguiente para el responsable del área de producción. Por último, se diseñó una encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa que laboran en el área de producción.

Etapa 3. Trabajo de Campo: Se realizaron varias visitas a la Empresa TAFENIC durante los meses de septiembre y octubre del año 2022, con el objetivo de recopilar la información necesaria por medio de la aplicación de entrevistas al personal administrativo y las encuestas a los colaboradores del área de producción.

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.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

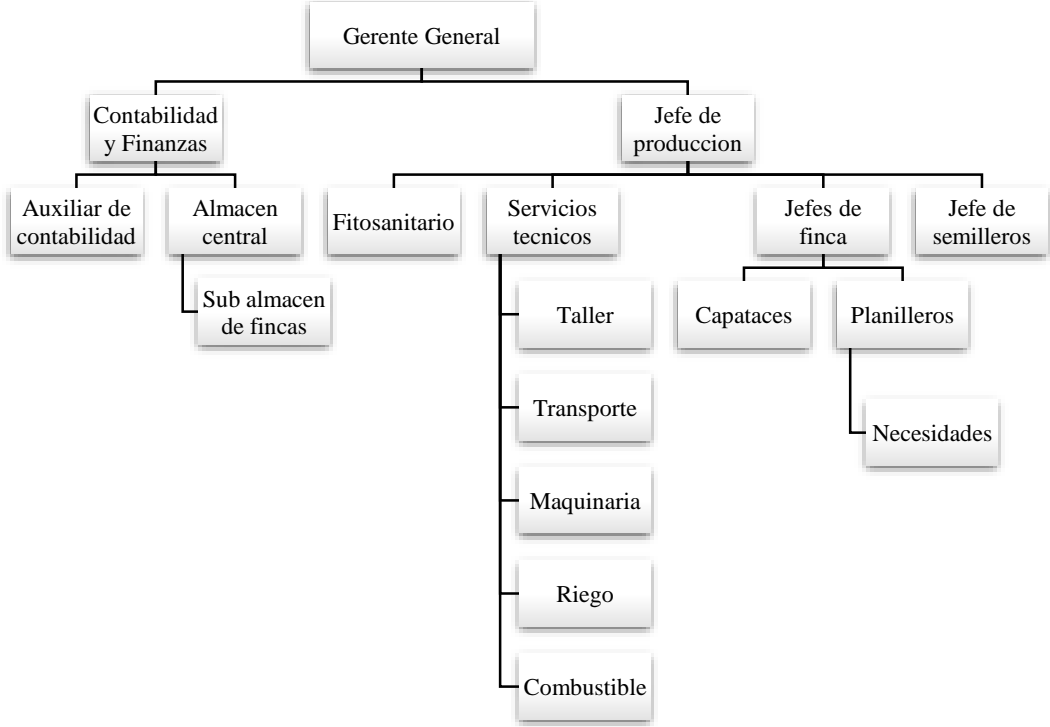
La Empresa Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A., TAFENIC, fue constituida En la Ciudad de Estelí, Departamento de Estelí a las diez de la mañana del día dos de mayo del año dos mil cinco. Tabacalera Fernández se inició en una instalación pequeña en Estelí, Nicaragua con sólo seis rodillos. En lugar de lanzar su propia marca desde el principio, Fernández se estableció como un fabricante de cigarros para otras empresas, con las marcas de: el Rocky Patel verano Blend 2008, que se produjo en la fábrica "Tafenic" de Fernández en Estelí.

“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.

Dentro de su estructura organizacional posee un organigrama funcional donde se establecen los niveles de autoridad, responsabilidad y áreas en las que está organizada la empresa. Primero se encuentra la gerencia general, de ahí parte el área de contabilidad y finanzas, quien dirige al auxiliar de contabilidad y el almacén central con el sub almacén de fincas. La otra área es la del jefe de producción y de esta parten la de fitosanitario, los servicios técnicos (taller, transporte, maquinaria, riego y combustible), jefes de sembreros, los jefes de finca, los cuales están a cargo de capataces y planilleros.

Sin embargo, el organigrama proporcionado por la empresa está mal estructurado y organizado, carece de estética, se ve desordenado, por ello, se realiza esta propuesta para la reorganización del organigrama de la empresa “TAFENIC, S.A”.

Gráfico 1. Propuesta de organigrama de la Empresa “TAFENIC, S.A”



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

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).

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.

a) La planificación de la producción y contratación de personal

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. 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⁻¹, más de 14 hojas por planta, precoz (90 a 100 ddt) en comparación con otras, aunque la variedad es susceptible al moho azul. 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.

“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)

Los trabajadores del área de producción, no tienen una meta establecida en sus actividades diarias, pero existen metas basados en lo definido por la empresa en base a la comparación con años anteriores y ver su desempeño en el cultivo de tabaco.

También, cuentan con un plan de siembra donde se detallan los datos por cada unidad productiva o finca, la variedad de tabaco a sembrar, el periodo de tiempo definido en quincenas junto con la cantidad de manzanas, el lote donde se sembrarán en cada unidad productiva y se definen las labores de riego y fumigación.

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 cedula, constancia escolar (en caso de estudio) y permiso laboral junto con la cedula 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)

b) La organización del proceso de selección y contratación de los colaboradores

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.

Cuando se requiere la contratación de nuevo personal, los requisitos son muy elementales, tomando en cuenta que solo se solicitan documentos con información personal como: cédula, constancia escolar (en caso de estudio) y permiso laboral junto con la cédula de los responsables (en caso de ser menor de edad).

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 espontáneas que corresponden al puesto de trabajo ofertado.

“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)

c) El proceso de dirección

La toma de decisiones en el área de producción 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)

El trabajo en equipo es necesario en el área de producción puesto 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)

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)

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.

d) El control del personal seleccionado y contratado

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 planilleros para registrar la asistencia del personal y las actividades realizadas en las distintas unidades productivas, el control se da principalmente por las plantilleras, y según las necesidades de cada una de estas.” (Byron Pérez, Responsable Área de Producción, 2022)

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)

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, a pesar de que 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).

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 donde se evalúan los aspectos y requisitos necesarios para ocupar el 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 Recursos Humanos, 2022)

La Contratación de personal en TAFENIC

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.

“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 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.

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.

“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).

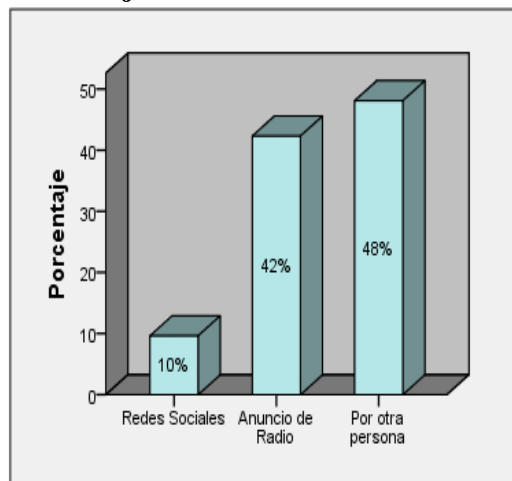
Según las encuestas realizadas a los trabajadores permanentes y temporales de TAFENIC S.A, durante su periodo de prueba reciben capacitaciones sobre Higiene y Salubridad, Medidas de prevención contra incendios y manejo y almacenamiento de agroquímicos, esto, para que los nuevos candidatos vayan relacionándose un poco con el proceso que se llevara 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.

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

Durante las 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.1).

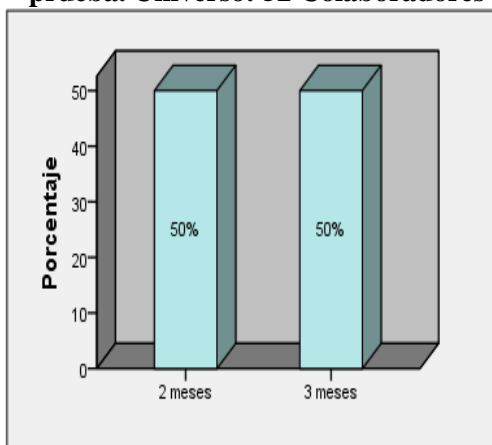
“En el caso del personal eventual se realiza una convocatoria masiva. En el caso del personal administrativo se realiza una aplicación de un test en el cual se recluta al mejor postor.” (Enrique Cruz, Gerente, 2022)

Gráfico No.1. Conocimiento de la oferta de trabajo. Universo: 52 Colaboradores



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

Gráfico No.2. Tiempo del periodo de prueba. Universo: 52 Colaboradores



Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

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

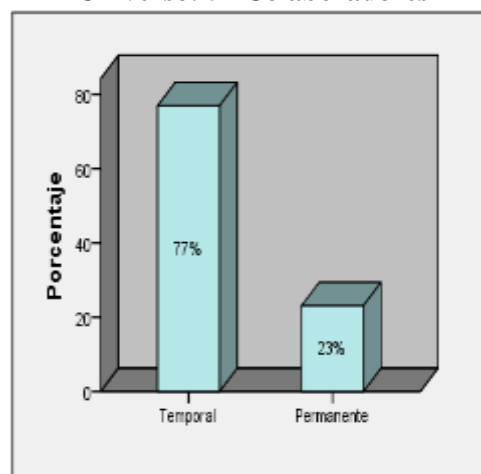
ley se estipula el tiempo máximo de 30 días sin prorrogas y ni con acuerdos entre el empleador y el trabajador, ya que de esto pueden surgir consecuencias con el ministerio del trabajo al momento de una inspección.

El 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. 3).

En TAFENIC S.A existen dos tipos de régimen en las prestaciones sociales brindadas a trabajadores fijos y temporales: 1) 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. 2) Régimen para trabajadores Fijos: IVM- RP (Invalidez, Vejez, Muerte, Riesgo Profesional), aquí las prestaciones son parciales, incluyendo únicamente prestaciones de mediano y largo plazo exceptuando accidentes laborales, cuya prestación se otorga cuando se presenta el accidente.

Gráfico No.3. Tipo de contratación. Universo: 52 Colaboradores



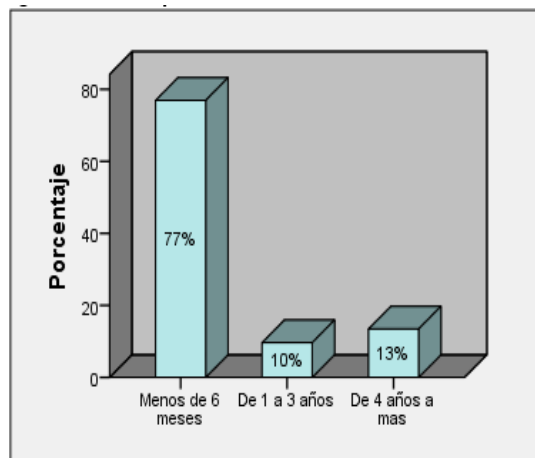
Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

El gráfico No.4, 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.

Estos resultados muestran que al personal permanente fue a quien se le aplicó entrevista de selección, y 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.

Gráfico No.4. Tiempo de estar contratado.
Universo: 52 Colaboradores

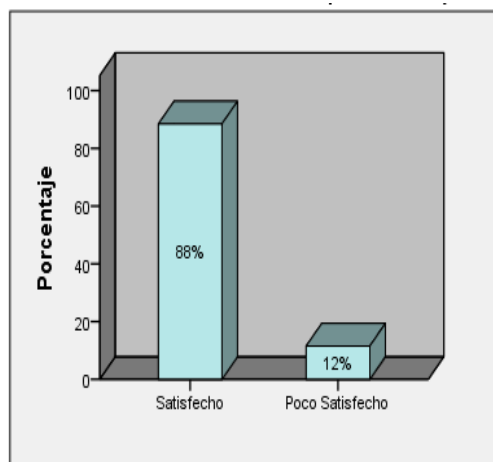


Fuente: Elaboración propia Oct 2022.

Las encuestas indican que, el 88% está satisfecho con su puesto de trabajo, por otra parte, el 12% quedó poco satisfecho (Ver Gráfico No.5).

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 No.5. 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)

Propuesta de Líneas Estratégicas

Se realizó un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) sobre el proceso de selección y contratación de personal.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• 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.	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de tener un captador externo.• Acceso a programas gubernamentales de capacitación.• Capacitar al personal periódicamente.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Escasez de mano de obra local.• Competencia en cuanto a los beneficios ofrecidos por otras empresas.• Alto índice de deserción.

Considerando el análisis del FODA la propuesta de estrategias administrativas enfocadas en la mejora de dicho proceso en la empresa TAFENIC son las siguientes:

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.

CONCLUSIONES

Al realizar el estudio correspondiente al tema de investigación y después de haber analizado la información obtenida por medio de la investigación documental y por parte del personal administrativo entrevistado y el personal encuestado del área de producción de la Empresa TAFENIC, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

TAFENIC es una fuente de empleos directos e indirectos en la ciudad de Estelí y sectores aledaños, por consiguiente, el recurso humano es un elemento primordial para mantener y maximizar la productividad, por lo tanto, es importante incorporar personal adecuando en esta.

Los procesos de selección y contratación se deben mejorar, dado que carecen de organización y estructura, en consecuencia, el personal que labora en la empresa puede no ser el idóneo para alcanzar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo de la misma.

Se deben estructurar de forma conveniente los manuales y procesos existentes para cada una de las actividades que se vayan a realizar dentro de la empresa, ya que así, se conseguirá un correcto funcionamiento en cada una de sus áreas.

La empresa carece de un sistema de control de personal, debido a esto, hay faltas injustificadas de los colaboradores y abandono de los puestos de trabajo.

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>
- 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>
- 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>.
- 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
- 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>
- 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>
- 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
- 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>

Prieto, M. A., Alvarez, J. C., & Herraez, 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

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>

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