

**El clima organizacional en el desempeño de los trabajadores en el área de producción de la Empresa Plasencia Cigars, Estelí. 2023**

**The organizational climate in the performance of workers in the production area of the Plasencia Cigars Company, Estelí. 2023**

Yessica María Córdoba Palacios  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua  
[Yessitapalacios@gmail.com](mailto:Yessitapalacios@gmail.com)  
ORCID: 0009-0005-7400-4236

Alan Enrique Sánchez Jarquín  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua  
[allansanchez500@gmail.com](mailto:allansanchez500@gmail.com)  
ORCID: 0009-0001-9609-0498

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

**RESUMEN**

Esta investigación se llevó a cabo en Plasencia Cigars, una empresa ubicada en Estelí. El objetivo principal del estudio es analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores en el área de producción, con el fin de diseñar una estrategia que potencie la capacidad productiva de la empresa. Se identificaron varios problemas dentro de la empresa, entre ellos, la deficiencia en la comunicación entre los dirigentes y los trabajadores, y la desmotivación e inseguridad de estos últimos en la realización del proceso productivo. Esta investigación es aplicada, y de acuerdo con el enfoque filosófico es cuali-cuantitativa o mixta. Se definieron cuatro ejes teóricos: 1) La empresa, 2) Las funciones administrativas, 3) El clima organizacional, y 4) Las estrategias para la mejora del clima organizacional. El universo de estudio fue el área de producción de Plasencia, que cuenta con 180 trabajadores. Se encuestó a 120 colaboradores y se realizaron entrevistas al gerente de recursos humanos, al gerente de control de calidad, al subgerente general y al jefe de producción. Los principales resultados demuestran que el desempeño laboral está influenciado por: la desmotivación a causa de la materia prima deficiente, equipos en mal estado, ineficiencia en la comunicación y falta de comprensión ante las dificultades que los trabajadores están enfrentando. Para la mejora del clima laboral se plantearon las siguientes estrategias: 1) Motivación laboral en el área de producción. 2) Alianza con nuevos proveedores. 3) Comunicación abierta en el área de producción, 4) Inversión de maquinaria y equipo.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, producción de tabaco.

## **ABSTRACT**

This research was carried out at Plascencia Cigars, a company located in Estelí. The main objective of the study is to analyze the influence of the organizational climate on the performance of workers in the production area, in order to design a strategy that enhances the productive capacity of the company. Several problems were identified within the company, among them, the deficiency in communication between leaders and workers, and the lack of motivation and insecurity of the latter in carrying out the production process. This research is applied, and according to the philosophical approach it is qualitative-quantitative or mixed. Four theoretical axes were defined: 1) The company, 2) The administrative functions, 3) The organizational climate, and 4) The strategies for improving the organizational climate. The study universe was the Plascencia production area, which has 180 workers. 120 employees were surveyed and interviews were conducted with the human resources manager, the quality control manager, the deputy general manager and the production manager. The main results demonstrate that work performance is influenced by: demotivation due to poor raw materials, equipment in poor condition, inefficiency in communication and lack of understanding of the difficulties that workers are facing. To improve the work environment, the following strategies were proposed: 1) Work motivation in the production area. 2) Alliance with new suppliers. 3) Open communication in the production area, 4) Investment of machinery and equipment.

## **INTRODUCCIÓN**

En toda empresa productiva es muy importante que se garanticen a los colaboradores las condiciones físicas, las herramientas necesarias y en buenas condiciones, materia prima eficiente, excelente organización y motivación; para lograr resultados de calidad, eficiencia laboral y actitud innovadora ante cualquier reto que se enfrente en el trabajo cotidiano.

Sin embargo, la Empresa Plascencia Cigars S.A., ha tenido una serie de problemas con el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en el área de producción, uno de los principales problemas que enfrenta la empresa es la rotación del personal a causa de desmotivación que se da por parte de jefes inmediatos (encargados de la supervisión y el control de calidad), porque al supervisar el trabajo solamente se enfocan en la detección del problema, pero no expresan a los trabajadores el reconocimiento de los logros.

Además, existe inseguridad en el proceso productivo como: miedo a dar una buena calidad, daños de materia prima, miedo a no lograr cumplir con los estándares establecidos, a fracasar y hasta ser despedidos, por tal razón se dan las renuncias continuas. Esto genera en la empresa mala fama en el mercado laboral, porque los trabajadores que se retiran o renuncian genera incertidumbre en otros trabajadores potenciales.

Todas estas circunstancias, ha llevado a la empresa a recurrir a mano de obra nueva y sin experiencia, generando inversión de tiempo para formarlos y entrenarlos, muchos de ellos provienen de otros departamentos del país que tienen dificultad para adaptarse a laborar en este tipo de fábricas del rubro tabacalera.

Esta investigación sobre el clima organizacional contribuirá a los directivos de la Empresa, recursos humanos, empresas del sector tabacalero, a la UNAN-Managua FAREM-Estelí y podrá ser utilizada como antecedente para futuros trabajos de graduación sobre la temática.

### **Fundamentación teórica**

En esta investigación se identifican cuatro ejes teóricos: 1) Empresa, 2) funciones administrativas, 3) Clima Organizacional y 4) Estrategias para la mejora del Clima Organizacional.

Se puede definir la empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. La función común de todas las empresas es la realización de una actividad productiva o transformadora en la que a partir de unos recursos se obtienen unos productos o servicios (Antón Pérez & de Miguel, 2011, pág. 9).

La función de la Administración se cristaliza mediante el proceso administrativo. Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad. La administración está integrada por etapas, fases y elementos, las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo. El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Luna González, 2015, pág. 36).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el &quot;saber hacer&quot; del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral (Peña Rivas, 2018, pág. 24).

Tarzijan (2018, pág. 27) anota dos definiciones, en una de ellas cita a Michael Porter quien define la estrategia como la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. Según Richard Rumelt, anota que la estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa.

El objetivo de este artículo es analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores en el área de producción para el diseño de una estrategia que potencie la capacidad productiva en la empresa PLASENCIA CIGARS de la ciudad de Estelí, en el año 2023.

Se plantea como hipótesis que las condiciones laborales y el trabajo en equipo inciden en la eficiencia laboral entre los trabajadores del área de producción de la empresa Plasencia Cigars de Estelí.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Según el objeto de estudio es una investigación aplicada porque se analiza el Clima Organizacional en el desempeño de los trabajadores del área de producción en la fábrica Plasencia Cigars, ubicada en la ciudad de Estelí, y se proponen estrategias para la mejora del ambiente laboral.

Según el enfoque filosófico es una investigación de tipo Cualitativa-cuantitativa (mixta), porque analiza a profundidad el ambiente del Clima Organizacional en el desempeño de los trabajadores en la Empresa Plasencia Cigars. Además, establece la relación entre las variables.

### **Población y muestra**

La población o universo de estudio de esta investigación es la Empresa Plasencia Cigars ubicada en la ciudad de Estelí. Actualmente la empresa cuenta con un total de 700 trabajadores, 180 empleados están directamente en el área de producción de la empresa. El tamaño de la muestra cuantitativa fue de 123 trabajadores, pero sólo se aplicó a 120 trabajadores.

Con respecto a la muestra cualitativa los sujetos de consulta fueron elegidos en base a los siguientes criterios de selección: participación voluntaria en el estudio, jefe de área, supervisores del área, y trabajadores de producción con más de seis meses de antigüedad en

En esta investigación se utilizaron 3 técnicas de recolección de información: investigación documental, encuestas y entrevistas.

### **Etapas de la investigación**

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

*Etapas de la investigación*  
*Etapas de la investigación documental.* Para iniciar la investigación se identificó el objeto de estudio y su problemática se seleccionó un tema, y se elabora el protocolo de investigación. En esta etapa también se elaboró el marco teórico consultando información en diferentes bases de datos.

Además, se recopiló información documental en la Empresa Plasencia, donde se solicitó el acceso a informes sobre la organización de la empresa, recursos humanos, niveles productivos, datos sobre los trabajadores, entre otros.

*Etapas de la investigación*  
*Etapas de la investigación de instrumentos.* En esta etapa se diseñaron entrevistas dirigidas a subgerente, jefe de recursos humanos, jefe del área de producción, jefe de control de calidad y otro instrumento para los trabajadores del área de producción.

También se diseñó una encuesta que se aplicó a los trabajadores, este instrumento consta de VII subtemas y un total de 49 preguntas.

*Etapa 3. Trabajo de campo.* En esta etapa se procedió a visitar las instalaciones de Plasencia Cigars donde se aplicaron las entrevistas al supervisor de producción, recursos humanos, subgerente de suministro y encuestas a los trabajadores, para poder hacer el llenado de las entrevistas y encuestas fue necesario acudir varias veces a la empresa. También se entrevistaron a los trabajadores en sus casas de habitación, ya que por motivos laborales no quisieron detener la producción y verse afectado económicamente.

*Etapa 4. Análisis de la información y elaboración de documento final.* En esta etapa se procesó toda la información en el programa estadístico SPSS para analizar e interpretar a través de tablas de frecuencia y gráficos. Las entrevistas fueron grabadas para transcribirlas y sirvieron de soporte para el análisis de los datos estadísticos. El informe final se organiza en base al contenido del documento de Modalidades de Graduación aprobado por la universidad, UNAN-Managua, FAREM-Estelí.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La historia de la empresa Plasencia Cigars S.A. data desde 1850 cuando el Sr. Eduardo Plasencia, bisabuelo de Néstor Plasencia Sr., deja las islas Canarias para buscar una mejor y gratificante vida en las fértiles tierras de Cuba, en Vuelta Abajo. 1890 Sixto Plasencia Juarez llega a Cuba. En 1898 inicia su propia finca. Unos años después, los hermanos Plasencia rentaron una finca llamada El Corojal de la Familia Cienfuentes (los creadores de Pertagas) donde ellos comenzaron cultivando y seleccionando capas.

En 1920 Elder Sixto Plasencia inició la firma Hijos de Sixto Plasencia S. A., para sembrar, curar y seleccionar capa principalmente para The Cuban Land Company.

Pero, en 1963 en Cuba les fueron confiscadas todas las fincas de tabaco, y los Plasencia se vieron forzados a salir de la isla. Después de unos días en México, a Sixto Plasencia le ofrecieron un trabajo en Honduras. La familia se mudó a Danlí, Honduras, y luego a Estelí, Nicaragua, donde Sixto Plasencia inició el cultivo y la selección de tabaco para Caribbean Tobacco.

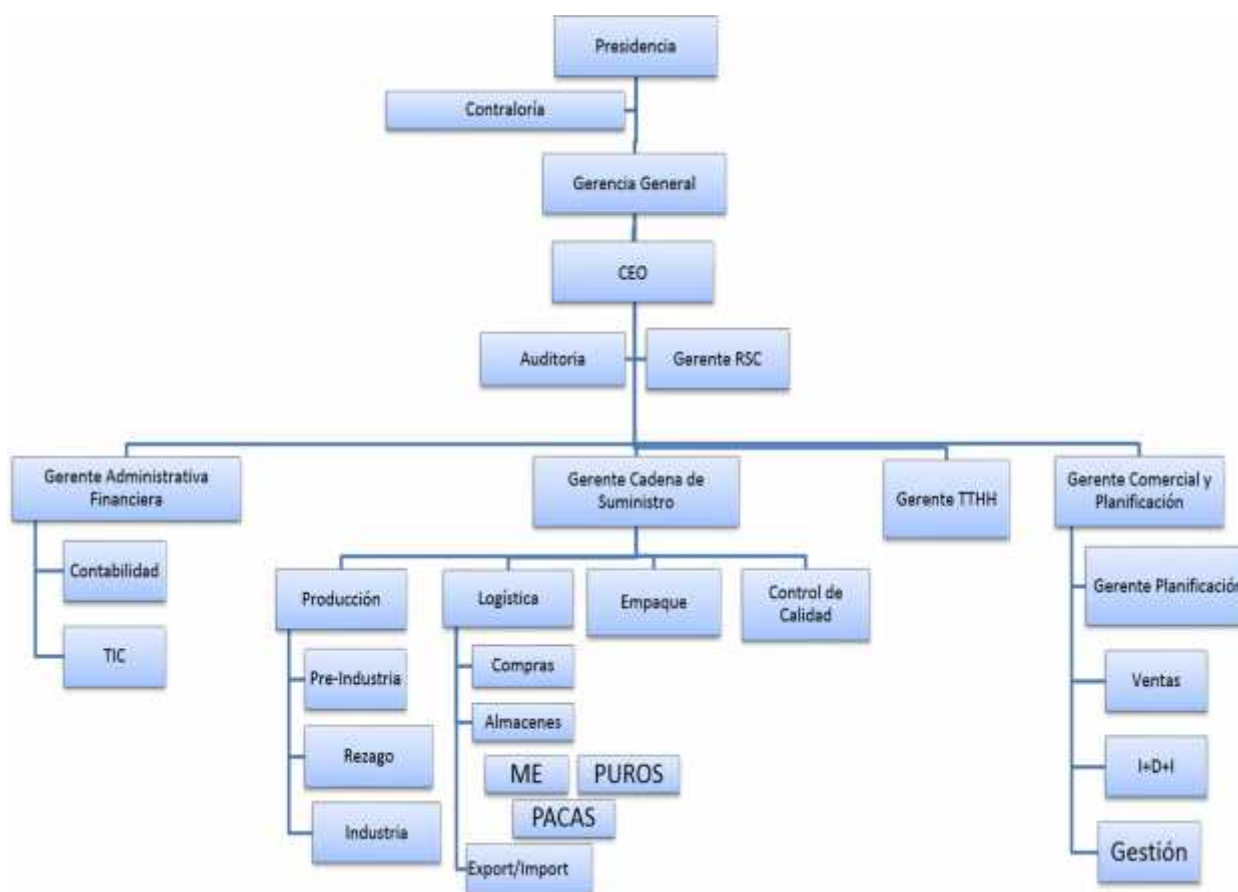
En 1969 después Néstor Sr., se graduó en la Escuela de Agronomía y comenzó a trabajar para ayudar a su padre tiempo completo en 1970. En 1979 la familia fue forzada a mudarse a Honduras durante la revolución sandinista. En 1985 Néstor Sr., decide iniciar la producción de puros.

Finalmente, en 1993 se fundó la fábrica de puros de Estelí para utilizar el tabaco nicaragüense que no calificaba para la exportación, bajo el nombre de la Segovia Cigars S.A., la cual está bajo la dirección de la quinta generación de la familia, el Sr. Néstor Andrés Plasencia. En 2009, cambió su razón social al nombre actual, Plasencia Cigars la cual se dedica a la producción de puros hechos a mano para marcas privadas (Plasencia Cigars; The global Compact, 2015).

En la identidad empresarial de la Empresa Plascencia S.A. se ha definido la misión, visión y estructura organizativa para su funcionamiento:

- *Misión:* Producir y fabricar con gran pasión el mejor tabaco y puros Premium del mundo, con el talento humano correcto, utilizando tecnología de punta e innovación para satisfacer a nuestros clientes en los cinco continentes.
- *Visión:* Somos la organización líder en la industria del tabaco y puros Premium.
- *Valores:* responsabilidad, compromiso, excelencia, tradición, conocimiento y honestidad

**Figura 1. Organigrama de la Empresa Plascencia Cigars S.A. 2023**



Fuente: Empresa Plascencia Cigars S.A. 2023.

El salón de producción tiene un jefe que es el encargado de los boncheros, las roleras, oficiales de bonchado y los maquinistas. Esta la gerencia de control de calidad que tiene a cargo a los revisadores de mesa, revisadores de calidad y amarradores.

### **1. Función de la gerencia**

Su función es planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, y analizar el trabajo de la empresa.

### **2. Función de recursos humanos**

Administra los recursos humanos de la empresa de acuerdo con los procedimientos aplicables, se encarga de la contratación de personal y el seguimiento de aprendices nuevos. También hacen reuniones semanales con cada jefe de área y de ser necesario directamente con el jefe de área que solicite revisar alguna situación con los colaboradores.

### **3. Funciones de los cargos del área de producción**

- **El jefe de producción** está a cargo de los oficiales de calidad de bonchado, maquinista, boncheros y roleras.
- **El gerente de calidad** está a cargo de una jefa de calidad, oficiales de calidad de mesa y amarradores.
- **El oficial de calidad de rolado**, es quien revisa la unidad de puros, el guía al oficial de calidad de bonchado que es la guía del bonchero. Control de calidad lo que hace es un muestreo, revisando el 10% de cada mazo de puros.
- **El gerente de calidad**, es responsable del control general de la empresa, desde la parte de preindustria de fermentación hasta la parte de embarque de producto final.
- **El bonchero** se encarga de la elaboración del interior del puro utiliza varios tipos de hojas según las características deseadas en el producto final, estas son: Viso, seco y ligero
- **Las roleras** se encargan de ponerle la capa al puro que es la última envoltura que ayuda al puro a darle firmeza y presentación.

### **Estrategias de organización, dirección y control implementadas con los trabajadores en el área de producción.**

#### **Descripción de la organización del área de producción**

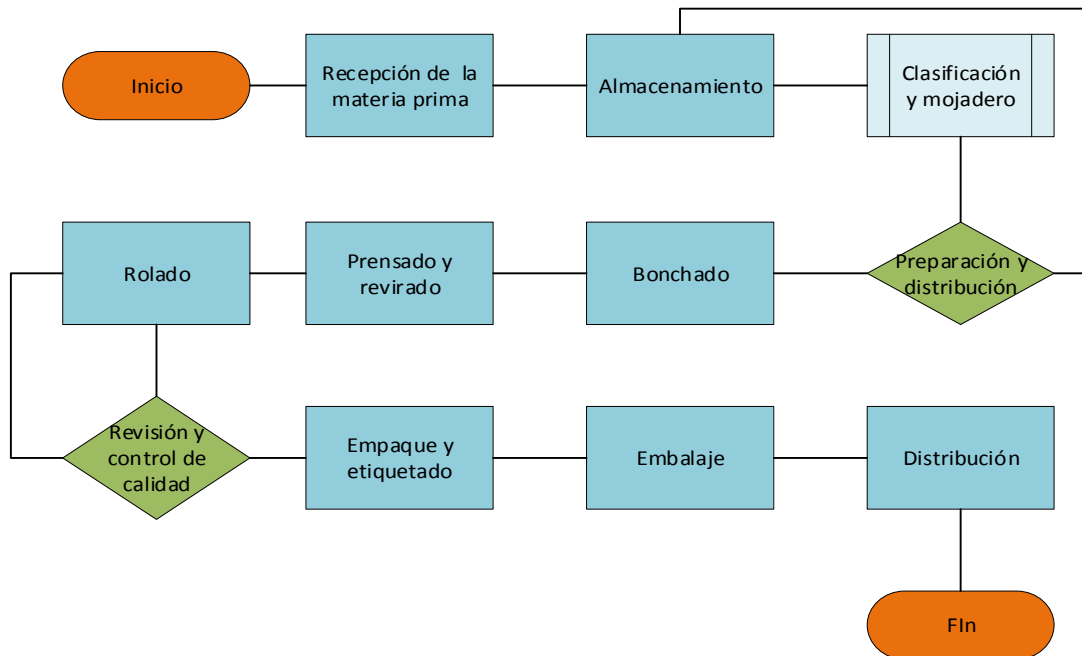
En la Empresa Plascencia Cigars S.A., el área de producción está organizada en cuatro bloques, cada uno lo atienden revisadores, oficiales y control de calidad.

- *Bloque N° 1*, esta el personal con mas experiencia, mano de obra más calificada elaborando las marcas orgánicas y lo atiende un oficial de bonchado, un revisador de mesa de rolado, un revisador de control de calidad y un amarrador de puros.

- *Bloque N°2*, esta la mano de obra muy calificada elaborando las marcas de casa, lo atiende un oficial de bonchado, un revisador de mesa de rolado, un revisador de control de calidad y un amarrador de puros.
- *Bloque N°3*, esta el personal con una experiencia menos calificada pero que esta en proceso de llegar a una excelencia, lo atiende un oficial de bonchado, un revisador de mesa de rolado, un revisador de control de calidad y un amarrador de puros.
- *Bloque N°4*, esta el personal nuevo que recién fueron entrenados y esta en proceso de aprendizajes y lo atiende dos oficiales de bonchado, un revisador de mesa de rolado, un revisador de control de calidad y un amarrador de puros.

De acuerdo con Plasencia Cigars (2015) en el Grafico No.1 la cadena de suministro de materia prima hasta el producto terminado se realiza de la siguiente manera:

**Ilustración 4. Cadena de suministro de la empresa Plasencia Cigars S.A.**



- 1. Recepción de la materia prima.** Se recibe la materia prima en las bodegas de la empresa que procede del abastecimiento de las fincas proveedoras, mismo proceso se da cuando se verifica la disponibilidad del insumo para el proceso de pre industria y procesos productivos.
- 2. Almacenamiento.** Se almacenan en cuartos fríos donde se ubican fardos de propileno conteniendo hojas de tabaco, a una temperatura de -20° F o -30° C. La baja temperatura elimina todo tipo de plagas garantizando de esta manera las condiciones óptimas de higiene, además que permite dar mayor durabilidad a la limpieza hoja del tabaco.



3. **Clasificación y mojadero.** En este proceso una vez salido de almacén en formas de pacas se inicia un proceso de clasificación de la materia, en capas, tripas, rezago, fermentación el cual pasa varios procesos de acuerdo con las normas de consumo lista para la fabricación de los puros.
4. **Preparación y distribución.** Tanto las capas, bandas, secos como los visos y ligeros se incorporan en cajones y son distribuidas a las diferentes áreas.
5. **Bonchado.** Las hojas de tabaco se juntan, según su variedad, con la ayuda de una herramienta llamada Bonchera y con eso se forma la tripa o interior del puro o producto final. La confección de bonche dependerá de la forma y clasificación del puro (según marca y tamaño) y puede ser de cabeza o normales, puros figurados o llamados perfectos.
6. **Prensado y revirado.** La tripa elaborada se prensa durante un lapso aproximado de 20 minutos virándolo de vez en cuando para eliminar filos y superficies imperfectas. La prensadora tiene un reloj de presión al vacío y sirve para revisar la calidad del puro y la prueba de tiro (prueba para conocer el nivel de humo del puro), posteriormente se reprensa durante 5 minutos para moldear el producto de acuerdo a la confección del bonche.
7. **Rolado.** Una vez que el bonche está bien prensado y paso e control de calidad se pasa a la etapa de rolado que consiste el cubrir el bonche con capas y con esto se le da el acabado final al producto.
8. **Control de calidad.** Los puros son enviados al área de empaque para ser rezagados, donde se verifica roturas, deficiencia de color de capa, manchas, deformidad, longitud diferente a las especificaciones de vitola, picado de gorgojo. En este proceso se encargan los rezagadores de puros para el control de calidad de los mismos.
9. **Empaque y etiquetado.** Cuando los puros están conformes pasan al proceso de empaque al entrar están desnudos sin etiquetas.
10. **Preparación de cajas o embalaje.** Este consiste en recepcionar materiales de empaque: Mazos de puros, anillos, celofán, sellos, UPS individual y de cajas, cajas de cartón y de madera, vistas, leyendas, sellos de garantías, etiquetas de todas las marcas, tubos de vidrio y plásticos, latas de aluminio, papel cebolla, papel glassing, papel graft, bovina en celofán, cintas, type, cinta adhesiva, pegaforte, sticker. Luego de recibidos los materiales se procede a anillar los puros según se marca y figura para luego encelofanarlos y colocarlos en sus respectivas cajas según corresponda.
11. **Distribución.** Esta actividad consiste en realizar el proceso de embarque del producto que será enviado al cliente, luego se genera factura cuando recibe la lista de embarque y por último se procese a las exportaciones por medio de avión o por barco.

En el año 2023, Plasencia Cigars S.A de Estelí se elaboran los siguientes puros:

- Alma fuerte natural
- Alma fuerte colorado

- Reserva original
- Epico phoenicia
- Inch nic
- Alma del campo
- Buena Ventura
- Aniversario don Nestor

*Los principales compradores de las marcas que se producen son la familia Plasencia dueños de las marcas Plasencia, otras compañías que distribuyen sus puros en sus cadenas de tiendas una se llama Altadis USA y Altadis UE, Otra compañía es INC propietaria de una marca de Ernesto Pérez Carrillo, otro cliente de las marcas que se han hecho ahí es Enrique Sánchez (Manuel, subgerente, 22 de noviembre de 2023).*

### **Los controles de producción**

Los controles que se tienen que llevar en el área de producción son:

1. *Control disciplinario:* Es el procedimiento interno que controla; las inasistencias, faltas cometidas por el personal, incumplimiento del contrato y el reglamento interno.
2. *control de productividad:* se controla las cantidades de tabaco que debe llevar el puro y se hace por peso de onzas para la cantidad de 100 puros. Las cantidades de producción se controlan desde el envío de ordenes de los clientes, dicha orden se debe de cumplir en un tiempo establecido.
3. *Control de consumo:* a las roleras se les controla las cantidades de capas que deben utilizar para cien puros, para eso se utiliza una tarjeta donde se anotan las cantidades retiradas en bodega. A los boncheros se les controla las cantidades de materiales y capotes en una tarjeta que se les marca las cantidades retiradas en bodega.
4. *control de revisión de puros:* para las revisiones, existe un manual de control de calidad que ayuda a los supervisores para hacer las revisiones de acuerdo a los criterios de calidad y que todos trabajen en la misma línea. Los revisadores de mesa de rolado revisan cien por ciento la producción y control de calidad hace la ronda para supervisar pequeñas cantidades para detectar errores y orientar a los revisadores.
5. *control de filtros de calidad:* este control se realiza en una máquina, como prueba de las cantidades de humo que posiblemente pueden pasar a la hora de fumar.

Con respecto a la organización en el área de producción, un 4.24% la valoran excelente, un 45.76% que es buena, el 46.76% la consideran regular y un 3.36% opinan que es mala.

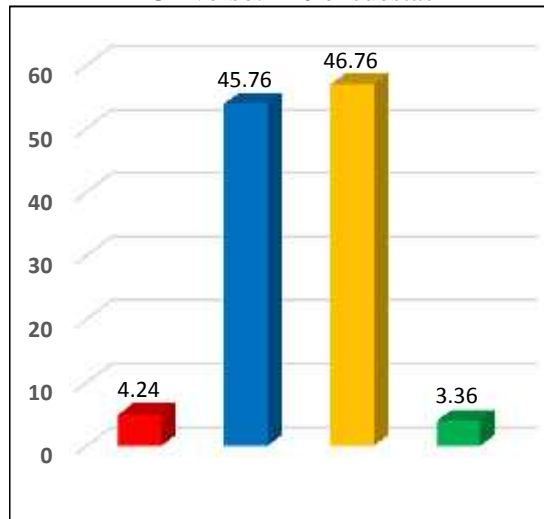
*“La organización la manejamos mediante los oficiales, los llevamos a capacitaciones que ayuden a cómo controlar la organización”. (Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023)* Con respecto a la organización en el área de producción, un 4.24% la valoran excelente, un 45.76% que es buena, el 46.76% la consideran regular y un 3.36% opinan que es mala.

La organización, significa diseñar la estructura de la empresa, definir que tareas se realizarán, como se realizarán, quien será el encargado de hacerlas y en cuanto tiempo (Gómez Vélez, 2014).

*“Hay inquietudes que las comunicamos a nuestros superiores inmediatos, pero no hay respuesta de su parte” (María. Rolera. 06 de octubre 2023).*

*“La organización la manejamos mediante los oficiales, los llevamos a capacitaciones que ayuden a cómo controlar la organización”. (Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023).*

**Grafico No 1. Como valoras la organización**  
Universo: 120 encuestas



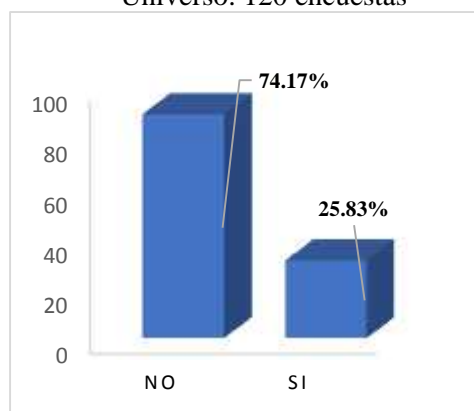
Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

La organización del área de producción está bien estructurada pero no está dando respuesta a las problemáticas que se presentan durante las actividades, esto a consecuencia de una mala comunicación. Esta situación provoca que el personal no tenga la oportunidad de ser más eficiencia en sus labores para lograr con éxito los objetivos de la empresa.

De los colaboradores encuestados, el 25.83% contribuya para que exista una buena organización, y el 74.17% no lo hacen. Según Peña Rivas (2018, pág. 59). El clima organizacional cuenta con diferentes características que influyen en la motivación de las personas que forman parte de la organización y conlleva al comportamiento que tendrán, el cual puede ser tanto negativo como positivo.

**Grafico No 2. Colaboras para la organización**

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

Al entrevistar a los trabajadores si les colaboran para que exista una buena coordinación en el área de producción, se obtuvo las siguientes respuestas:

*“En la colaboración para una buena organización, yo diría que no colaboro, ya que la organización ellos la hacen y obligadamente tenemos que colocarnos donde ellos deciden y ya no se hace por si quiero o no quiero” (María. Rolera. 6 de octubre 2023).*

*“Yo no colaboro porque siempre he estado en desacuerdo con el tipo de organización, siempre he considerado*

*que no se saben organizarse bien y más con los boncheros y roleras” (Diana. Rolera. 6 de octubre 2023).*

Es necesario que las empresas tomen en cuenta las opiniones de sus trabajadores para mejorar el ambiente laboral, ya que todos tienen opiniones que ayudan a fortalecer las debilidades con que cuenta la empresa; de acuerdo con los datos obtenidos la mayoría de los colaboradores entrevistados y encuestados reflejan que no colaboran para que exista una buena organización en su área de trabajo, según ellos sus opiniones o sugerencias no son tomadas en cuenta, lo que les lleva a pensar que no les importa en absoluto lo que piensen u opinen, aunque no estén de acuerdo con los movimientos que se den en el salón estos tienen que acatar órdenes y hacer lo que para sus superiores es lo correcto.

### **Políticas y prestaciones salariales**

Las políticas y prestaciones salariales que tiene la empresa son las siguientes:

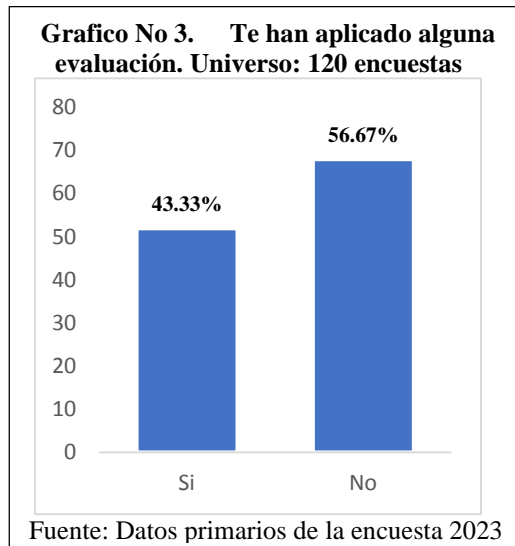
- *Ingresos por producción:* Los ingresos salariales de los colaboradores del área de producción son por las cantidades que realizan en la semana.
- *Permisos justificados:* los permisos que se dan a los trabajadores deben ser justificados para que no tengan afectaciones en su salario por las horas no trabajadas.
- *Feriatos:* todos los días que son feriados según el código de trabajo se descansara con goce de salario.
- *Subsidios por maternidad:* se otorgará cuatro semanas antes de dar a luz y posteriormente 8 semanas con goce de salario.
- *Viáticos de transporte:* los colaboradores que viaja de otros lugares como: ocotil, Condega, la trinidad, pueblo nuevo y san Nicolas, se les aporta para el transporte de su viaje.
- *Vacaciones:* todos los colaboradores tienen derecho a un mes de vacaciones anual que son pagadas.
- *Séptimo:* todos los que cumplan con las horas de trabajo semanal o justifiquen las que no se trabajan, tienen derecho a pago del séptimo día que se les da de descanso.
- *Incentivo por producción:* este incentivo se obtiene cuando superan las cantidades mínimas de producción, ejemplo; hay vitolas que su mínimo en cantidades es 200 puros, otras son 300 puros, 325 y 275. Si se superan esas cantidades, la diferencia se pagará doble. Eso es el incentivo por producción.
- *Bonificación anual:* A todos los supervisores y jefes del área de producción se les da un bono anual como recompensa por su buen desempeño.
- *Incentivos por cambio de vitola:* los boncheros y las roleras reciben un bono cuando se les hace un cambio de vitolas.
- *Adelanto de indemnización:* a todos los colaboradores de Plasencia Cigars se les hace adelanto de indemnización cada año cumplido en la empresa.
- *Licencia por matrimonio:* los colaboradores que se casan se les da una semana de vacaciones con goce de salario.
- *Licencia por fallecimiento de un familiar:* A los que se les muere un familiar se les da tres días libres con goce de salario. Solo cubre con los familiares más cercanos como: Padres, hijos, hermanos y abuelos.

- *Licencia por nacimiento de un hijo:* para los colaboradores masculinos que son legalmente casados y sus esposas dan a luz, se les da una semana con goce de salario.
- *Incentivo por entrenamiento:* el personal que entrena a una persona sin experiencia, este tiene un reembolso en su salario por entrenamiento. Dicho reembolso se realiza si la persona que entrenó se queda trabajando para la empresa.

### **Formas de evaluación del desempeño del personal que se aplican en el área de producción de la empresa Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí.**

En Plasencia Cigars no se implementan directamente y de manera formal evaluaciones al desempeño. El 43.33% de 120 encuestados afirman que se le ha realizado evaluación al desempeño laboral, el 56.67% expresan que no se les realiza dicha evaluación.

Según Fuentes Fuentes y Cordón Pozo (2014). La evaluación del personal es el proceso a través del cual se realiza un análisis de las capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento, etc.) y potencial de un empleado o futuro empleado, para diferentes propósitos, como la selección del personal, formación, establecimiento de su retribución, etc.



*“Por parte de la empresa no se les ha aplicado ninguna evaluación, la evaluación que se recibe es por parte de los supervisores, pero solo se detecta lo malo y no expresan el reconocimiento del buen trabajo realizado” (María. Rolera.6 de octubre 2023).*

La evaluación al trabajador no está planificada desde Recursos Humanos. En Plasencia no implementa evaluación al desempeño algunos expresan que la evaluación que reciben es de parte de los supervisores, pero solo se evalúa lo malo, pero no expresan el reconocimiento de los logros alcanzados dicha acción resta en motivación deteriorando la productividad y la repetición de errores por parte de los trabajadores. Los directivos realizan una evaluación desde los datos estadísticos con el objetivo de verificar las parejas que tengan más capacidad productiva para cumplir con las ordenes de los clientes, pero dicha evaluación no es expresada al trabajador.

La empresa cuenta con un plan de producción anual, para ello se establecen estímulos que garanticen el cumplimiento del plan de producción. Plasencia a adoptado una serie de incentivos que ayudan a esta situación, como lo son: incentivos por producción, por cambio de vitola, incentivo por asistencia, se pagan todas las prestaciones sociales por ley, cuenta con programas de becas para los estudiantes y trabajadores, un centro de desarrollo infantil, una cooperativa de ahorro y crédito, se dan bonos, canastas básicas, se festejan los

cumpleaños de los trabajadores, es una serie de actividades para que los trabajadores se sientan en un ambiente laboral sano.

Los trabajadores encuestados expresan que el 38.66% cumple con las metas de producción, el 61.34% no logra cumplir con dicha meta.

*“No todos los días se logran cumplir con las metas de producción, cada día trae su propio obstáculo que impide que lo logre” (Andrés. Bonchero. 10 de octubre 2023).*

*“Para el año 2023 la meta de producción es de 6 millones de puros” ( Manuel. Subgerente. 16 de octubre 2023).*

En muchas ocasiones no logran cumplir con las metas diarias y por ende con los incentivos todo esto por diferentes motivos entre los que esta materia prima mala, exigencia de parte de control de calidad, saque de puros por revisadores y en otras ocasiones cuando se realiza cambios de vitola su capacidad disminuye, su salario baja, esto es necesario por sí o sí se tiene que cumplir con las metas de producción, aunque el trabajador termine afectado.

En el cumplimiento de las normas de control el 67.50% logran cumplir, el 20% a veces y el 12.5% no cumplen con las normas.

*“A pesar de que las condiciones de la materia prima deficiente, como trabajadores tenemos que hacer un sobre esfuerzo por cumplir con dicha demanda, si no se logra, nos votan el trabajo” (Esteban. Bobchero.10 de octubre 2023).*

*“Dentro de la empresa hay indicadores en control de calidad que son normas que seguir, como los filtros de calidad que tienen que ver con los aspectos físicos del producto y cuáles son los defectos por los cuales un puro no cumple con los estándares de calidad” (Pablo. gerente de calidad. 12 de octubre 2023).*

El cumplimiento de las normas de control en una empresa es de mucha importancia ya que evita que el producto esté libre de desperfectos, garantizando una excelente calidad en el mismo. Los colaboradores del área de producción de Plasencia cumplen con las normas de control, el cumplir con dichas normas conlleva un doble esfuerzo porque las condiciones de la materia prima son deficientes, por tal razón los rechazos que hará control de calidad serán abundantes. En estas circunstancias los colaboradores enfrentan una gran responsabilidad con el cumplimiento de las normas y el riesgo de tener muchas pérdidas.

### **Efecto del clima organizacional en la eficiencia y motivación de los trabajadores del área de producción de la empresa.**

Se aplicaron 120 trabajadores del área de producción, de los cuales el 45% (54) pertenecen al sexo masculino y el 55% (66) al sexo femenino. Un 36.7% están entre la edad de 18 a 30 años, un 60% de 31 a 43 años y el 3.3% restante lo conforman personas mayores a 47 años.

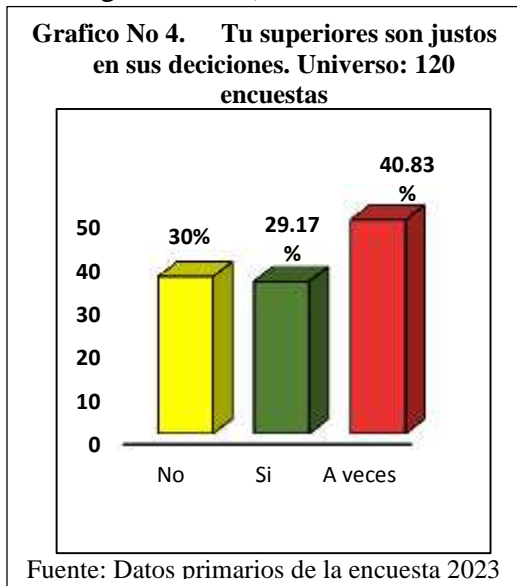
Los cargos de los encuestados equivalen a un 57% al puesto de roleras, un 38.02 a boncheros, 2.48 a oficiales y un 1.65 al puesto de revisadores.

El grafico número No.4 expresa que el 29.17% de los 120 trabajadores encuestados del área de producción consideran que su jefe es justo en sus decisiones, el 30% valoran que no es justo y el 40.83% expresan que a veces es justo.

Del liderazgo de los directivos de una empresa depende el crecimiento y permanencia de ella a través del tiempo por lo que el desempeño del directivo determina el rumbo de la organización y marca el desempeño de los miembros de la organización (García Monterrosas, Ortiz Muñoz, Herrera González, & Gonzales Rosas, 2017).

*“Se toman decisiones con los trabajadores sin tomarles en cuenta y así evitar afectaciones en los cambios”. (María. Rolera. 6 de octubre 2023).*

*“La manera de comprender las necesidades de los trabajadores es bastante limitada, porque en medio de comprender, está la parte de responsabilidad empresarial que limita a dar respuesta a los trabajadores”. (Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023).*



En la planta de producción de la empresa Plasencia se están dando faltas serias de liderazgo, al tener preferencias con los trabajadores y no comprender las necesidades de ellos. La responsabilidad empresarial conlleva proteger al personal que es el encargado de que se cumplan todos los objetivos de la empresa, garantizar que ellos no tengan afectaciones en sus labores diarias, pueden trabajar tranquilos y de la mejor manera.

Para ello es necesario que como directivos junto con Recursos Humanos se puedan organizar para dar respuesta a los colaboradores. A consecuencia de la mala dirección y organización, los colaboradores consideran que su jefe es injusto.

*“Las metas de producción no se llegan a cumplir porque se carece del personal, problema de los materiales deficiente y cambios de puro” (Luis. Oficial de bonchado.7 de octubre 2023).*

**Tabla No 1. Cuáles son las razones para no cumplir con tus metas. Universo de estudio: 120 encuestas**

Razones para no cumplir metas de producción	Frecuencia	Porcentaje valido
Ninguno	5	4.16
Cambios de puro	30	25.00
Misma capacidad trabajo descartado	20	16.60
Faltan materiales	3	2.50
Materia mala	15	12.50
Son muy exigentes	50	41.60
	93	77.50

*“Las razones son, la deficiencia de los materiales, buscamos como nos solucionen el problema, pero nunca nos dan respuestas” (Esteban.Bonchero.10 de octubre 2023).*

*“Una de las dificultades es la experiencia laboral, para poder cumplir con todos los parámetros y metas. La mano de obra ha sido un obstáculo ya que el 20% del salón de producción es personal nuevo y que están en desarrollo si ninguno de los parámetros se cumple, entonces se procede a la cancelación de contrato. Este tipo de dificultades nos produce rotación de personal”.(Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023).*

Las razones por la que los colaboradores no logran cumplir con las metas de producción son: en primer lugar, la exigencia de la calidad cuando la materia prima es muy deficiente y limitada, en segundo, surgen cambios de puro muy a menudo que son líneas a las cuales hay que adaptarse a ella cada vez que surge dicha acción y, en tercer lugar, no todos tienen la misma capacidad para dar una excelente línea y producir buenas cantidades, más cuando es personal nuevo.

Las exigencias deben ir de la mano con la calidad de la materia prima, no se le puede exigir a los colaboradores que brinden una excelente calidad si las condiciones de la materia prima no es la adecuada, se puede percibir que esa es una de las causas por las cuales se está dando la rotación de personal. Se considera que la exigencia de la calidad es muy buena ya que aumenta la satisfacción del cliente, pero es muy importante entender que la buena calidad de la materia prima garantiza el cumplimiento de las exigencias en su totalidad. Con respecto a los cambios de vitola, es de vital importancia que las y los colaboradores reciban las orientaciones correctas en tiempo y forma, para evitar que en los nuevos cambios tengan tantas pérdidas por no tener la información y orientación adecuada.

La tabla No. 2 expresa que las condiciones laborales que limitan el buen desempeño laboral se deben a; materia prima en mal estado, infraestructura, materiales y equipos, problemas personales, relaciones con los supervisores y relaciones con los compañeros.

Las condiciones de trabajo son consustanciales con el proceso de trabajo y hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre el individuo en relación de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio individuo, como para la empresa (Henao Robledo, 2009, pág. 2).

	Condiciones	Frecuencia	Porcentaje Valido
	Infraestructura	4	3
	Materiales y equipo	115	96
	Relación con tus compañeros	8	7
	Relación con tus superiores	19	16
	Problemas personales	38	32
	Materia prima en mal estado	25	21

*“Las condiciones que limitan el buen desempeño es la materia prima deficiente, maquina y tabla que están en mal estado me impide ser muy eficiente”. (María. Rolera. 6 de octubre 2023)*



*“Las razones por las que no hay buen desempeño laboral es a causa de la indisciplina, el desenfoque, la falta de necesidad, los procesos migratorios y la dependencia de recursos externos nos está afectando, porque la gente vive más pendiente de las remesas y no se quieren ganar el sustento diario. Son nuevas situaciones a las cuales nos estamos enfrentando (Manuel. Subgerente”. 16 octubre 2023).*

Las condiciones laborales tienen una gran influencia en el desempeño de los trabajadores, si los dirigentes no logran detectar las condiciones que están causando problemas, eso se convierte en una debilidad para la empresa. En este caso los dirigentes solo se han enfocado en lo externo sin analizar que lo interno es lo que más está afectando el buen desempeño, como lo es la deficiencia de los materiales y equipos.

Culpar a los empleados del bajo rendimiento, es una falta de liderazgo grave y es necesario hacer una pausa y examinar los procesos que como líderes están realizando, que pueden provocar que se den las indisciplinas, los desenfoces y las ineficiencias en el área de trabajo.

La opinión de los trabajadores en este determinado tema es de suma importancia, ya que ellos están más familiarizados con las actividades que se realizan, conocen más a profundidad la manera de realizar las actividades y pueden detectar los detalles que no dan resultados para una mejor eficiencia.

Es de suma importancia prestar atención a las dificultades que los colaboradores presentan y verificar que tengan buenas condiciones para sus labores diarias. Las condiciones primordiales que se debería de mejorar en la planta de producción de Plasencia para un excelente desempeño laboral son: la materia prima de calidad, equipos y materiales en buenas condiciones. Los colaboradores consideran que dichas condiciones se deberían de mejorar para lograr cumplir con las exigencias de calidad y ser eficientes en sus actividades. De no dar respuestas a dichas condiciones el ambiente de trabajo seguirá siendo tenso, estresante y sin la calidad que los clientes esperan recibir.

### **Propuesta de estrategias la mejora del clima organizacional y con ello el incremento de la eficiencia laboral en el área de producción**

El análisis FODA se centra en el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en el área de producción de Plasencia Cigars. Este análisis destaca las debilidades y fortalezas de la empresa en relación con su clima laboral, proporcionando una visión integral de los factores internos que pueden influir en la productividad y la satisfacción de los empleados.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen estructura organizativa</li> <li>• Incentivos de producción</li> <li>• Atención psicológica</li> <li>• Atención médica</li> <li>• Cooperativa de ahorro y créditos</li> <li>• Condiciones de infraestructura</li> <li>• Cultivos de la familia Plasencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar proveedores de materia prima</li> <li>• Implementación de nuevas tecnologías.</li> <li>• Ferias del puro</li> <li>• Precios altos de puros premium</li> <li>• Migración interna (costa atlántica)</li> <li>• Mercado internacional estable</li> <li>• Fortalecimiento de la economía del país</li> <li>• Promoción de sus marcas en eventos culturales internacionales</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de proveedores</li> <li>• Falta de orientaciones a los trabajadores</li> <li>• No se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores</li> <li>• Materia prima de segunda</li> <li>• Rotación de personal</li> <li>• Conflicto con los trabajadores</li> <li>• Maquinas en mal estado</li> <li>• Estrés y desmotivación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos externos</li> <li>• Migración</li> <li>• Fuga de mano de obra especializada</li> <li>• Uso intensivo del agua y la tierra</li> </ul>

Elaborar el análisis FODA permitió proponer algunas estrategias enfocadas en la mejora del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del salón de producción de la empresa PLASENCIA CIGARS S.A., y son las siguientes:

**Estrategia 1.** Motivación laboral en el área de producción.

**Objetivo general:** Incrementar la motivación y hacer que el personal se sienta entusiasmado.

**Actividades:**

- Reconocimiento de las habilidades con recompensas a los más destacados.
- Facilidad para obtener incentivos por producción
- Mejoramiento de materia de primera (tabaco )
- Flexibilidad e Igualdad por parte de los superiores al tomar decisiones
- Resolución de dificultades que se le presentan en a los trabajadores en sus actividades.
- Disposición para dar orientaciones correctamente.

**Estrategia 2.** Alianza con nuevos proveedores.

**Objetivo general:** Garantizar el abastecimiento de materia prima de calidad.

**Actividades:**

- Identificación de los principales productores de Tabaco en la región.
- Plan de visitas a las plantaciones de tabaco de futuros proveedores.
- Análisis de calidad y disponibilidad de tabaco.
- Identificación de las bases de negociación de precios y capacidad de producción.
- Establecimiento de contratos para proveer materia prima.

**Estrategia 3.** Comunicación abierta en el área de producción

**Objetivo general:** Establecer una mejor comunicación entre los jefes de área con los trabajadores.

**Actividades:**

- Comunicación asertiva.
- Reuniones con el equipo de producción.
- Atención a los trabajadores ante problemas o circunstancias.
- Respeto entre trabajadores y jefes.
- Cumplimiento de parte de los trabajadores con las orientaciones asignadas.

**Estrategia 4.** Inversión de maquinaria y equipo

**Objetivo general:** Brindar a los trabajadores las condiciones y herramientas necesarias.

**Actividades:**

- Reparación del aire acondicionado.
- Mejoramiento o cambio de las máquinas de cortar puro.
- Realización de mantenimiento a las prensas.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados principales de la encuesta revelaron que el 64% de los participantes consideran que la empresa tiene instalaciones atractivas, suficiente espacio para realizar sus tareas y un comedor acogedor. Sin embargo, el 46.76% opina que la organización de la empresa es regular. A pesar de que el 93% de los trabajadores disponen de las herramientas y materiales necesarios para su trabajo, el ambiente laboral es valorado como regular por el 75% de ellos. Esto se debe a que no siempre se sienten motivados por los incentivos de producción y consideran que el estado del material es deficiente. Además, perciben que los jefes y supervisores no siempre son justos al tomar decisiones.

En las conversaciones con los trabajadores, se descubrió que el 60% siente que sus sugerencias u opiniones no son tomadas en cuenta. También se observó que los encargados resuelven sus problemas o inquietudes solo el 48.33% de las veces.

Por lo tanto, se propusieron estrategias para mejorar las debilidades identificadas. Estas incluyen la motivación laboral en el área de producción, la captación de nuevos proveedores, la mejora de la comunicación en el área de producción, la propuesta de valor para la retención de los trabajadores y la mejora de las condiciones laborales. El objetivo de estas estrategias es mejorar la eficiencia en el desempeño y, por ende, la productividad.

Es importante escuchar las sugerencias y opiniones de los empleados. La escucha activa contribuye a crear un ambiente de trabajo sano y agradable. Las opiniones y sugerencias de los empleados ofrecen ideas valiosas para mejorar el ambiente laboral, lo que contribuye a ayudar a la dirección a implementar cambios positivos. Cuando los empleados se sienten escuchados y valorados, su compromiso con la empresa aumenta. Crear una cultura de escucha activa transmite confianza y transparencia, lo que puede fortalecer la relación entre los empleados y la empresa, aumentando así la retención de talento. Por lo tanto, escuchar a los empleados no solo es importante para su satisfacción y retención, sino también para el éxito y la mejora continua de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Antón Pérez, J. J., & de Miguel, S. G. (2011). *Empresa y Administración*. Gestión Administrativa. Iberia: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 29 de Mayo de 2023, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/52804>
- Fuente Fuentes, M. d., & Cordón Pozo, E. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. España: Pirámide. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de [https://www.academia.edu/39202896/Kupdf\\_net\\_fundamentos\\_de\\_direccion\\_y\\_administracion\\_de\\_empresaspdf](https://www.academia.edu/39202896/Kupdf_net_fundamentos_de_direccion_y_administracion_de_empresaspdf)
- García Monterrosas, F. R., Ortiz Muñoz, A. F., Herrera González, A. G., & Gonzales Rosas, M. K. (2017). *La evaluación del Clima Laboral como Estrategia de mejora en la cultura Organizacional de una planta industrial*. Academia Journals. Celaya, Guanajuato: Academia Journals. Recuperado el 08 de 06 de 2023, de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ea5c0f9e-06bc-4fd5-a5a3-5f5963a9d178%40redis>
- Gómez Vélez, J. I. (2014). *Principios de administración de empresas: Admin City*. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. Recuperado el 29 de 05 de 2023, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/222447>
- Henao Robledo, F. (2009). *Condiciones de trabajo y Salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 28 de 06 de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69084>
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. Economía y Comercio/Ciencias Administrativas. Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2023 de 06 de 05, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- Peña Rivas, .. H. (2018). *Clima Organizacional*. Ecuador: UPSE. Recuperado el 05 de 06 de 2023, de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/4944/9789942776075.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Plasencia Cigars; The global Compact. (2015). *Comunicacion de progreso*. Estelí. Recuperado el 05 de 11 de 2023, de <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc->

production/attachments/cop\_2016/305291/original/Comunicaci%C3%B3n\_Del\_Pro  
greso\_2015\_Plasencia\_Cigars\_SA\_OFICIAL.pdf?1469835338

Tarziján M, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial* (Quinta ed.). Chile:

Ediciones UC. Recuperado el 05 de 06 de 2023, de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=estrategia+empresarial&ots=\\_ZzhaZE0k3&sig=GMWW92zD4pnfLywPFiE-bkdtsTA#v=onepage&q=estrategia%20empresarial&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=estrategia+empresarial&ots=_ZzhaZE0k3&sig=GMWW92zD4pnfLywPFiE-bkdtsTA#v=onepage&q=estrategia%20empresarial&f=false)