



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí. Período 2023-2024

Arauz, E.; Obregón, J.; Osorio, J.

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Centro Universitario Regional de Estelí

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Centro Universitario Regional de Estelí

CUR-ESTELÍ

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”

**Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño
laboral de los colaboradores del área de producción en la fábrica
de cajas para puros COCIAGSA de Estelí. Período 2023-2024**

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciado en la carrera de
Administración de Empresas

Autores

Erickson Otonniel Arauz Izaguirre

Janssen Josafath Obregón Gutiérrez

Jairo Ricardo Osorio Castellano

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 05 de Diciembre de 20



Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a Dios, nuestro Padre celestial, por ser el ser supremo que nos ha brindado salud, fortaleza e inteligencia para superar cada obstáculo en la vida. Gracias a su gracia y misericordia, hemos logrado alcanzar nuevas oportunidades tanto académicas como laborales. También le agradecemos por la vida y la salud de nuestra familia, quienes son nuestro pilar fundamental, y por habernos formado como personas íntegras, con humildad, valores y talentos que hoy ponemos al servicio de la sociedad.

A nuestra familia, por su apoyo incondicional en cada dificultad que enfrentamos, por motivarnos a estudiar desde nuestra infancia y por inculcarnos valores sólidos que han sido clave en nuestro desarrollo. Sus sabios consejos y constante dedicación nos han guiado hasta este momento, y hoy podemos decir con orgullo que su esfuerzo y amor han dado frutos. Nuestro triunfo también es suyo.

A nuestros coordinadores, tutores y docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), CUR-Estelí, por su compromiso con la formación de sus estudiantes, por su paciencia y carisma, y por corregirnos en momentos de dificultad. Su dedicación y apoyo han sido esenciales en nuestro crecimiento académico y profesional.

Finalmente, agradecemos con aprecio a nuestros facilitadores por su entrega y pasión en su labor como formadores de nuevos y futuros profesionales de alto nivel.

Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos a Dios por permitirnos llegar hasta esta etapa de nuestra vida, por brindarnos salud para pensar y actuar con claridad en la toma de decisiones, y por darnos la capacidad intelectual para comprender cada contenido que en su momento representó un desafío, pero que, con esfuerzo y una buena gestión del tiempo, hemos convertido en fortalezas.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestra familia por su apoyo incondicional desde nuestros primeros pasos en la educación primaria y secundaria. Gracias a su amor, sacrificio y motivación, este logro ha sido posible.

Agradecemos a la Universidad UNAN-Managua, CUR-Estelí, por acogernos durante estos cinco años de formación profesional. La excelencia académica y el compromiso de sus docentes nos han permitido ampliar nuestros conocimientos y superar nuestras propias expectativas. La calidad del servicio educativo, impartido en diversas modalidades, ha sido fundamental en nuestro crecimiento.

Agradecemos a todos nuestros maestros y tutores por dedicar su tiempo y esfuerzo en guiarnos hacia la excelencia. Su compromiso, paciencia y exigencia nos han impulsado a ser responsables y a valorar la calidad del trabajo bien hecho.

De manera especial, extendemos nuestro más sincero agradecimiento a nuestra tutora de tesis, la Dra. Beverly Castillo Herrera, por su invaluable orientación, paciencia y compromiso. Su acompañamiento constante, sus enseñanzas y su apoyo incondicional han sido fundamentales en la culminación de este proyecto. Su pasión por la educación nos inspira a seguir adelante con responsabilidad y excelencia.

Finalmente, agradecemos a la empresa COCIAGSA y a su personal por atender nuestras solicitudes para llevar a cabo este trabajo en sus instalaciones y por brindarnos la información necesaria para hacer posible esta investigación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 10 de febrero 2025

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción en la fábrica de cajas para puros, COCIAGSA de Estelí. Período 2023-2024***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: ***Erickson Otonniel Arauz Izaguirre, Janssen Josafath Obregón Gutiérrez, y Jairo Ricardo Osorio Castellano***, y fue realizado en el II semestre de 2024, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los propietarios y administradores de la fábrica COCIAGSA, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

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

Resumen

La Constructora Civil y Agrícola (COCIAGSA) surge en el año 2016, y se dedica a la fabricación de cajas que son utilizadas para el embalaje de puros elaborados por las fábricas: AJ Fernández, Drew State, Bello Cigars, Luciano Cigars, y CASITRASA. En los últimos años la empresa ha enfrentado dificultades en la contratación, desempeño y permanencia de sus colaboradores. Por ello, esta investigación analiza la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, de los colaboradores del área de producción, para el diseño de una estrategia que impulse la eficiencia, productividad y motivación laboral. De acuerdo con el enfoque filosófico es una investigación cuali-cuantitativa (mixta). El universo 90 colaboradores. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, investigación documental y una encuesta a 72 colaboradores. Los principales resultados del estudio demuestran que en el proceso de selección y contratación de personal se realiza en base a la experiencia técnica, su desempeño se evalúa de acuerdo a su capacidad productiva, puntualidad y calidad del trabajo, y para la retención y desarrollo se aplican incentivos económicos por producción y capacitaciones. Se proponen tres estrategias para la mejora del proceso de talento humano y son: 1) Recepción de documentos de candidatos; 2) Contratar los servicios de un inspector de recursos humanos; y 3) Programa de capacitación para el personal técnico

Palabras claves

Desempeño laboral, eficiencia, gestión del talento humano, motivación laboral

Summary

The Civil and Agricultural Construction Company (COCIAGSA) emerged in 2016, and is dedicated to the manufacture of boxes that are used for the packaging of cigars made by the factories: AJ Fernández, Drew State, Bello Cigars, Luciano Cigars, and CASITRASA. In recent years the company has faced difficulties in hiring, performance and retention of its employees. Therefore, this research analyzes the impact of human talent management on the work performance of employees in the production area, for the design of a strategy that promotes efficiency, productivity and work motivation. According to the philosophical approach, it is a qualitative-quantitative (mixed) research. The universe 90 collaborators. Semi-structured interviews, documentary research and a survey were applied to 72 collaborators. The main results of the study demonstrate that the personnel selection and hiring process is carried out based on technical experience, their performance is evaluated according to their productive capacity, punctuality and quality of work, and for retention and development, economic incentives for production and training are applied. Three strategies are proposed to improve the human talent process and they are: 1) Reception of candidate documents; 2) Hire the services of a human resources inspector; and 3) Training program for technical personnel

Keys words: Work performance, efficiency, human talent management, work motivation

Índice

1.	Introducción	1
2.	Antecedentes	4
3.	Planteamiento del problema	8
3.1	Caracterización general del problema	8
3.2	Preguntas de investigación	12
4.	Justificación	13
5.	Objetivos de la investigación	15
5.1	Objetivo General	15
5.2	Objetivos Específicos	15
6.	Fundamentación teórica	16
6.1	Empresa	16
6.1.1	Concepto de empresa	16
6.1.2	Funciones de empresa	17
6.1.3	Importancia de la empresa en la economía	17
6.1.4	Áreas organizativas de una empresa	18
6.1.5	Tipos de empresa	20
6.1.6	Clasificación según el criterio económico de la empresa	21
6.1.7	La empresa comercial	23
6.2	Gestión del talento humano	24
6.2.1	Concepto de talento humano	24
6.2.2	Importancia del talento humano	24
6.2.3	Características de la gestión del talento humano	25
6.3	Etapas de la gestión del talento humano	26
6.3.1	Selección de personal	26
6.3.2	Reclutamiento de personal	30
6.3.3	Evaluación del desempeño del personal	34
6.3.4	Desarrollo de talento humano	37
6.3.5	Retención del talento humano	40
6.3.6	Estrategias para la mejora en la Gestión del Talento Humano	44
7.	Hipótesis o supuestos de investigación	49

7.1	Operacionalización por objetivos específicos-----	49
7.2	Hipótesis de investigación-----	50
8.	Operacionalización de las variables de la hipótesis -----	51
9.	Diseño metodológico-----	52
9.1	Tipo de investigación -----	52
9.2	Área de estudio -----	52
9.3	Población y muestra/Sujetos participantes -----	54
9.4	Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos -----	55
9.5	Etapas de la investigación -----	56
10.	Análisis y discusión de resultados-----	58
10.1	Caracterización de COCIAGSA -----	58
10.1.1	Historia de fundación de la empresa COCIAGSA, en Estelí -----	58
10.1.2	Misión, visión, objetivos y valores -----	59
10.1.3	Imagen de marca-----	61
10.1.4	Estructura organizativa y funciones de las áreas de la empresa COCIAGSA -----	67
10.1.5	Funciones de las principales áreas de COCIAGSA-----	69
10.1.6	Etapas del proceso productivo de la empresa COCIAGSA -----	75
10.1.7	Políticas de gestión del talento humano en la empresa COCIAGSA -----	77
10.2	Selección del personal-----	78
10.2.1	Procedimientos para identificar las necesidades de nuevo personal -----	79
10.2.2	Estrategias de divulgación para el reclutamiento de nuevo personal -----	85
10.3	Procedimientos para la contratación del personal -----	91
10.3.1	Criterios de evaluación para contratación permanente -----	91
10.3.2	Política salarial de la empresa COCIAGSA -----	93
10.3.3	Programa de capacitación y seguimiento al nuevo personal -----	95
10.3.4	Datos del personal requerido y contratado en el periodo 2023-2024-----	98
10.4	Procedimientos para un óptimo desempeño del personal -----	99
10.4.1	Métodos de evaluación del desempeño del personal en COCIAGSA -----	99
10.4.2	Resultados de la evaluación al personal del periodo 2023-2024 -----	100
10.4.3	Seguimiento al personal de producción en su desempeño laboral -----	101
10.4.4	Sistemas de control de la productividad del colaborador -----	103

10.4.5	Ambiente laboral en la empresa COCIAGSA -----	105
10.5	Formas de incentivos en el desarrollo y retención de los colaboradores -----	106
10.5.1	Política de incentivos de la empresa COCIAGSA -----	106
10.5.2	Sistema de control para aplicar el incentivo a los colaboradores-----	107
10.5.3	Programa de capacitación para el desarrollo del personal de COCIAGSA	109
10.5.4	Planes de producción de la empresa COCIAGSA, periodo 2023-2024 -----	110
10.5.5	Política salarial de la empresa COCIAGSA -----	111
10.5.6	Estrategias para retención del personal en COCIAGSA. 2023-24 -----	113
10.6	Implementación de la Gestión del Talento Humano desde los colaboradores	115
10.6.1	Datos generales de los colaboradores encuestados -----	115
10.6.2	El proceso de selección y contratación de colaboradores-----	121
10.6.3	Sueldos, salarios y beneficios sociales -----	129
10.6.4	Evaluación al desempeño-----	142
10.6.5	Desarrollo y capacitación -----	149
10.6.6	Retención del personal -----	152
10.6.7	Satisfacción laboral-----	161
10.7	Prueba de hipótesis de investigación-----	170
10.8	Estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en COCIAGSA ---	179
10.8.1	Análisis PESTEL -----	179
10.8.2	Análisis FODA -----	180
10.8.3	Propuesta de mejora en gestión del talento humano en la empresa COCIAGSA -----	180
11.	CONCLUSIONES -----	184
12.	RECOMENDACIONES-----	186
13.	Referencias bibliográficas-----	188
14.	Anexos -----	194

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de operacionalización por objetivos específicos.....	49
Tabla 2 Cuadro de operacionalización de las variables de la hipótesis.....	51
Tabla 3 Oferta de trabajo de la empresa COCIAGSA.....	85
Tabla 4 Cálculo del bono de producción.....	108
Tabla 5 Programas de capacitación realizadas en 2023-2024. Empresa COCIAGSA.....	109
Tabla 6 Sexo de los colaboradores.....	115
Tabla 7 Nivel de educación académica de los colaboradores.....	116
Tabla 8 Estado civil de los colaboradores.....	117
Tabla 9 Tiempo de estar trabajando en COCIAGSA.....	118
Tabla 10 Área donde encuentra laborando.....	120
Tabla 11 Medio o canal donde se enteró de la oferta laboral en COCIAGSA.....	121
Tabla 12 Documentos que presentó para optar por la vacante.....	122
Tabla 13 Le realizaron una entrevista para optar al puesto de trabajo en COCIAGSA.....	124
Tabla 14 Realizó periodo de inducción o de prueba.....	125
Tabla 15 En el periodo de prueba le explicaron los detalles del puesto de trabajo.....	126
Tabla 16 Capacitación para desempeñar el trabajo durante el periodo de prueba.....	127
Tabla 17 Ayuda económica durante el periodo de inducción en COCIAGSA.....	128
Tabla 18 Valoración del proceso de selección y contratación en COCIAGSA.....	129
Tabla 19 COCIAGSA brinda información del salario y forma de pago.....	129
Tabla 20 Método por el cual recibe su pago.....	130
Tabla 21 Rango salarial mensual actual en COCIAGSA.....	131
Tabla 22 El salario es adecuado con las responsabilidades y tareas en la fábrica.....	132
Tabla 23 Recibe algún tipo de pago adicional por producción.....	133
Tabla 24 Influye el pago por producción a su motivación y desempeño en el trabajo.....	134
Tabla 25 Tipos de beneficios sociales que ofrece la empresa.....	135
Tabla 26 Valoración de los beneficios sociales brindados por la fábrica.....	136
Tabla 27 Satisfacción de su salario y beneficios.....	137
Tabla 28 La empresa organiza actividades recreativas para colaboradores.....	138
Tabla 29 Participación en actividades recreativas.....	139
Tabla 30 Tipos de eventos o celebración laboral.....	140
Tabla 31 Valoración de las actividades de recreación.....	141
Tabla 32 Trabaja con metas de producción.....	142
Tabla 33 Sobrecumple las metas de producción.....	142
Tabla 34 Aspectos que inciden positivamente en su eficiencia laboral.....	143
Tabla 35 Tiene la empresa un sistema formal de evaluación al desempeño.....	144
Tabla 36 Ha recibido alguna evaluación a su desempeño laboral.....	145
Tabla 37 Aspectos que le han evaluado.....	146
Tabla 38 Tiene conocimiento de los resultados de su evaluación al desempeño.....	147
Tabla 39 Evaluación del desempeño laboral según los colaboradores.....	148
Tabla 40 Ofrecen capacitación y desarrollo profesional adecuadas a sus necesidades.....	149

Tabla 41 Se apoya su crecimiento profesional con cursos, talleres o estudios	150
Tabla 42 Tipos de talleres o estudios adicionales que ha recibido por la empresa	151
Tabla 43 COCIAGSA tiene un plan efectivo para la retención de talento humano.....	152
Tabla 44 Existen beneficios que motivan a empleados a seguir en la fábrica.....	153
Tabla 45 Tipos de incentivos que ha recibido como colaborador	154
Tabla 46 Incentivos que lo motivarían a quedarse en la fábrica	155
Tabla 47 Valoración del ambiente laboral en su área.....	156
Tabla 48 Promoción de una cultura de respeto y colaboración entre colaboradores.....	157
Tabla 49 Está comprometido con los objetivos y metas de la empresa	158
Tabla 50 Ha considerado renunciar a su trabajo en la fábrica.....	159
Tabla 51 Razones para querer renunciar	160
Tabla 52 Está satisfecho con su rol y tareas que desempeña.....	161
Tabla 53 Frecuencia que siente estrés por las actividades o tareas que desempeña.....	162
Tabla 54 Satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional de la empresa.	163
Tabla 55 La empresa proporciona el apoyo necesario para realizar su trabajo efectivo. ...	164
Tabla 56 frecuencia de ausencias al trabajo en los últimos seis meses.	165
Tabla 57 Principales razones por las que ha faltado al trabajo.....	166
Tabla 58 Frecuencia de ausentismo laboral entre sus compañeros de trabajo.	167
Tabla 59 Las ausencias al trabajo afectan la motivación y desempeño del equipo.....	168
Tabla 60 Aspectos podrían reducir el ausentismo laboral.....	169
Tabla 61 Tabla cruzada entre las variables (salario) y (¿Considera que su salario es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas en la fábrica?).....	171
Tabla 62 Estadísticos de la prueba V de Cramer para relación entre variables y métodos	172
Tabla 63 Tabla cruzada entre las variables ¿Cuál es el rango de su salario? y ¿Cómo calificaría su satisfacción general con su salario y beneficios sociales?	173
Tabla 64 Estadísticos de prueba Tau-c de Kendall p/relación entre variables y métodos..	174
Tabla 65 Tabla cruzada entre las variables (tipos de beneficios sociales que ofrece COCIAGSA) y (valoración de los beneficios sociales brindados por la fábrica)	175
Tabla 66 Tabla cruzada entre variables (tipos de beneficios sociales que ofrece COCIAGSA) y (satisfacción con el salario y beneficios sociales).	177
Tabla 67 Análisis Pestel	179
Tabla 68 Análisis FODA	180
Tabla 69 Propuesta de plan de incentivos	182

Índice de figuras

Figura 1 Mapa del municipio de Estelí.....	53
Figura 2 Marcas de puros que produce COCIAGSA	62
Figura 3 Logo de la empresa COCIAGSA.....	62
Figura 4 Marca de caja LEATHER ROSE.....	63
Figura 5 Marca de caja THE GIRL WITH NO NAME	63
Figura 6 Marca de caja Fat botton Betty Toro.....	63
Figura 7 Marca de caja RAMON ALLONES	64
Figura 8 Marca de caja Bellas artes	64
Figura 9 Marca de caja HOLY GRAND.....	64
Figura 10 Marca de caja AVE MARIA (DARK KNIGH).....	65
Figura 11 Marca de caja DRAW CIGARS	65
Figura 12 Marca de caja Don Nelo.....	65
Figura 13 Marca de caja DIESEL SHORTY.....	66
Figura 14 Marca de caja 5 VEGAS NICARAGUA.....	66
Figura 15 Marca de caja DIAS DE GLORIA.....	66
Figura 16 Marca de caja El Presidente	67
Figura 17 Estructura organizativa COCIAGSA	67
Figura 18 Propuesta de organigrama para la empresa COCIAGSA	68
Figura 19 Diagrama de flujo de la empresa COCIAGSA	74
Figura 20 Identificación de necesidades de nuevo personal.....	79
Figura 21 Selección de nuevo personal en la empresa COCIAGSA.....	87
Figura 22 Control de la productividad de la empresa COCIAGSA	103
Figura 23 Comprobante de pago	112
Figura 24 Fotografías del área de producción	209
Figura 25 Fotografía del área de almacén	210
Figura 26 Fotografía del área de pintura	210
Figura 27 Maquinaria para la elaboración de cajas	211
Figura 28 Ejemplo de pago de planilla.....	212
Figura 29 Plan de producción semestral de la empresa COCIAGSA	213

1. Introducción

La Constructora Civil y Agrícola (COCIAGSA), surge en el año 2016, es una empresa ubicada en el barrio Oscar Gámez número dos de la ciudad de Estelí, dedicada a la fabricación de cajas que son utilizadas para el embalaje de puros elaborados por las fábricas, AJ Fernández, Drew State, Bello Cigars, Luciano Cigars, CASITRASA, siendo estas empresas su mercado, COCIAGSA cuenta con un total de noventa colaboradores.

En los últimos años la empresa ha enfrentado dificultades con sus colaboradores y en cada una de las fases de la gestión del talento humano. Una de las causas es la mala gestión del talento humano en la empresa COCIAGSA es la ausencia de una estrategia de reclutamiento de personal, que ayude a contratar al mejor talento capaz de ejercer el trabajo de manera eficiente.

La ausencia de un plan de desarrollo claro provoca carencia en el desarrollo de habilidades especializadas, lo cual limita la capacidad de innovación y adaptación de la fábrica frente a las demandas cambiantes del sector. La ausencia de estabilidad laboral ha exacerbado el problema de retención del personal en la fábrica.

Los factores que inciden en la gestión del talento humano constituyen el tema central de esta investigación; y es de suma importancia para cualquier organización que pretenda crecer y mantenerse en el mercado. Esta investigación se realiza con el fin de proporcionar a los propietarios y directivos de la empresa COCIAGSA las estrategias más adecuadas para mejorar la gestión del talento humano, buscando así un mayor desempeño laboral, compromiso y motivación en los colaboradores.

Esta investigación es de gran valor para el área de recursos humanos, ya que ofrecerá información detallada sobre los factores principales que afectan la gestión del talento humano, además, este estudio es útil para las empresas del mismo sector económico de

COCIAGSA y para aquellas que enfrenten desafíos similares. En cuanto a su contribución académica, esta investigación beneficia a la UNAN-Managua, CUR Estelí al aportar nuevo conocimiento al campo de la gestión del talento humano, en el contexto específico de la industria de fabricación de cajas para puros en Estelí.

Este documento está organizado en catorce contenidos. El primer contenido incluye la introducción donde se plantea de forma resumida el problema, justificación y organización del documento. El segundo contenido incluye los antecedentes nacionales, internacionales y locales, así como los principales hallazgos relacionados con la gestión del talento humano, que es el tema central del estudio.

El tercer contenido expone el planteamiento del problema, en el que se abordan las problemáticas actuales que enfrenta la empresa COCIAGSA. El cuarto contenido incluye la justificación donde se detallan los actores beneficiados por el estudio.

El quinto contenido presenta los objetivos de la investigación, compuestos por un objetivo general y cuatro objetivos específicos. El sexto contenido es la fundamentación teórica está conformada por los principales ejes teóricos, incluyendo: empresa, gestión del talento humano y etapas de la gestión del talento humano, estas se dividen en: reclutamiento y selección del personal, evaluación del desempeño, desarrollo y retención del talento humano.

El contenido séptimo y octavo, incluye el cuadro de operacionalización por objetivos específicos, donde se definen los observables, conceptos y fuentes de investigación. Asimismo, se presenta el cuadro de operacionalización por variables dependientes e independientes, que contribuyen a la formulación de la hipótesis del estudio.

El noveno contenido está referido a la metodología, se precisa el tipo de estudio, el universo de estudio. Se definen los criterios de selección para la muestra cualitativa, y se calcula la fórmula estadística para población finita para definir la muestra de colaboradores a encuestar. Para la recolección de datos, se aplicaron instrumentos como encuestas y entrevistas.

El décimo contenido corresponde a los resultados, se presentan los análisis triangulando por teoría y por fuente de recopilación de los datos provenientes de la investigación documental, la entrevistas y la encuesta aplicada a los colaboradores. En este contenido se incluye la propuesta de estrategias para mejorar la gestión del talento humano en la fábrica COCIAGSA

El contenido onceavo son las conclusiones del estudio en base a los principales hallazgos por objetivos específicos. El contenido doceavo son las recomendaciones, que se definen en base a los actores relevantes que podrán hacer uso de la información de este documento: propietarios de la fábrica, otras empresas de tabaco, y la universidad.

En el contenido doce se incluye la bibliografía referenciada. Finalmente están los anexos donde están las principales técnicas de recolección de datos que se aplicaron en este estudio.

2. Antecedentes

Se exploraron múltiples fuentes de información pertinentes a esta investigación para ser consideradas como antecedentes, entre las cuales se destacan las siguientes antecedentes internacionales, nacionales y locales:

Antecedentes internacionales

El primer estudio internacional consultado es la tesis de Licenciatura en Gestión Empresarial titulada: Análisis del proceso de gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica en el año 2020. Su objetivo es examinar dicho proceso, incluyendo políticas de socialización, evaluación de desempeño, retención y desarrollo del personal de los puntos de venta durante el año 2020. Se trata de una investigación descriptiva que empleó una muestra de 96 encuestas. Los hallazgos principales muestran una calificación del 98.43% en la responsabilidad por el bienestar del personal, lo que influye positivamente en la moral y la retención de empleados. Una propuesta que destaca es el brindar capacitaciones para desarrollar habilidades en el personal que no domina las tareas correspondientes a su puesto de trabajo (Mora Solís & Garita Pérez, 2022).

Se buscó información en la tesis titulada: La Gestión del Talento Humano y el Desempeño laboral en la empresa industrial Don Martín S.A.C, en la ciudad de Huacho, Perú, 2020. Su objetivo es establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se trata de una investigación de tipo no experimental sustantiva y de nivel correlacional con un diseño Correlacional-transversal, la selección de la muestra fue de 31 encuestas. Los resultados indican una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.790. La tesis propone que una gestión eficaz del talento humano mejora el desempeño laboral y, por ende, la productividad de la empresa (García Abrijo, 2021).

La tercera tesis titulada: Propuesta de mejora al proceso de atracción del talento humano en GSP Corp. Honduras. Esta tesis aborda la identificación y optimización de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal e implementación de una inducción efectiva para nuevos empleados. Esta investigación se enmarca en un diseño no experimental transversal y descriptivo, se aplicaron 76 encuestas y 1 entrevista al personal. Los resultados evidencian la ausencia de manuales formales de reclutamiento, selección y contratación, e inducción al personal nuevo. La propuesta de mejora consiste en la elaboración de estos manuales con el objetivo de optimizar los procesos y satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa (García Mondragón & Moreno Reyes, 2019).

Antecedentes nacionales

La primera tesis de licenciatura en administración de empresas titulada “Incidencia de los procesos administrativos que brinda la dirección de inspectoría general del ministerio del trabajo en el nivel de conocimiento y gestión del talento humano de personas empleadoras, procedente del sector privado y estatal del departamento de managua, durante el segundo semestre 2019.” Esta investigación es de tipo mixto; la muestra de estudio fue de 20 participantes, se aplicaron encuestas y entrevistas al personal. Los principales resultados mostraron que la incidencia en la aplicación de los procesos administrativos que brinda la dirección de inspectoría general del trabajo en la gestión del talento humano. (Mejía Sánchez, 2020)

La segunda tesis de Licenciatura en Administración de empresas titulada “Gestión del Talento Humano”. Dicho aporte tiene como objetivo “Determinar la gestión del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la administración de recursos humanos.” La investigación se basó en una metodología cualitativa, utilizando técnicas de lectura y recolección de documentación bibliográfica sobre la administración de recursos humanos. Los principales resultados subrayan la importancia de las actividades de recursos humanos para maximizar el desempeño organizacional. (Jarquin Espinoza, Pérez Méndez, & Palma Mendoza, 2020)

Como tercera tesis de licenciatura en Administración de Empresas titulada “Recursos Humanos”, esta tesis tiene por objetivo “analizar el proceso de administración del capital humano como elemento esencial en la organización, para lograr un desempeño eficiente en el manejo y desarrollo del personal”. Se utilizaron técnicas de recolección de datos bibliográficos, se analiza el proceso de administración del capital humano como un elemento crucial para el desempeño eficiente y el desarrollo del personal en las organizaciones. Los principales resultados destacan la relevancia de un entorno favorable y la planeación estratégica del capital humano, así como la importancia de las redes y la dirección del personal. (López Robles, Maya Reyes, & Benavidez Castillo, 2023)

Por último, se encontró una cuarta tesis de licenciatura en Administración de Empresas titulada “Administración”. Esta investigación es de carácter cualitativo, el objetivo general de esta tesis es “Comprender el desarrollo de habilidades gerenciales como elemento determinante en una empresa y cómo influyen en el equipo de trabajo para que estos velen por el buen desempeño de la organización”. Utilizando técnicas de recolección de datos bibliográficos de diversas fuentes y sitios web, se analiza cómo las habilidades gerenciales influyen en el equipo de trabajo y en el desempeño organizacional. Los resultados señalan la importancia de los líderes en generar y manipular ideas, esenciales para adaptarse a las condiciones internas y externas de la organización. (Rizo Lacayo, Mejia Lopez, & Valdez Rivera, 2023)

Antecedentes locales

La primera tesis de licenciatura se titula Gestión del talento humano para el desarrollo turístico de Hotel Don Vito Estelí, II Semestre 2020. El objetivo de esta investigación fue analizar la gestión del talento humano para el desarrollo turístico empresarial. Tipo de estudio cualitativo. Se aplicaron entrevistas a los colaboradores y propietario. Teniendo como resultado las acciones que implementa hotel Don Vito para el talento humano, charlas brindadas por el propietario, trabajo en equipo y evaluación del desempeño, se proponen estrategias de desarrollo, estrategias de introducción, estrategias de saturación, madurez, estrategias de expansión, estrategias cíclicas, estrategias de mercado, estrategias de

distribución, y estrategias de oferta, para mejorar el fortalecimiento de conocimiento de los colaboradores y un mayor desempeño laboral (Romero Vasquez, 2021)

Una segunda tesis titulada Gestión de recursos humanos en la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022. El objetivo de esta investigación fue. Evaluar el funcionamiento del departamento de recursos humanos. El tipo de investigación según su finalidad de nivel correlacional con enfoque cualitativo y de corte transversal. Se aplicaron entrevistas a los supervisores y encuestas a los colaboradores. Los principales resultados demuestran que carecen de seguimiento del departamento de recursos humanos para mejorar la eficiencia de producción de los colaboradores. Se propone un lineamiento estratégico para las áreas productivas, limpieza, administración y almacenaje, gestiones de empleo, rendimiento, desarrollo y elaboración propia, para optimizar el funcionamiento de los colaboradores y aumentar la producción. (Lopez Arauz, Cruz Duarte, & Blandon, 2022)

Una tercera tesis titulada: Funcionamiento del proceso administrativo y recursos humanos para la satisfacción de los clientes en el hotel Casa Vínculos con sede en la Ciudad de Estelí en el año 2019-2020. El objetivo fue proponer estrategias que mejoren los procesos administrativos. La investigación es de tipo cuali-cuantitativo. Las técnicas de recolección de datos utilizadas: encuestas y entrevistas. Los principales resultados demuestran que el hotel no cuenta con normas de atención al cliente, ni manual de procedimientos, se propone contratar asesores administrativos, crear misión, visión y valores y diseñar un sistema de manejo de inventario (Barreda Perez, Espinoza Quintero, & Martinez Rodriguez, 2019-2020).

En relación con los estudios encontrados que se asemejan al tema de investigación “La Gestión del Talento Humano”, se ha demostrado que existe una variedad de información con diferentes propuestas y diferentes resultados. En el caso de esta investigación, se enfoca en diseñar una estrategia que impulse la eficiencia, productividad y sobre todo la motivación laboral de los colaboradores de la fábrica de cajas para puros COCIAGSA, y específicamente en el área de producción, debido a que, esta es una de las áreas fuertes de esta organización,

y, por ende, es de suma importancia deducir posibles soluciones para un óptimo desempeño laboral del personal.

3. Planteamiento del problema

3.1 Caracterización general del problema

Constructora civil y agrícola (COCIAGSA), se establece en el año 2016, es una empresa ubicada en el barrio Oscar Gámez número dos de la ciudad de Estelí, dedicada a la fabricación de cajas que son utilizadas para el embalaje de puros elaborados por las fábricas, AJ Fernández, Drew State, Bello Cigars, Luciano Cigars, CASITRASA, siendo estas empresas su mercado, COCIAGSA cuenta con un total de noventa colaboradores.

En los últimos años la empresa ha enfrentado dificultades con sus colaboradores y en cada una de las fases de la gestión del talento humano, que serán descritas a continuación:

Selección e inducción del personal

Una de las causas que han provocado la mala gestión del talento humano en la empresa COCIAGSA es la ausencia de una estrategia de reclutamiento de personal, que ayude a contratar al mejor talento capaz de ejercer el trabajo de manera eficiente. Las personas encargadas de contratación realmente no revisan, ni comprueban detalladamente la información académica y profesional de los aspirantes a ocupar los puestos vacantes, esta situación genera pérdida en la productividad y falta de motivación ya que no siempre se adquiere personal capacitado para el puesto requerido.

La falta de educación académica en el curriculum vitae de algunos aspirantes, perjudica la buena información de otros convocados que realmente merecían emplearse en la empresa, los directivos cometen el error de contratar a los colaboradores basados solamente en lo descrito en su documento de vida, la mayoría de los colaboradores no pasan por un proceso

de inducción, la falta de experticia y experiencia aumenta los errores en la fabricación de las cajas y no se cumplen con los estándares de calidad que exigen los clientes.

Generalmente el personal sin experiencia es el que menos productivo resulta, no se producen la misma cantidad de cajas, por lo tanto, baja el margen de ventas mensuales en un 20% aproximadamente, según Don Gustavo Zavala gerente de COCIAGSA, las empresas locales compran en total 98,000 córdobas por valor de las cajas al mes, de los cuales 19,600 córdobas representan los 20% de pérdida mensual y la diferencia entre ambos montos que resulta de 78,400 representan la ganancia mensual para la empresa COCIAGSA.

La contratación inadecuada de personal aumenta la preocupación de los jefes de línea ante los posibles riesgos laborales como lesiones y dolores musculares, al cual se exponen los colaboradores del área de producción, entre los riesgos más comunes están, el contacto con objetos cortantes, chavetas, espátulas, discos, martillos, sierras de mano, destornilladores y alicates, las conexiones eléctricas con cables de alto voltaje, las instalaciones de extensiones en toma corrientes y la manipulación de objetos con alto nivel de peso.

Por ejemplo, las piezas de madera que requieren ser movidas durante el proceso de corte, los motores de presión cuando se trasladan del área de corte al área de pintura, así como los cambios de posición de las estanterías y las mesas al momento de realizar limpieza, a todos los colaboradores del área de producción de COCIAGSA les afecta la manipulación de estas herramientas debido a que no se cuenta con equipos de protección ante riesgos laborales, como guantes, gafas, chalecos, cascos de seguridad y cinturón de fuerza.

Evaluación del desempeño

Otra inconveniente en la gestión del talento humano en la fábrica COCIAGSA, sucede con el procedimiento para evaluar a su personal. Los supervisores tienen tiempo limitado, porque viven enfocados en otras actividades administrativas, como: Conteo de cajas, planilla de pagos, inventario y actividades comerciales, ventas, clientes, distribución, entre otras. La principal consecuencia de esta situación es la incapacidad para identificar y corregir

problemas de rendimiento en los colaboradores, hay un déficit en la comunicación trabajador/empleador, además la falta de compromiso laboral al no poder integrarles una política de cambio en sus respectivas debilidades.

La falta de retroalimentación en el desempeño laboral provoca que los colaboradores decidan por sí mismos que es lo que se debe hacer y muchas veces no les preocupa desperdiciar la materia prima y se generan pérdidas económicas, ya que se hace un uso inadecuado de la madera en el confeccionamiento de las cajas, muchos colaboradores no cumplen con los parámetros de calidad, entre estos están: Garantizar cajas finas y resocadas, calidad en la aplicación de la pintura, orden y separación de las cajas por tamaño en los estantes.

Otro problema es la indisciplina laboral, el mal comportamiento de los colaboradores, es producto de la evaluación inexacta durante el proceso de selección e inducción del personal, el mal registro de información como la hora de entrada y salida provoca desconocimiento de la jornada laboral, su hora de entrada es a las siete de la mañana y su salida a las cinco de la tarde, pero al contrario algunos colaboradores llegan con diez hasta treinta minutos de retraso, mientras que otros continúan normalmente después del horario establecido.

En efecto este horario extra que realizan los colaboradores no es lo suficientemente de calidad, porque la rapidez por conseguir alto rendimiento desemboca en una mala elaboración de las cajas, La unión de las cajas se aflojan y la pintura no penetra lo suficiente en la madera, se carece de un control de personal eficiente y esto conlleva al fracaso de valores y la ausencia de un clima laboral productivo y saludable.

Las normas de calidad en la producción de cajas establecidas por COCIAGSA, entre estas, piezas de madera sin fisuras o agujeros en la parte inferior, polvo de aserrín y ojos en el corazón del tallo, son detalles que los colaboradores deben asumir cuando se selecciona las piezas para la elaboración de las cajas, pero al no existir una supervisión constante durante el confeccionamiento, algunos colaboradores eligen las piezas no aptas para la producción, se pierden energías, tiempo y recursos.

Por otra parte, este desperdicio de la materia prima, como la madera, curas, barniz, pintura y pegamento a causa del mal desempeño de los colaboradores, permite a los directivos tomar la decisión de no implementar planes de incentivos ya que los colaboradores no asumen el trabajo de manera eficiente según las normas de calidad que la empresa establece.

Desarrollo de personal

La ausencia de capacitación continua limita la capacidad de los colaboradores para adaptarse a nuevas técnicas y tecnologías, lo que a su vez impacta negativamente en la calidad de las cajas producidas. Suceden casos de colaboradores que con pocos meses de haber ingresado a la fábrica todavía no saben realizar algunas actividades, como el corte de la madera, y esperan que los colaboradores con más experiencia lo hagan por ellos, esto afecta la fluidez y los tiempos en el proceso de producción.

Además, la falta de oportunidades de crecimiento profesional se traduce en una disminución de la motivación y compromiso de los empleados. La ausencia de un plan de desarrollo claro y la falta de reconocimiento por el buen desempeño, contribuyen a que los colaboradores perciban su labor como rutinaria y poco gratificante. Esto, a su vez, provoca carencia en el desarrollo de habilidades especializadas, lo cual limita la capacidad de innovación y adaptación de la fábrica frente a las demandas cambiantes del sector.

Algunos colaboradores sienten que jamás podrán estar en un puesto más alto, esto porque la fábrica no desarrolla continuamente habilidades y conocimientos nuevos en los colaboradores, y provoca un sentimiento de estancamiento. Esta falta de progreso profesional los lleva a buscar oportunidades de crecimiento en otras empresas, provocando la rotación.

Retención del personal

La retención del personal en la fábrica de cajas para puros durante el periodo 2023 – 2024, ha sido un desafío constante por varios factores subyacentes. En primer lugar, la carencia de incentivos adecuados ha generado una falta de motivación entre los colaboradores. La

ausencia de reconocimiento por el trabajo realizado y los logros alcanzados ha llevado a una sensación de desvalorización y descontento entre el personal, lo que ha contribuido a una alta tasa de rotación.

Además, la mala ubicación de los colaboradores ha sido un obstáculo principalmente para la retención del personal en COCIAGSA. La dificultad para acceder al lugar de trabajo debido a problemas de transporte o a la distancia desde los lugares de residencia de los empleados ha provocado inconvenientes y frustraciones tales como estrés, cansancio físico mental e inconvenientes como gastos de transporte lo que ha contribuido a que muchos colaboradores busquen oportunidades laborales más cercanas o accesibles, esto perjudica la productividad.

La ausencia de estabilidad laboral ha exacerbado el problema de retención del personal en la fábrica. Los empleados se enfrentan a la incertidumbre sobre la continuidad de sus empleos, debido a la falta de contratos permanentes o garantías de empleo a largo plazo, esta inestabilidad ha llevado a una pérdida de confianza en la empresa.

Por otra parte, la rotación constante de personal genera un aumento de gastos para la empresa, debido a la contratación de nuevos colaboradores que requieren de entrenamiento para la elaboración de cajas eficientes y en óptimas condiciones para su posterior venta.

3.2 Preguntas de investigación

A partir de la caracterización del problema, se determinan las preguntas-problemas que delimitan este estudio, y son las siguientes:

Pregunta general

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí en el periodo 2023-2024?

Preguntas específicas

1. ¿Cuál es el procedimiento para la selección y contratación del personal en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí?
2. ¿De qué manera se controla y evalúa el desempeño laboral de los colaboradores en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí?
3. ¿De qué manera se lleva a cabo el desarrollo del personal en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí?
4. ¿Cómo es el proceso de retención del personal en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí?
5. ¿Cuál es la política de incentivos que implementa la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí?
6. ¿Cómo valoran los colaboradores la gestión del talento humano implementada por la fábrica COCIAGSA en Estelí, en el año 2024?
7. ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas que podría implementar la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí para mejorar la gestión del talento humano?

4. Justificación

Los factores que inciden en la gestión del talento humano constituyen el tema central de esta investigación; tema que en la actualidad es de suma importancia para cualquier organización que pretenda crecer y mantenerse en el mercado. Esta investigación se realiza con el fin de proporcionar a los propietarios y directivos de la empresa COCIAGSA las estrategias más adecuadas para mejorar la gestión del talento humano, buscando así un mayor desempeño laboral, compromiso y motivación en los colaboradores.

Esta investigación es de gran valor para el área de recursos humanos, ya que ofrece información detallada sobre los factores principales que afectan la gestión del talento humano. Con esta información, el área de recursos humanos de COCIAGSA puede implementar prácticas de gestión más efectivas, innovadoras y adaptadas a las necesidades

específicas de la fábrica, como: el reclutamiento, la evaluación del desempeño, desarrollo del capital humano y la retención del personal.

Además, este estudio es útil para las empresas del mismo sector económico de COCIAGSA y más aún para las que enfrenten desafíos similares en la gestión del talento humano. Estas empresas pueden beneficiarse de los hallazgos y recomendaciones de este estudio, puesto que, contiene información valiosa sobre los factores que influyen en la gestión del capital humano, lo que les permitirá valorar la importancia de atraer y motivar a los mejores talentos, y desarrollar las habilidades óptimas en cada trabajador.

En cuanto a su contribución académica, esta investigación beneficia a la UNAN-Managua, CUR Estelí al aportar nuevo conocimiento al campo de la gestión del talento humano, en el contexto específico de la industria de fabricación de cajas para puros en Estelí. Este aporte sirve como referente para el desarrollo de futuros estudios centrados en la gestión del talento humano. Además, esta tesis fortalece la línea de estudio CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional, y la sublínea CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

Esta investigación contribuye significativamente en el ámbito empresarial y académico de la ciudad de Estelí, porque avanza en el conocimiento del sector tabacalero y propone soluciones prácticas, estratégicas y humanas que se pueden implementar en las empresas para beneficio de sus colaboradores.

5. Objetivos de la investigación

5.1 Objetivo General

Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, de los colaboradores del área de producción, para el diseño de una estrategia que impulse la eficiencia, productividad y motivación laboral, en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí en el periodo 2023-2024.

5.2 Objetivos Específicos

1. Describir los procedimientos que se llevan a cabo en el proceso de selección, contratación y desempeño del personal de la fábrica de cajas para puros COCIAGSA S, A de Estelí.
2. Determinar las formas de incentivo, desarrollo y retención de los colaboradores en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí.
3. Analizar desde el enfoque de los colaboradores, la implementación de la gestión del talento humano en la fábrica COCIAGSA en Estelí, en el año 2024.
4. Proponer estrategias adecuadas que mejoren la gestión del talento humano en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA S, A de Estelí.

6. Fundamentación teórica

En esta investigación se han delimitado cuatro ejes teóricos, que son: 1) Empresa, 2) gestión del talento humano; 3) Etapas de la gestión del talento humano, y 4) Atención a clientes. A continuación, se detallan los conceptos:

6.1 Empresa

6.1.1 Concepto de empresa

Desde el enfoque neoclásico la empresa es considerada como una unidad económica de producción y representa una forma para llegar a configurar un plan de acción para optimizar su función objetivo, consistente en maximizar su beneficio. A partir de 1940 surgieron nuevas corrientes. Algunas de las definiciones que se exponen son complementarias; en ellas subyace la idea de que una empresa ha de ser capaz de obtener productos o servicios para vender con más eficiencia de lo que lo harían sus partes constitutivas por separado (Carreras, 2016, pág. 25).

Campos define la empresa como “un agente que organiza con eficiencia factores económicos para producir (otros autores añaden el término comercializar) bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos”. Esta definición expresa el concepto de empresa como sistema sociotécnico abierto, compuesto por cinco elementos principales o aspectos organizativos (técnico, de dirección, humano, cultural y político) para lograr eficiencia en sus transacciones con el entorno. La empresa, como sistema, representa un conjunto de elementos estructurados agrupados en subsistemas, de manera que la eficacia de una empresa es superior a la suma de la eficacia de cada uno de los subsistemas que actúan en el seno de la misma (Carreras, 2016, pág. 26)

6.1.2 Funciones de empresa

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 y así cumplir con sus objetivos lucrativos, a continuación, se detallan las funciones más importantes de una empresa (Antón Pérez, 2011, pág. 9).

- Productivos: trabajo, maquinaria
- Financieros: Recursos financieros para invertir
- Marketing: Recursos para vender
- Elementos humanos: Personas
- Materiales: Bienes económicos
- Inmateriales: Conocimientos técnicos y económicos

La principal función de cualquier empresa consiste en tomar decisiones y responsabilizarse de ellas para lograr la consecución de unos determinados objetivos. En las empresas individuales y en las Pymes (pequeñas y medianas empresas) (Antón Pérez, 2011, pág. 11).

Los empresarios asumen diferentes papeles, emprendedor: Decide crear una empresa, capitalista: Aporta los medios necesarios para ponerla en marcha, administrador: Gestiona la empresa que ha creado. En las grandes empresas las funciones anteriores las llevan a cabo diferentes personas. Los propietarios suelen ser un gran número de accionistas con poca capacidad de decisión, la gestión habitualmente se encomienda a especialistas técnicos (Antón Pérez, 2011, pág. 11).

6.1.3 Importancia de la empresa en la economía

La empresa es un recurso importante en la sociedad, por ejemplo, Ante la dificultad de comprar sus viviendas, un grupo de personas quiere asociarse con el fin de construirlas, de manera que cada uno de los socios pueda obtener una a un precio más económico. Quieren que el régimen elegido sea de libre adhesión y baja voluntaria y que la estructura y el funcionamiento sean democráticos. ¿Qué tipo de sociedad deben constituir? Ante esta

situación deberán optar por una sociedad cooperativa, ya que se trata de un tipo de sociedad mercantil especial constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático (Antón Pérez, 2011, pág. 16).

La innovación de nuevas empresas favorece la productividad y la competitividad de las naciones permitiendo una disminución de los precios de los bienes y servicios ofrecidos por las mismas, convirtiéndose en un elemento clave para el crecimiento económico de un país. Este crecimiento económico genera un incremento de la renta nacional que permite aumentar la inversión y la creación de riqueza, así como la competitividad de las empresas y el esfuerzo innovador de las mismas. favorece la creación de empleo (hay que producir más bienes y servicios), que debe ir unida a la formación profesional y continua de los trabajadores para adecuarse a los nuevos cambios introducidos (Antón Pérez, 2011, pág. 25)

6.1.4 Áreas organizativas de una empresa

La identificación de unas áreas u otras está condicionada por los objetivos perseguidos con el análisis, por lo que se convierte en una cuestión de conveniencia. A pesar de ello, se puede encontrar un cierto acuerdo en identificar como áreas funcionales de la empresa las siguientes (Soriano Llobera, García Pellicer, & Torrents Arevalo, 2015, pág. 18)

- 1. Personal.** El área de personal o recursos humanos es la encargada de realizar las tareas necesarias para dotar a la empresa del personal adecuado, tanto en número como en cualificación. Entre las actividades a realizar destacan, determinación de las necesidades de personal. Se realizan análisis de los puestos (descripción del puesto, especificaciones de este...) para determinar las cualidades que ha de reunir el trabajador que lo ocupe.
- 2. Mano de obra a emplear.** Consiste en determinar la cantidad de trabajadores a utilizar, así como la cuantificación de estos. El diseño de tareas, el estudio de métodos y tiempos, y la asignación de personas con una cualificación determinada a los puestos de trabajo.

Para estas decisiones se ha de conjugar la productividad en el trabajo con la satisfacción del trabajador.

- 3. La producción.** Las decisiones que se toman en el subsistema productivo se pueden clasificar en los cinco grupos siguientes: Proceso. Relacionadas con el diseño del proceso productivo, elección del tipo de proceso, tecnología a utilizar, distribución en planta y flujo de materiales, capacidad. Se trata de determinar la capacidad de producción a instalar. Esta es una decisión estrechamente relacionada con la anterior y se basa en las previsiones de la demanda y los objetivos de la empresa de crecimiento, fundamentalmente. En este sentido, cobra importancia el concepto de economías de escala.
- 4. Comercialización.** Corresponde al subsistema de comercialización el estudio de las oportunidades de mercado y el establecimiento de un plan de actuación, para que el aprovechamiento de dichas oportunidades permita cumplir los objetivos comerciales. Es decir, se trata de identificar oportunidades y después actuar sobre una serie de variables que posibiliten su aprovechamiento. Son muchas las variables sobre las que se puede actuar, y existen múltiples clasificaciones de las mismas. Una de las más utilizadas es la propuesta por McCarthy, quien identifica cuatro categorías básicas, conocidas como las 4 “PP.”: producto, plaza, promoción y precio (product, place, promotion, Price).
- 5. Calidad.** Adquisición de los materiales adecuados, almacenamiento de estos, elaboración del producto y control de calidad. Se trata de establecer los requerimientos de calidad a cumplir y facilitar los medios necesarios para ello. Inventarios, número de pedidos, volumen y frecuencia de los mismos.
- 6. Formación y gestión de carteras.** Con la formación se pretende mantener y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los recursos humanos de la empresa. La gestión de carreras supone planificar la progresión de los individuos de acuerdo con las necesidades de la empresa, el potencial y las preferencias de sus miembros, con el objeto de armonizar los intereses de empleados y empresa.

7. Remuneración. Determinar todo lo que el empleado recibe a cambio de su trabajo. En este caso, se trata de determinar los componentes de la remuneración.

8. Afectación. Como consecuencia de la determinación de necesidades, la empresa tendrá exceso o déficit de trabajadores. En el primer caso, la práctica más habitual es el despido. En el segundo, se ha de contratar más personal, debiendo de realizar las tareas de reclutamiento (captación de candidatos), selección e integración de los nuevos trabajadores a su puesto de trabajo.

6.1.5 Tipos de empresa

De Zuani (2019, págs. 62-65), señala que dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y a quienes dirijan sus actividades, las empresas se clasifican en:

1. Según el sector de la actividad

- a) Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza y pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica.
- b) Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Las que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, la automotriz.
- c) Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Este sector incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes.

2. Según el tamaño

- a) Grandes empresas:** Se consideran a las empresas con más de 250 empleados
- b) Medianas empresas:** Aquellas que emplean entre 50 y 250 empleados

- c) **Pequeñas empresas:** Las empresas que tienen menos de 50 empleados. En este grupo, se distinguen como microempresas las que no alcancen los 10 empleados

De esta clasificación surgen los siguientes términos comúnmente utilizados de: **Pyme:** pequeña y mediana empresa. **MyPE:** micro y pequeña empresa.

3. Según la propiedad del capital

- a) **Empresa Privada:** Es la categoría de empresa en la cual la propiedad de su capital está en manos privadas. Algunas pueden tener la particularidad de que los propietarios del capital sean a la vez trabajadores de la misma, o clientes o proveedores.
- b) **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- c) **Empresa Mixta:** En esta categoría se encuentra el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

4. Según el ámbito de actividad

- a) **Empresa Local:** Es la empresa que opera en un pueblo, ciudad o municipio.
- b) **Empresa Provincial:** opera en el ámbito geográfico de provincia o estado de un país.
- c) **Empresa Regional:** las ventas involucran a varias provincias o regiones.
- d) **Empresa Nacional:** Si sus ventas se realizan en el territorio de un país o nación.
- e) **Empresa Multinacional:** Cuando la actividad de la empresa se extiende a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país. Se puede distinguir una subcategoría de empresa internacional, aquella empresa que realiza actividad en varios países, pero no efectúa inversiones fuera de las fronteras de origen de la misma.

6.1.6 Clasificación según el criterio económico de la empresa

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una diversidad de empresas, según criterio económico, estas pueden ser (Treviño Jimenez, 2009, págs. 6-9)

- a) **Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- b) **Necesarias:** Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- c) **Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- d) **Semibásicas:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- e) **Secundarias:** Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.
- f) **Industriales.** La actividad primordial es la producción de bienes o productos mediante la transformación y /o extracción de materias primas. Hay dos tipos:
- **Primarias extractivas:** Explotan los recursos naturales, ya sea renovables y no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc. ·
 - **Secundarias manufactureras:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos: 1) Empresas que producen bienes de consumo final. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, 2) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las empresas de consumo final. Por ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos.
- g) **Comerciales:** Son intermediarios entre productor y consumidor; su función primordial es la compra – venta de productos terminados en el lugar y monto adecuado (comerciantes). Son de tres tipos: ·1) Mayoristas: son empresas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (aquellas que venden a mayoristas o minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor. 2) Minoristas o detallistas: las que venden productos al menudeo, o en cantidades al consumidor. 3) Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por

esta función una ganancia o comisión. El minorista puede comprarle directamente al mayorista o al productor. El comisionista por su parte puede recibir mercancía directamente del minorista, del mayorista o bien del productor.

h) De servicio. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos.

6.1.7 La empresa comercial

Las empresas comerciales, son organizaciones lucrativas intermediarias entre el productos y el consumidor , su función principal es la compra-venta de productos terminados en el lugar y monto adecuado, existen de tres tipos, las mayoristas, que son las que efectúan ventas en gran escala a otras empresas, venden a mayoristas y minoristas que a su vez distribuyen el producto/servicio al consumidor final, las minoristas o detallistas que venden productos al menudeo o en cantidades al consumidor y también están las comisionistas, que se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación por esta función perciben una ganancia o comisión (Treviño Jimenez, 2009, pág. 7).

En este tipo de empresas comerciales debe llevarse además una contabilidad general, una contabilidad de costos, esto es saber cuánto cuesta producir artículos y de esta manera poder complementar la contabilidad general.

De acuerdo con Treviño (2009, pág. 10) en las empresas industriales se realizan ciertas funciones que pueden resumirse en: compra de materia prima, almacena materia prima, transforma materia prima, almacena productos terminados, se vende y existen ingresos.

6.2 Gestión del talento humano

6.2.1 Concepto de talento humano

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: La consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional (Cuesta Santos, 2010, pág. 23).

Según el diccionario de la RAE, en su segunda acepción talento es un “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad y prudencia que resplandecen en una persona, en la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos, los conocimientos y las competencias. Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y competencias, sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica (Alles, Talento Humano, 2005, pág. 30)

6.2.2 Importancia del talento humano

El recurso humano es el factor más importante en las organizaciones, es por ello que las empresas hoy en día deben, comprender que sus colaboradores son el activo más importante, toda vez que es gracias a ellos que pueden alcanzar los objetivos. Muchas organizaciones han entendido tal realidad, y por eso en su misión y visión han declarado la preponderancia del factor humano para alcanzar los propósitos planteados. Sin importar su posición en la estructura organizacional, cada persona es parte importante tanto de los procesos de

planificación como del desarrollo y ejecución de cada una de las acciones conducentes al cumplimiento de los propósitos trazados (Montoya Agudelo, 2021, pág. 12).

Esta es una labor compartida entre la organización, que brinda condiciones apropiadas y dignas de trabajo, y los talentos humanos, que son las personas que asumen la responsabilidad de trabajar de manera ardua para lograr mayor posicionamiento, bienestar e integración en el desarrollo organizacional, al igual que en el bienestar y desarrollo personal y colectivo, buscando felicidad y satisfacción como miembros de las organizaciones, para visualizar con claridad las competencias que debe poseer cada individuo (Montoya Agudelo, 2021, pág. 13)

6.2.3 Características de la gestión del talento humano

La responsabilidad y ejecución de la gestión de recursos humanos es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos. No son pocos los estudiosos que objetan la expresión (Cuesta Santos, 2010, pág. 41)

Las personas que trabajan son portadoras del "capital humano", entendido como "capacidad de trabajo" o "fuerza de trabajo" insertada en determinada organización laboral, en tanto "gastos de músculos de energía nerviosa" que se materializa en toda actividad laboral, y que antes estuvo como potencial o esa "capacidad de trabajo", las características de ese capital humano están influenciadas por el contexto socioeconómico del cual se trate. Las actividades clave de gestión de recursos humanos habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial (Cuesta Santos, 2010, pág. 42)

Entre las características o procesos clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH se reflejan los siguientes (Cuesta Santos, 2010, pág. 52)

- **Flujo de recursos humanos:** Inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolección.
- **Educación y desarrollo:** Formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia a Internet, Intranet, sistemas de información sobre RH).
- **Sistemas de trabajo:** Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas y perfiles
- **Compensación laboral:** Sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos.

6.3 Etapas de la gestión del talento humano

6.3.1 Selección de personal

6.3.1.1 Definición de selección de personal

Estos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Por consiguiente, puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; Estos deberán ser evaluados de modo secuencial, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue a los intereses o finalidades del puesto vacante (Grados Espinosa J. A., 2014, pág. 238).

El departamento de selección de personal será el responsable de verificar que la información solicitada mediante el cuestionario socioeconómico y del formato de antecedentes laborales se ajuste a las necesidades de la empresa. El cuestionario debe contener la información más

relevante como, datos generales, datos sociales y culturales, datos escolares, experiencia laboral, periodos de inactividad, cuadro familiar, ingresos, egresos y otros bienes familiares, apreciación y equipamiento de la vivienda, desarrollo de la visita, conclusiones y recomendaciones (Grados Espinosa J. A., 2014, pág. 251).

6.3.1.2 Técnicas de la selección de personal

Además de la entrevista de selección y las técnicas utilizadas en la misma sirven para obtener la máxima información posible del candidato, existen pruebas complementarias que podemos aplicar para apoyar nuestros resultados y dar una mayor habilidad a nuestra decisión final. No obstante, el cómo y cuándo aplicar la prueba puede variar en función de la naturaleza de la misma, es conveniente conocer previamente las distintas pruebas que podemos aplicar y cómo hacerlo. Los TEST están destinados a medir muestras de la conducta, rasgo o aptitud del candidato, mediante la exposición de una serie de problemas a los cuales se deberá responder siguiendo unas instrucciones (Ramos Ramos, 2012, pág. 87).

La aplicación de estas pruebas es conveniente realizarla después de haber mantenido la entrevista personal, como se explica a continuación (Ramos Ramos, 2012, pág. 88).

- 1. Pruebas situacionales:** Podemos realizarlas al principio del proceso en selecciones masivas para puestos comerciales, ya que con ellas podemos percibir muy bien las habilidades comunicativas de la persona (entre otras cosas) y nos pueden servir para realizar una primera criba. No obstante, podemos también realizar entrevistas personales y aplicarlas a posteriores.
- 2. Pruebas de conocimiento:** En el caso de las pruebas de conocimiento, si, por ejemplo, un nivel alto de inglés es requisito imprescindible para el puesto que se busca cubrir, si sería conveniente realizar esta prueba previamente a la entrevista personal para descartar a todos aquellos candidatos que no cumplan con ese requisito. Si lo que se busca es certificar que el candidato posee realmente los conocimientos que dice tener, entonces es posible aplicar la prueba tras la entrevista.

3. Pruebas grafológicas: Este tipo de pruebas deberían servirnos para corroborar lo observado en la entrevista, pero no para descartar directamente a un candidato. Se puede aplicarlas antes o después de la entrevista; se puede solicitar al candidato que después de la entrevista escriba en una hoja sobre algún tema en específico que se le solicite, para posteriormente analizarlo. Además de cuándo aplicar las pruebas, también se debe tener en cuenta cómo aplicarlas, ya que en función de una correcta aplicación o no dependerá en gran medida el resultado de la misma: Es importante leer con el candidato las instrucciones de la prueba para así cerciorarnos de que ha entendido.

Según Ramos (2012, págs. 90-95) los distintos tipos de test que existen y suelen aplicarse en la selección de personal son:

- 1. Test de aptitudes numéricas.** Son problemas sencillos de cálculo y razonamiento numérico, que miden dos vertientes: por un lado, la rapidez y por otro la resolución de problemas.
- 2. Test de lógica y razonamiento abstracto.** Estos test, también llamados test de inteligencia no verbal, pretenden medir la capacidad general de la persona para el razonamiento abstracto y la lógica mediante series de figuras clasificadas por orden de dificultad creciente.
- 3. Test de memoria y capacidad de retención.** Estos test buscan sobre todo la memoria visual que tiene el individuo. Son ejercicios que requieren mucha atención y memoria y por tanto estar tremendamente concentrado a la hora de realizarla prueba.
- 4. Test de personalidad.** Analizan unos rasgos base del individuo para establecer así un prototipo o perfil de su personalidad. Suelen utilizarse como complemento a la entrevista personal, como bien decíamos anteriormente, para profundizar en algún aspecto sobre el cual el entrevistador tenga duda y corroborar lo ya percibido en la misma. Respecto a los test de personalidad hay que tener muy claro que lo que debe primar es la sinceridad del individuo.

6.3.1.3 Fases del proceso de selección de personal

El cumplimiento de unas fases más o menos estandarizadas dentro de un proceso de selección de personal, nos va a garantizar en un porcentaje muy elevado que éste sea llevado a cabo con éxito. Como en cualquier otro campo, no podemos empezar a construir la casa por el tejado: si detectamos un exceso de volumen de trabajo en un departamento, daremos palos de ciego si comenzamos la búsqueda de personal sin antes definir con precisión el puesto a cubrir, el cargo que ocupará, de quién dependerá, cuáles son sus responsabilidades (Ramos Ramos, 2012, pág. 14)

Según Ramos (2012, pág. 15) se distinguen las siguientes fases dentro de cualquier proceso de selección de personal:

- 1. Fase: Análisis y descripción de puestos de trabajo.** El proceso de selección comenzará en el mismo momento en que el responsable de un departamento concreto o persona encargada para la asignación de recursos comunique a Recursos Humanos la necesidad de personal, bien sea por un exceso de trabajo puntual o bien para su cobertura definitiva. Durante esta fase se realizará con la mayor precisión posible (si es un puesto no existente en la empresa hasta el momento) la descripción del puesto de trabajo, así como la determinación de los datos esenciales relativos al desarrollo de su trabajo: jornada laboral, tipo de contratación, banda salarial.
- 2. Fase: Reclutamiento.** Una vez tengamos definido el perfil que necesitamos buscar para cubrir la vacante, comenzaremos con el reclutamiento de personal. Lo fundamental en esta fase será una buena elección de los medios y vías a través de los cuales vamos a reclutar. La elección de un medio de reclutamiento incorrecto podría con toda seguridad dilatar mucho el proceso de selección en el tiempo.
- 3. Fase: Selección.** Cuando dispongamos de un número considerable de candidatos que consideremos que a prioridad se ajustan a lo requerido para el puesto, para ello se comienza por la fase de selección.

Los contratos son una negociación colectiva que se revela como el instrumento adecuado para establecer las condiciones de trabajo y solventar los aspectos no previstos en las nuevas regulaciones laborales. los contratos de trabajo son muy importantes en una relación laboral y debemos tener en cuenta que todos los contratos de trabajo son diferentes, pero en último término persiguen el mismo objetivo que es el bienestar de ambas partes contratantes (empresa y trabajador) (Fernández López, Contratacion laboral, 2016, pág. 146)

6.3.2 Reclutamiento de personal

6.3.2.1 Definición de reclutamiento de personal

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. (Chiavaneto, 2007, p. 155)

Seleccionar personal es considerado como una inversión para la empresa, y a pesar de esto el objetivo principal es que, al escoger personal altamente capacitado permitirá el retorno de esta inversión lo más pronto posible, además trae consigo más beneficios a la empresa en diferentes niveles como el social, material y financiero, pues la fuerza de trabajo permite que la empresa cumpla sus funciones adecuadamente. (Martínez Reinoso & Vargas Fernández, 2019)

Según Chiavenato (2012) citado por Martínez Reinoso & Vargas Fernández (2019) el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación.

6.3.2.2 Tipos de reclutamiento

Existen dos tipos principales de reclutamiento: interno y externo. El reclutamiento interno implica la promoción de empleados actuales para llenar vacantes, mientras que el reclutamiento externo implica la búsqueda de candidatos externos a la organización (Grados Espinosa J. A., 2014).

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades, tales como: oficinas o agencias de empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia (la menos conveniente como tendencia). (Martínez Reinoso & Vargas Fernández, 2019, p. 234)

6.3.2.3 Técnicas de reclutamiento de personal

La selección de personal y la contratación son dos de las misiones más importantes de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa. Todas las organizaciones, en su búsqueda de candidatos adecuados, confían en la gestión de dicha área para encontrarlos (Albornoz, 2022).

Sin embargo, reclutar y seleccionar personal puede ser un proceso difícil, costoso y demorado, pues contempla actividades como (Albornoz, 2022)

- Descripción del puesto y difusión de la oferta de trabajo.
- Proceso de selección (llevado a cabo por el comité de selección).
- Proceso de entrevista personal (preparación preguntas).
- Proceso de reclutamiento.
- Proceso de integración u onboarding (gestión de la nueva incorporación).

Generalmente, estas son las pruebas más utilizadas en las entrevistas por competencias (Albornoz, 2022)

1. Pruebas psicométricas

- Evalúan la capacidad del/la candidata a para realizar tareas que requieren el dominio de habilidades específicas y calificaciones. Implementándolas, puedes evaluar:
- Comprensión del significado de las palabras (escritas y habladas).
- Velocidad para identificar información útil y relevante.
- Capacidad verbal para aportar soluciones (a partir de datos y conceptos numéricos).
- Razonamiento visual de formas y elementos.
- Entre estos métodos de reclutamiento se encuentran las pruebas de aptitud y las pruebas lógicas.

2. Test de personalidad

Se utiliza para evaluar las cualidades relacionales, aspectos afectivos y conativos de la personalidad del/la candidata a. Debe ser aprobado por un psicólogo, en un contexto profesional, para que se considere confiable.

3. Grafología

Aunque empleada como técnica de simulación, la evaluación de la escritura a mano como método de reclutamiento, no está científicamente aprobada. Algunas formas de escribir pueden revelar la existencia de ciertos aspectos psicológicos, pero en ningún caso pueden informar sobre las aptitudes o habilidades del candidato para el puesto.

4. IQ Test o test CI

El test CI (Coeficiente Intelectual), o test de inteligencia, busca medir el coeficiente intelectual de las personas, a través de diferentes preguntas. Sea dicho de paso, se prohíbe cualquier pregunta relacionada con: la opinión política, religiosa; la orientación sexual y los datos de salud.

6.3.2.4 Etapas del proceso de reclutamiento de personal

Chiavenato (2007, p. 268), este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están (Chiavenato, 2007, p. 268):

1. **Selección con un único acto para decidir:** es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
2. **Selección secuencial de dos actos de decisión:** se trata de proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato.
3. **Selección secuencial de tres actos de decisión:** es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
4. **Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión:** en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso.

6.3.3 Evaluación del desempeño del personal

6.3.3.1 Concepto de evaluación del desempeño

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización (Alveiro Montoya, 2009).

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. (Juárez Hernández, 2018, pág. 6)

Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado. (Juárez Hernández, 2018, pág. 6)

6.3.3.2 Importancia de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Alveiro Montoya (2009). Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. (pág. 4)

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la

necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos (Alveiro Montoya, 2009).

Alveiro Montoya (2009) también menciona que cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa.

6.3.3.3 Tipos de evaluación del desempeño del personal

La evaluación del desempeño del personal es una práctica fundamental en la gestión de recursos humanos que permite medir y analizar el rendimiento de los empleados en el lugar de trabajo. Entre los diferentes tipos de evaluación del desempeño se destacan la evaluación por resultados, la evaluación 360 grados y la autoevaluación. Cada uno de estos enfoques ofrece perspectivas únicas sobre el desempeño laboral y tiene sus propias ventajas y desafíos en términos de implementación y resultados. (Aguirre & Gil, 2021)

Los tres tipos de evaluación al desempeño y su relevancia en el contexto organizacional (Alveiro Montoya, 2009), que son:

1. Evaluación por resultados

Esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño,

así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

2. Evaluación 360 grados

Otra técnica de evaluación es la conocida “multi- feedback” o “feedback de múltiples fuentes”, también llamada “evaluación de 360°”. Con ella se trata de dar una perspectiva del rendimiento de los trabajadores en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. Es decir, en esta técnica otros aportan información: los jefes, los colegas, los subordinados, los clientes o usuarios, internos y externos, y los proveedores. (Lau, 2010, pág. 24)

3. Autoevaluación

La autoevaluación del desempeño laboral es un proceso mediante el cual un empleado evalúa su propio rendimiento y competencias en el trabajo. Esta evaluación se realiza de forma voluntaria y reflexiva, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

6.3.3.4 Métodos para evaluación del desempeño del personal

Es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo de planta o temporal) al cargo se debe explicar al colaborador en qué consiste el proceso de Gestión del Desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido (Alveiro Montoya, 2009, pág. 7).

De igual manera es responsabilidad de los directores y coordinadores de área realizar las diferentes fases del proceso, tanto para los colaboradores nuevos como antiguos, dentro de los tiempos determinados por indicación de la dirección del departamento encargado de la administración del recurso humano (Alveiro Montoya, 2009, pág. 7).

Alveiro Montoya (2009, págs. 7-8) señala que el proceso se encuentra definido en tres fases que es recomendable ejecutar cada año y que a continuación se plantean y se explican.

Fase 1: Planeación del desempeño: Para los colaboradores nuevos. Una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo a los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción al cargo.

Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

Fase 3: Evaluación para el desarrollo: esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborar y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

6.3.4 Desarrollo de talento humano

6.3.4.1 Concepto de desarrollo de talento humano

En el ámbito laboral, el desarrollo del personal y organizacional es fundamental para potenciar el rendimiento y el éxito de una empresa. El desarrollo del talento humano en una organización se conceptualiza en tres niveles: el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del personal. El entrenamiento se enfoca en adquirir habilidades específicas para

realizar el trabajo con eficiencia. Por otro lado, la capacitación va más allá, implicando aprender cómo hacer el trabajo, es decir, adquirir el know-how necesario. Finalmente, el desarrollo del personal se centra en identificar las motivaciones que impulsan el desempeño laboral con entusiasmo (Gaspar Castro, 2021).

La gestión de talento humano surge en función de administrar de manera eficiente los recursos humanos de las organizaciones, por lo cual, es importante conocer como la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores en función de alcanzar el éxito en las organizaciones (Gaspar Castro, 2021, pág. 3).

La gestión del talento humano es el elemento funcional de la organización, el cual se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos y sus capacidades, para la ejecución de sus funciones, al llevar a cabo una gestión de talento humano eficiente y de calidad, se promueve el buen desempeño laboral, con miras a que el personal se sienta comprometido con los objetivos, la misión, la visión, la cultura, y las políticas de la empresa en función de obtener el éxito empresarial (Gaspar Castro, 2021, pág. 10).

6.3.4.2 Objetivos de desarrollo de talento humano

Según Gaspar Castro (2021) “cada persona tiene sus cualidades y potencialidades propias, que deben desarrollarse y aprovecharse al máximo con la finalidad de beneficiar y aportar en positivo a las empresas en sus actividades operativas”. (pág. 10)

De acuerdo con Miranda Hoyes (2016) los principales objetivos que se buscan en el desarrollo del talento humano son: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, proporcionar competitividad a la organización, permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, administrar el cambio, y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (pág. 3)

Este enfoque subraya la relevancia de valorar y potenciar las habilidades y capacidades únicas de cada empleado. Al reconocer y desarrollar el potencial individual de los miembros del equipo, las empresas no solo promueven un sentido de satisfacción y compromiso entre su personal, sino que también cultivan un ambiente laboral enriquecedor y colaborativo (Miranda Hoyes, 2016).

Este ambiente propicio no solo estimula la creatividad y la innovación, sino que también fomenta la construcción de equipos sólidos y cohesionados, capaces de enfrentar desafíos de manera más efectiva y alcanzar metas corporativas con mayor éxito. En última instancia, este enfoque contribuye a una cultura organizacional que valora y respeta la diversidad de talentos y perspectivas, impulsando así el crecimiento y la prosperidad tanto de los empleados como de la empresa en su conjunto (Miranda Hoyes, 2016).

6.3.4.3 Etapas del desarrollo de talento humano

El desarrollo del talento humano se ha convertido en un aspecto fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Para López Posada, Rubio Guerrero y Uribe Macías (2019, pág. 67), este proceso no solo implica el crecimiento individual de los empleados, sino también la creación de un entorno laboral que promueva el bienestar, la seguridad y el desarrollo integral de cada miembro del equipo. El proceso de desarrollo del talento humano se divide en las siguientes etapas:

- 1. Trabajo y relaciones laborales:** Esta etapa se centra en la creación de puestos de trabajo, la estabilidad laboral y el fomento de un entorno laboral favorable para los empleados.
- 2. Condiciones de trabajo y protección social:** Aquí se aborda la importancia de mejorar las condiciones laborales, así como proporcionar protección social adecuada para los trabajadores.
- 3. Diálogo social:** Esta etapa destaca la necesidad de facilitar la comunicación y el diálogo entre los diferentes actores dentro de una organización, incluyendo gobiernos, empleadores y trabajadores.

4. **Salud y seguridad en el trabajo:** Se hace hincapié en la importancia de garantizar la salud y seguridad de los trabajadores, así como prevenir cualquier daño relacionado con las condiciones laborales.
5. **Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo:** Esta etapa se enfoca en el desarrollo de las capacidades humanas en el lugar de trabajo, incluyendo el acceso al conocimiento, la información y oportunidades que promuevan una vida valiosa y significativa para los empleados.

Estas etapas son fundamentales para promover el desarrollo integral de los empleados y contribuir al éxito y sostenibilidad de la organización en su conjunto (López Posada, Rubio Guerrero, & Uribe Macías, 2019, pág. 67).

6.3.5 Retención del talento humano

6.3.5.1 Concepto de retención del talento humano

La retención de talento comprende un conjunto de políticas, estrategias y tácticas diseñadas para fomentar la permanencia a largo plazo del personal dentro de una organización. Más que simplemente mantener a los empleados en sus puestos, implica la implementación de medidas efectivas para cultivar un entorno laboral en el que los individuos se sientan valorados, comprometidos y motivados. La clave de este proceso radica en la promoción de la motivación laboral, la cual juega un papel crucial en el fortalecimiento del vínculo empleado-empresa y en el fomento de un sentido de pertenencia y propósito entre los miembros del equipo (Miranda Hoyes, 2016, pág. 22).

La retención del talento es uno de los desafíos fundamentales que las empresas enfrentan en el contexto económico actual, marcado por recortes presupuestarios. Estos recortes exigen un enfoque en la retención de empleados clave que aportan valor significativo a la organización, mientras que se deben tomar decisiones difíciles sobre la desvinculación de aquellos cuya presencia no es esencial para la supervivencia de la empresa (Machado Parra & García, 2020, pág. 92).

6.3.5.2 Importancia de retención del talento humano

La gestión efectiva del talento humano desempeña un papel crítico en el éxito y la competitividad de las empresas. La retención del talento se destaca como un desafío principal, especialmente en un entorno empresarial en constante evolución y competencia creciente. Se reconoce la importancia de comprender las diversas motivaciones que influyen en la retención del personal, así como la necesidad de proporcionar un ambiente laboral que promueva la satisfacción, felicidad y realización de los empleados. Se enfatiza que cada individuo posee emociones, necesidades y aspiraciones únicas, y es esencial comprender y satisfacer estas dimensiones para fomentar un compromiso duradero y productivo (Miranda Hoyes, 2016, pág. 27).

La gestión del talento humano, basada en la comprensión y atención a estas complejidades individuales, se presenta como una guía esencial para el desarrollo y retención del personal, así como para el crecimiento disruptivo de la organización. Además, se destaca que la inversión en el desarrollo integral de los empleados y en la creación de un clima laboral satisfactorio puede generar beneficios significativos para la empresa en términos de desempeño, innovación y competitividad. (Miranda Hoyes, 2016, pág. 27)

La gestión del talento humano emerge como un factor clave y estratégico para potenciar el valor y el beneficio en todas las áreas de la organización, promoviendo el desarrollo individual y grupal de los empleados y contribuyendo así al crecimiento y éxito empresarial. (Miranda Hoyes, 2016, pág. 27).

6.3.5.3 Tipos de retención de talento humano

Los tipos de retención del talento humano pueden ser identificados y categorizados en varias dimensiones clave. Álvarez Orozco (2020, págs. 42-47) destaca los siguientes tipos o formas de retención del talento humano:

1. **Remuneración económica:** para la mayoría de las personas la remuneración económica derivada de una prestación de servicios tiene un efecto directo en su calidad de vida y en el estatus dentro de un grupo de trabajo, por ello es importante que las empresas tengan sistemas objetivos y claros para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, cuando los trabajadores desconocen cómo se llega a esa determinación, trae como consecuencia que se sientan víctimas de la inequidad de pago.
2. **Salario:** un salario, es toda retribución económica que percibe un colaborador a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Un elemento vital para mantener a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva (Díaz Nieto, 2010, pág. 56)
3. **Motivación:** una persona motivada se dedica con empeño a lograr sus objetivos, se debe considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad. El ímpetu que se dirige hacia los objetivos de la organización y que es consistente con ellos, es el que deben inducir los gerentes.
4. **Satisfacción laboral:** los empleados satisfechos tienen menor rotación y ausentismo, la satisfacción, guarda una fuerte y consistente relación con la decisión del empleado de dejar o no la organización.
5. **Equidad laboral:** si un trabajador está recibiendo lo mismo que los demás se siente satisfecho y motivado a seguir adelante, de lo contrario, se desmotiva o en algunos casos, incrementa el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los demás. existen estudios en los cuales las personas comparan sus salarios no solo con los de otras personas de la organización, sino también con los que no son miembros de la organización, lo que en un momento dado lo puede llevar a dejar la empresa.

Álvarez Orozco (2020, pág. 45) menciona 10 factores principales que permiten retener al personal en una organización:

1. Trato respetuoso para todos los empleados en todos los niveles.
2. Confianza entre empleados y jefes.
3. Beneficios en forma de seguros y otros pagos en especie.
4. salario y paga.
5. seguridad en el trabajo.

6. Relación fluida con el supervisor inmediato.
7. oportunidad de usar habilidades y formación en el puesto de trabajo.
8. Respeto pulcro a las ideas propuestas por los empleados a los jefes.
9. Estabilidad financiera de la organización.
10. Reconocimiento explícito al desempeño del empleado por parte de la dirección.

6.3.5.4 Estrategias de retención del talento humano

Álvarez Orozco (2020, págs. 92-93) destaca una serie de motivos que impulsan a los empleados a abandonar sus empleos, desde la percepción de la falta de apoyo y respeto por parte de los superiores, hasta la carencia de oportunidades de crecimiento profesional y el impacto del salario en su calidad de vida. Estos factores subrayan la complejidad de la rotación del personal y la necesidad de abordarla de manera integral. Tomando en consideración estos motivos de rotación del personal se extraen las siguientes estrategias de retención del talento humano.

1. Estrategias para mejorar el liderazgo y la relación con los superiores:

- Implementar programas de capacitación para los líderes y supervisores que promuevan habilidades de comunicación efectiva, empatía y gestión de equipos.
- Establecer canales de retroalimentación abiertos y periódicos entre los empleados y sus superiores para garantizar una comunicación clara y una atención adecuada a sus necesidades y preocupaciones.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo, donde se reconozcan y valoren las contribuciones individuales de cada empleado.

2. Estrategias para mejorar las condiciones laborales y la satisfacción del personal:

- Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral y tomar medidas para abordar áreas de mejora identificadas, como la carga de trabajo, el ambiente físico y las políticas organizacionales.

- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización, mediante programas de capacitación, promociones internas y asignación de responsabilidades desafiantes.
- Revisar y ajustar los sistemas de compensación y beneficios para garantizar una remuneración justa y competitiva que reconozca el valor y la contribución de los empleados.

3. Estrategias para fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia:

- Promover los valores y principios de la organización mediante actividades de integración, eventos culturales y programas de reconocimiento que refuercen la identidad y el compromiso de los empleados con la empresa.
- Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y diverso que respete y valore la contribución única de cada empleado, independientemente de su posición o función dentro de la organización.
- Implementar políticas y prácticas de liderazgo transparentes, éticas y equitativas que promuevan la confianza y el respeto mutuo entre todos los miembros de la organización.

6.3.6 Estrategias para la mejora en la Gestión del Talento Humano

6.3.6.1 Tipos de estrategias de gestión del talento humano

Según Cardona, Álzate y Lora (2018, pág. 15) algunas de las estrategias clave para gestionar el talento humano de manera eficaz son las siguientes:

- **Brindar oportunidades de crecimiento:** brindar capacitación a los empleados para que estos despierten su interés por el crecimiento personal y profesional, así como el de sus familias.
- **Generar canales de Comunicación para recibir sugerencias y opiniones:** establecer un buzón de sugerencias o prácticas mensuales de reunión para conocer las sugerencias y opiniones de los empleados.

- **Priorizar la contratación de personal de la comunidad:** se debe priorizar la contratación de personal de la zona para la ejecución de actividades propias del negocio; esto promoviendo la oferta de mano de obra calificada.
- **Contribuir a la calidad de vida de las familias de los empleados:** conocer a través de un profesional especializado, el ambiente psicosocial de los empleados y sus familias. De esta forma diseñar estrategias tendientes a contribuir en la medida de las posibilidades a mejorar las condiciones de vida.

6.3.6.2 Estrategias de reclutamiento y selección

Reclutamiento: proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección (Gaspar Castro, 2021, pág. 7).

Selección: consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece (Gaspar Castro, 2021, pág. 7).

Para Amo Arturo (2019, pág. 9) el proceso de reclutamiento y selección tiene 4 etapas:

1. **Análisis de necesidades de empleo:** Se analiza y valora la situación laboral dentro de la empresa, esto supone un procedimiento en el cual, mediante la observación y el estudio, se codifica y procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de los atributos de dichos puestos.
2. **Reclutamiento:** El proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo.

3. **Selección:** Es el proceso que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá de contratarse.
4. **Incorporación a la organización:** Es el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo.

6.3.6.3 Estrategias de Desarrollo y Capacitación.

De acuerdo con Alles (2019, págs. 256-257) cada organización elabora estrategias de desarrollo y capacitación que sean más convenientes según sus planes estratégicos, como las siguientes estrategias de desarrollo:

- **Mentoring:** Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento. En los programas de mentoring participan colaboradores de alto potencial, usualmente ejecutivos jóvenes, quienes son guiados en su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia.
- **Entrenamiento experto:** Programa organizacional para el aprendizaje donde, a través de una relación interpersonal, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema transmite sus saberes a otra. Para que el entrenamiento experto se verifique es necesario que el entrenador sea un verdadero experto en la temática o posea un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión, según corresponda.
- **Diagramas de reemplazo:** programa que ayuda al personal a estar preparados frente a la necesidad de cubrir los puestos de la alta dirección respecto de los cuales, por algún motivo, se conoce la fecha en que se materializará la salida del actual ocupante, con cierta anticipación.
- **Planes de carrera:** Mediante este plan la organización se propone generar talento organizacional como una forma de responder a la necesidad de contar con personas preparadas para los distintos puestos. De esta forma se estará generando una "cantera de talentos". Con este enfoque, el área de Recursos Humanos diseñará las actividades de formación para ir logrando ese objetivo paso a paso.

6.3.6.4 Estrategias de retención y fidelización

Meneses Pinto (2019, pág. 24) señala que las estrategias de retención y fidelización con mayor grado de implementación en las empresas son las siguientes:

- **Contrato Psicológico:** Es el entendimiento no escrito entre el empleado y la organización sobre expectativas mutuas. Incluye aspectos como el compromiso, la lealtad y la percepción de justicia y equidad en el lugar de trabajo.
- **Employer Branding:** La imagen y reputación que una empresa proyecta como empleador. Un buen employer branding atrae y retiene talento al destacar la empresa como un lugar deseable para trabajar.
- **Bonificaciones:** Pagos adicionales al salario base que se otorgan por cumplir objetivos específicos, rendimiento excepcional o por periodos de tiempo trabajados. Sirven como incentivo para mejorar el desempeño y la motivación.
- **Salario:** La compensación monetaria fija que recibe un empleado regularmente por su trabajo. Es un factor clave en la satisfacción y retención del personal.
- **Remuneración:** Incluye el salario base, bonificaciones y cualquier otro tipo de pago que se recibe por el trabajo, como: comisiones, beneficios y compensaciones adicionales.
- **Relación con Supervisores:** La calidad de la relación entre empleados y sus supervisores directos. Relaciones positivas fomentan un ambiente de trabajo más agradable y aumentan la retención.
- **Relaciones Interpersonales:** Las interacciones y conexiones entre los empleados en el lugar de trabajo. Buenas relaciones interpersonales contribuyen a un entorno laboral armonioso y colaborativo.
- **Cultura Organizacional:** El conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas que definen la manera en que una organización opera. Una cultura organizacional positiva puede aumentar la satisfacción y la retención de empleados.
- **Clima Organizacional:** La percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo, incluyendo el ambiente físico, las políticas de la empresa y la calidad de las relaciones laborales. Un buen clima organizacional mejora la motivación y el compromiso.

- **Ambiente Vida-Trabajo:** El equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales de un empleado. Un buen balance vida-trabajo reduce el estrés y aumenta la satisfacción laboral.
- **Horarios:** La estructura de tiempo de trabajo, incluyendo flexibilidad en los horarios. Horarios flexibles pueden ayudar a los empleados a balancear mejor sus responsabilidades personales y laborales.
- **Condiciones de Trabajo:** Incluyen aspectos físicos y ambientales del lugar de trabajo, como la ergonomía, la seguridad, y los recursos disponibles. Buenas condiciones de trabajo mejoran la salud y la satisfacción de los empleados.
- **Reconocimiento:** El acto de valorar y apreciar públicamente el esfuerzo y los logros de los empleados. El reconocimiento puede ser formal, como premios y certificados, o informal, como elogios y agradecimientos.

7. Hipótesis o supuestos de investigación

7.1 Operacionalización por objetivos específicos

Tabla 1

Cuadro de operacionalización por objetivos específicos

Cuadro de operacionalización de objetivos específicos				
Objetivo Especifico	Dimensiones de Análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuente
1. Describir los procedimientos que se llevan a cabo en el proceso de selección, contratación y desempeño del personal de la fábrica de cajas para puros COCIAGSA S, A de Estelí.	Selección de personal	Es un proceso minucioso que debe ser dirigido por las personas claves o jefes de áreas para saber si los candidatos cumplen con los requerimientos específicos (Fernández Alonso, Vázquez Padilla, Dujarric Bermúdez, Diaz Simón, & Soto Hernández, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la fabrica - Visión, misión, objetivos - No. de empleados - Estrategia de selección de personal. - Uso de medios de comunicación y redes sociales. - Modelos de oferta de empleo - Entrevistas con aspirantes - Criterios de evaluación para la preselección del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental - Entrevista
	Contratación de personal	Los contratos son una negociación colectiva que se revela como el instrumento adecuado para establecer las condiciones de trabajo y solventar los aspectos no previstos en las nuevas regulaciones laborales (Fernández López, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de personal - Período de inducción de personal - Requisitos de contratación - Capacitación del nuevo personal - Contrato de trabajo - Sueldo y prestaciones sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental - Entrevista
	Desempeño laboral	La evaluación del desempeño del personal es una práctica fundamental en la gestión de recursos humanos que permite medir y analizar el rendimiento de los empleados en el lugar de trabajo (Aguirre & Gil, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Organización del área de producción - Meta de producción - Cumplimiento de metas - Supervisión del trabajo - Incentivos laborales - Motivación laboral - Estrategia de evaluación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental - Entrevista
2. Determinar las formas de incentivo, desarrollo y retención de los colaboradores en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí	Retención del talento humano	La retención del talento humano es un conjunto de políticas, estrategias y tácticas diseñadas para fomentar la permanencia a largo plazo del personal dentro de una organización (Miranda Hoyes, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Política empresarial - Estrategias de retención de personal - Plan de incentivos - Beneficios sociales - Premios por cumplimiento - Reconocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación documental Entrevista

	Desarrollo del talento humano	Desarrollo de talento humano es una técnica que se centra en identificar las motivaciones que impulsan el desempeño laboral de los colaboradores con entusiasmo (Gaspar Castro, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de formación - Manual de funciones - Motivación laboral - Inducción de personal - Participación - Innovación y creatividad - Flexibilidad laboral - Clima organizacional 	Investigación documental Entrevista
3. Analizar desde el enfoque de los colaboradores, la implementación de la gestión del talento humano en la fábrica COCIAGSA en Estelí, en el año 2024	Gestión de talento humano	Es un factor clave y estratégico para potenciar el valor y el beneficio en todas las áreas de la organización, contribuyendo así al éxito empresarial. (Miranda Hoyes, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> - Características de los colaboradores (edad, sexo, nivel académico, estado civil) - Requisitos - Período de inducción - Contrato de trabajo - Salario - Beneficios sociales - Capacitación - Evaluación al desempeño - Promociones - Relaciones laborales - Comunicación interna 	Encuesta Entrevista
4. Proponer estrategias adecuadas que mejoren la gestión del talento humano en la fábrica de cajas para puros CICIAGSA S, A de Estelí	Estrategias	Álvarez Orozco (2020) sugiere que las empresas adopten un enfoque estratégico en la gestión del talento humano, que no solo recompense el desempeño individual, sino que también esté alineado con los objetivos y valores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno de Fortalezas y oportunidades en gestión de talento humano - Análisis externo de Debilidades y Amenazas en la gestión de talento humano - Propuesta de estrategias - Objetivo de cada estrategia - Actividades de cada estrategia 	Análisis FODA

7.2 Hipótesis de investigación

Hipótesis

El salario y los beneficios sociales recibido por los trabajadores de producción incide en su desempeño y satisfacción laboral en la Fábrica COCIAGSA S.A. ubicada en la ciudad de Estelí

Variable independiente: Salario, beneficios laborales

Variables dependientes: satisfacción laboral, desempeño laboral

8. Operacionalización de las variables de la hipótesis

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables de la hipótesis

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Técnica
Salario	Un salario, es toda retribución económica que percibe un colaborador a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Un elemento vital para mantener a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva (Díaz Nieto, 2010, pág. 56)	<ul style="list-style-type: none"> - Datos de colaboradores (edad, sexo, estado civil, otros) - Tipo de contratación - Puesto de trabajo - Formas de pago - Sueldo básico - Pago por producción - Tiempo de descanso 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Entrevistas
Beneficios sociales	Los beneficios sociales son los servicios, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrar esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la llamada remuneración indirecta a cualquier empleado independientemente de la posición que llevó a cabo en conjunto con la llamada remuneración directa, que es el salario para el cargo (Da Silva Barboza & Figueiredo Medeiros, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de beneficios sociales - Acceso a beneficios sociales - Condiciones laborales - Tiempo de descanso - Actividades recreativas - Celebraciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Entrevistas
Satisfacción laboral	La satisfacción laboral se enfatiza en que cada individuo posee emociones, necesidades y aspiraciones únicas, y es esencial comprender y satisfacer estas dimensiones para fomentar un compromiso duradero y productivo (Miranda Hoyes, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno laboral. - Satisfacción laboral - Oportunidad de crecimiento y desarrollo. - Reconocimientos laborales - Rotación del personal. - Ausentismo laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Entrevistas
Desempeño laboral	Citando a Palacio (2005: 155), el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Control de producción - Capacidad productiva trabajador - Sobrecumplimiento de la norma de producción - Calidad del trabajo - Evaluación al desempeño laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Entrevistas

9. Diseño metodológico

9.1 Tipo de investigación

Según el objeto de estudio es una investigación aplicada porque se aborda un problema real de la empresa: Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de fábrica COCIAGSA de la ciudad de Estelí, además se proponen estrategias que impulsen la eficiencia, productividad y motivación de los colaboradores del área de producción.

Según el enfoque filosófico es una investigación de tipo cuali-cualitativa (mixta), porque analiza a detalle la gestión del talento humano en la fábrica COCIAGSA y su incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción, a parte se analiza la relación entre dos variables dependiente e independiente.

Los diseños de investigación mixtos son el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio (Pereira Pérez, 2011, pág. 18)

9.2 Área de estudio

9.2.1. Área de conocimiento

El área de conocimiento: 04 Administración de empresas y derecho

La Sub área de conocimiento: 0413 Gestión y Administración

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

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

9.2.2. Área geográfica

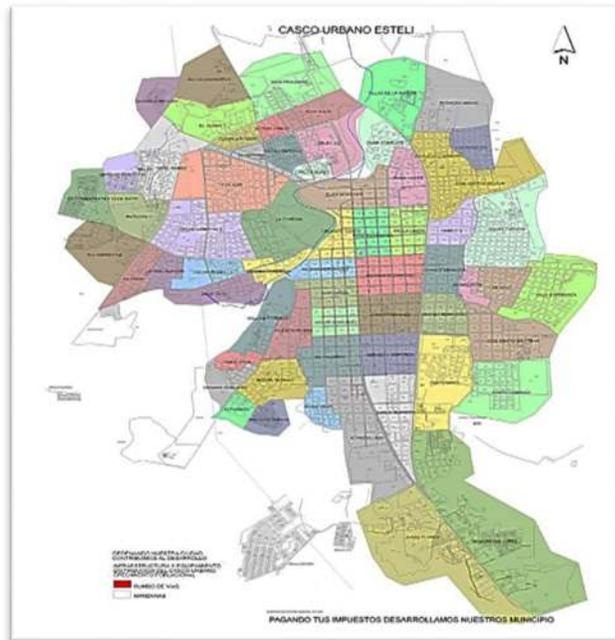
Municipio de Estelí está ubicado en la Región Central Norte de Nicaragua y es uno de los seis municipios del Departamento del mismo nombre, a la vez que es su cabecera departamental (Robles Gutierrez & Silva Maltez, 2012)

Es el principal centro de comercio y servicios de la Región Segoviana. El territorio del Municipio de Estelí cuenta con una extensión territorial de 795.7 kms² Está ubicada a 145 kilómetros de Managua a través de la Carretera panamericana Norte (Robles Gutierrez & Silva Maltez, 2012).

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

“El municipio Estelí, cuenta con una población estimada para el año 2023 de 131,971 habitantes y una densidad poblacional de 166 habitantes por Km², el 52.6% de la población es femenina, el 33% es menor de 20 años” (Ministerio de salud, 2023).

Figura 1
Mapa del municipio de Estelí.



Fuente: Obtenido de Instituto nacional de estudios territoriales

9.3 Población y muestra/Sujetos participantes

9.3.1. Criterios de selección de la muestra cualitativa

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque nosotros definimos los criterios a quienes necesitamos entrevistar, además no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Para seleccionar al personal de consulta se toma en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Colaboradores voluntarios para la entrevista
- Gerente general de COCIAGSA
- Jefes de línea del área de producción
- Colaboradores disponibles con excelentes relaciones sociales
- Personal con experiencia en la fabricación de cajas

Se define utilizar el muestreo intencional, porque se van a seleccionar a los colaboradores en base a sus conocimientos prácticos y su juicio lógico de los criterios antes definidos. De igual forma el muestreo opinático, ya que el entrevistador se guiará con el juicio del experto, gerente general de COCIAGSA.

9.3.2. Tamaño de la muestra cuantitativa

Según el enfoque cuali-cuantitativo de la investigación, está establecido en base al objetivo específico número tres de la investigación, en el cual se plantea analizar desde el enfoque de los colaboradores, la implementación de la gestión del talento humano en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí, en el año 2024.

Se aplicó la fórmula estadística para el cálculo de la población finita, en la cual se utilizó un nivel de confianza del 95%, con un margen de error muestral del 5%, el universo de estudio es de 90 colaboradores.

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

N = Colaboradores. 90

P = Estimación proporcional de la población. (0.5)

Q = (1-P). Diferencia de la estimación proporcional de la población (1-0.5) = (0.5)

Z = Tabla de distribución normal (1.96)²

e = (0.05)

$$N = \frac{90(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(90 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$N = \frac{86.436}{1.1829} = 73 \text{ Colaboradores a encuestar}$$

9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

En esta investigación se aplicaron tres técnicas de recopilación de datos: la investigación documental, entrevista semiestructurada y la encuesta.

- **Investigación documental:** La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento. (Bernal, 2010, pág. 111)
- **Encuesta:** consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 217)
- **Entrevista:** La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013).

9.5 Etapas de la investigación

Etapa 1. Investigación documental

Durante la primera etapa de la investigación, se llevó a cabo una exhaustiva revisión de libros y artículos científicos relacionados con el tema gestión del talento humano, los cuales se encuentran disponibles en el repositorio virtual de la Unan Managua, repositorios de revistas científicas Redalyc, sciELO y Google Académico.

Este análisis documental permitió comprender el contexto empresarial y los enfoques teóricos existentes en el campo, sirviendo como base para diseñar el protocolo de investigación.

Etapa 2. Elaboración de instrumentos

Se procedió a elaborar los instrumentos de investigación necesarios para recopilar datos pertinentes. Se diseñaron entrevistas semi-estructuradas dirigidas tanto al gerente de COCIAGSA como a los colaboradores, así como encuestas destinadas al gerente y a los empleados de la empresa.

Estos instrumentos fueron cuidadosamente elaborados en base a las categorías del cuadro de operacionalización de los objetivos específicos, a fin de capturar información detallada sobre las percepciones y experiencias de los directivos y colaboradores en el tema de gestión del talento humano en la fábrica COCIAGSA.

Etapa 3. Trabajo de campo

La tercera etapa implicó el trabajo de campo. Durante esta fase, se aplicaron las entrevistas y encuestas diseñadas previamente a cada uno de los miembros seleccionados del personal de COCIAGSA y al Gerente. Esto permitió recopilar datos primarios directamente de los

sujetos de estudio, ofreciendo una visión más profunda y contextualizada de las dinámicas laborales dentro de la empresa.

Etapa 4. Análisis y elaboración del documento final

Finalmente, en la cuarta etapa, se analizaron los datos recopilados de encuestas, entrevistas y documentación teórica. Las entrevistas fueron transcritas, editadas y organizadas por temas y subtemas. Los datos de la encuesta fueron digitados, procesados y analizados utilizando el programa SPSS y la información teórica fue analizada y seleccionada en base a los objetivos de la investigación. Así mismo, se aplicaron pruebas estadísticas para la comprobación de la hipótesis.

El informe final se organizó en base al contenido del documento de Modalidades de graduación aprobado por UNAN-Managua, CUR-Estelí.

10. Análisis y discusión de resultados

10.1 Caracterización de COCIAGSA

10.1.1 Historia de fundación de la empresa COCIAGSA, en Estelí

Constructora civil y agrícola COCIAGSA S.A, surge en el año 2016, por tanto, tiene más de 10 años de estar en el mercado. COCIAGSA está ubicada en el extremo oeste de la ciudad de Estelí en el barrio Oscar Gámez No. II.

Su principal rubro es la fabricación de cajas para el embalaje de puros de las distintas fábricas de la ciudad de Estelí. Sin embargo, el tabaco es parte de su historia, sus propietarios son amantes al consumo de cigarrillos, años atrás, aproximadamente en el año 2016 se habían creado puros, pero su nivel de aceptación en el mercado no fue satisfactorio.

La empresa no contaba con clientes propios y las demás fábricas eran las proveedoras de este producto, impidiendo así el posicionamiento de la marca de puros DON NELO Y OLG que en ese entonces fueron creadas por la empresa, desde entonces la decisión de fabricar cajas sigue siendo una excelente opción para los fines económicos de COCIAGSA, este producto le ha permitido mantener una estabilidad financiera solvente con la cual se pretende aprovechar las utilidades para crear y brindar otros servicios como ebanistería, construcción de pozos y ampliar su logística con la producción del tabaco en un largo plazo 2025.

Actualmente la fábrica cuenta con más de 90 colaboradores en el área de producción de cajas, el gerente Gustavo Zavala explica que la decisión de emprender en la producción de cajas para puros comenzó hace aproximadamente 6 años (2018), cuando el propietario de este negocio el Sr. Martínez, mantenía relaciones laborales con personas de Cuba, donde ellos le explicaron lo satisfechos que les haría si les elaborara cajas de calidad para el empaque de sus productos. Inicialmente esta actividad empezó a operar en un área muy pequeña de la empresa.

Como toda empresa en desarrollo y en busca del crecimiento, el sr. Gutiérrez se apoyó del sr. Gustavo Zavala, hoy Gerente general de la empresa COCIAGSA, dada su experiencia en esta labor quien insta e inspira a sus colaboradores a luchar por alcanzar la excelencia, para buscar consolidarse como uno de los mejores proveedores de cajas de mayor calidad y reconocimiento en el norte de Nicaragua.

10.1.2 Misión, visión, objetivos y valores

Actualmente la empresa está comprometida con la calidad del servicio en la producción de las cajas, los colaboradores unen sus esfuerzos día a día para elaborar un producto de calidad y que pueda ser la mejor opción para los clientes que procesan el tabaco en la ciudad de Estelí.

Sin embargo, carecía de misión, visión y definición de sus valores, por ello, el equipo de esta investigación integrado por Janssen, Erickson y Jairo, estudiantes de V año administración de empresas de UNAN-Managua, CUR-ESTELI, considerando la entrevista con el gerente, se elaboró la propuesta para la empresa COCIAGSA, como una acción de mejora en el ámbito organizacional.

Misión de COCIAGSA

Brindar un servicio de embalaje completo con el diseño de cajas a base de madera fina, que garanticen la seguridad y transparencia de almacenamiento y transporte de puros de nuestros clientes procesadores de tabaco de la ciudad de Estelí.

Visión de COCIAGSA

Consolidarnos como la primera opción en la fabricación y distribución de cajas en el norte de Nicaragua, con talento humano y dedicación, para hacer frente a los entornos cambiantes y optando a la excelencia como empresa en desarrollo.

Objetivos de COCIAGSA

Objetivos generales

1. Mejorar la calidad del producto final a través de la optimización de los procesos de fabricación de cajas, garantizando la satisfacción de los clientes en el mercado del embalaje de puros.
2. Consolidar la posición de COCIAGSA como líder en la fabricación de cajas para puros en el norte de Nicaragua, mediante el desarrollo de nuevas estrategias de expansión y posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos

1. Incrementar la producción en un 20% en los próximos 2 años, mediante la mejora de la eficiencia operativa y la inversión en tecnología para la fabricación de cajas.
2. Desarrollar alianzas estratégicas con al menos 5 nuevos clientes internacionales en los próximos 3 años, enfocados en la exportación de cajas de calidad superior.
3. Implementar un sistema de control de calidad más riguroso, que garantice un 95% de cumplimiento con los estándares internacionales de embalaje de puros para finales de 2025.
4. Mejorar el desarrollo del talento humano a través de la capacitación continua de los colaboradores, con el fin de incrementar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo más eficiente.
5. Fomentar la sostenibilidad ambiental reduciendo el uso de materiales contaminantes en un 15% para 2026, e introduciendo prácticas ecológicas en el proceso de fabricación.

Valores de COCIAGSA

- Compromiso
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Responsabilidad y cortesía

10.1.3 Imagen de marca

Constructora civil y agrícola (COCIAGSA), en sus inicios año 2016 trabajo con dos marcas, una de ellas es la de Don Nelo y una segunda marca es denominada OLG (El legado), esta marca es alusiva al dueño de la empresa Oscar Leonardo Gutiérrez. Crear esta marca simboliza el legado de este emprendedor.

El logotipo en su parte interior es de forma cónica y curva, el cual refleja el espíritu estampado de un rey proactivo, figura que es alusiva al propietario de COCIAGSA y creada por el gerente general de ese entonces sr, Martínez.

Por otra parte, la marca de este puro OLG, su significado puede reflejarse en las mejillas del sr, Gutiérrez, debido a que es el puro de su preferencia y el que ha fumado durante toda su vida, su aroma incondicional de este cigarrillo fue suficiente para destacarlo como una marca de producto.

Según Gustavo Zavala gerente actual de COCIAGSA, este puro a pesar de su alto grado de aceptación en la empresa, nunca se lanzó al mercado, pero que se tiene como un proyecto a largo plazo, en el 2025 se pretenden gestionar nuevas políticas y estrategias para sacarlo como una marca original y de esta forma conocer su nivel de aceptación, con el propósito de ser una organización proveedora de cajas y a su vez productora de tabaco.

Por otra parte, la marca de Don Nelo, hace referencia al nombre del sr. Leonel Gutiérrez, quien es el papa de Oscar Gutiérrez, a diferencia de la marca OLG, esta marca es exclusiva y original de la empresa COCIAGSA. Ambas marcas se desarrollaron en la fábrica hace aproximadamente 7 años, sin embargo, se pretende en un futuro reivindicar la producción de los puros, seguir mejorando en cuanto a su diseño y presentación.

Se adjuntan fotos de ambas marcas

Figura 2

Marcas de puros que produce COCIAGSA



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

Actualmente Constructora Civil y agrícola COCIAGSA, está operando exclusivamente el área de producción de las cajas para puros, ya que los otros rubros son proyectos que se tienen a largo plazo, a partir del año 2018, el sr. Gustavo Adolfo Zavala, gerente de COCIAGSA empezó a contratar personal para la fabricación de cajas, en el 2023 se contaba con 65 colaboradores aproximadamente en el área de las cajas, sin embargo para este año 2024 los contratos aumentaron a 90, gracias a las múltiples ordenes de pedidos de nuevos clientes.

Figura 3

Logo de la empresa COCIAGSA



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

Este logo representa las siglas de la empresa COCIAGSA, en su lengua extranjera como box Factory, el cual significa fábrica de cajas. Este logo fue creado por el Sr. Gustavo Adolfo Zavala, gerente de la empresa. Se inspiró el color amarillo como referencia a la madera, caoba, el cedro real, entre otros.

Actualmente las vitolas se están elaborando con los nombres de los hijos del sr. Gutiérrez, debido a que esta empresa es un legado que el sr. Gutiérrez dejó a sus hijos. En una entrevista que se le aplicó al responsable de costos de producción de cajas y planilla de la empresa COCIAGSA se logró obtener información acerca de las diferentes marcas de cajas que se producen en la fábrica.

A continuación, se presentan las siguientes marcas de cajas:

Figura 4

Marca de caja LEATHER ROSE

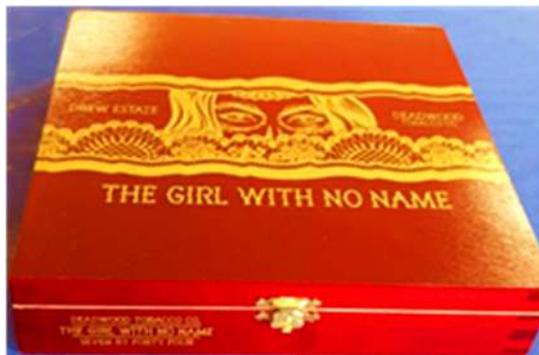


Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

LEATHER ROSE. Este tipo de caja tiene una medida de 4 pulgadas de largo por 43 diámetros de ancho, de acuerdo con el grosor del puro, esta se fabrica en color rojo y el cliente que la solicita es la empresa Drew Statate. Esta caja tiene capacidad para 20 puros y se vende a un precio de US\$ 5.20 dólares.

Figura 5

Marca de caja THE GIRL WITH NO NAME



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

THE GIRL WITH NO NAME. Este tipo de caja tiene una medida de 6 pulgadas de largo por 50 diámetros de ancho, de acuerdo al grosor del puro. Se fábrica en color rojo, para la empresa Drew State. Esta caja tiene capacidad para 10 puros y se vende a un precio de US\$ 5.15 dólares.

Figura 6

Marca de caja Fat botton Betty Toro



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

Fat botton Betty Toro. Esta marca de caja tiene una medida de 6 pulgadas de largo por 50 diámetros de ancho, de acuerdo con el grosor del puro. Se fabrica en color rojo para la empresa Drew State. Esta caja tiene capacidad para almacenar 10 puros y su costo es de US\$ 5.00 dólares.

Figura 7
Marca de caja RAMON ALLONES



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

RAMON ALLONES. Este tipo de caja tiene una medida de 6 ½ pulgadas de largo por 54 diámetros de ancho, de acuerdo con el grosor del puro, esta caja se fabrica en color negro para el cliente AJ Fernández. La caja tiene una capacidad para almacenar 20 puros y se vende un precio de U\$ 12.00 dólares.

Figura 8
Marca de caja Bellas artes



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

Bellas artes. Este tipo de caja tiene una medida de 7 ½ pulgadas de largo por 48 diámetros de ancho, de acuerdo con el grosor del puro. Se fábrica en color blanco para el cliente AJ Fernández. Esta caja tiene capacidad para almacenar 20 puros y se vende a un precio de U\$ 6.50 dólares.

Figura 9
Marca de caja HOLY GRAND



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

HOLY GRAND. Este tipo de caja tiene una medida de 7 pulgadas de largo por 48 diámetros de ancho, de acuerdo con el grosor del puro. Se fabrica en color dorado, contiene en su interior, cajas color blanco. Se fábrica para la fábrica A.J. Fernández. Esta caja tiene capacidad para almacenar 10 puros y su costo es de U\$ 20.00 dólares.

Figura 10

Marca de caja AVE MARIA (DARK KNIGHT)

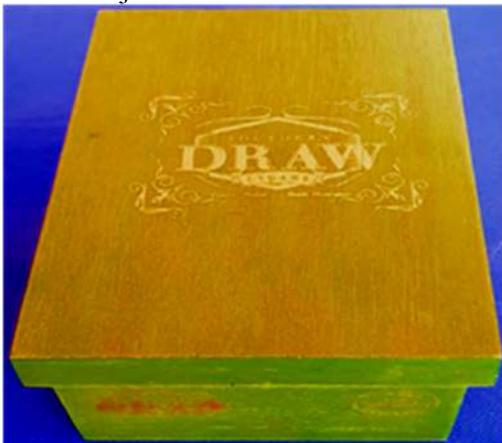


Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

AVE MARIA (DARK KNIGHT). Este tipo de caja tiene una medida de 5 pulgadas de largo por 50 diámetros de ancho, de acuerdo con el grosor del puro. Se fabrica en color negro, para la empresa A.J. Fernández, contiene cajas internas y es de color negro en la parte interior. Esta caja tiene capacidad para almacenar 10 puros y se vende a un precio de U\$ 14.00 dólares.

Figura 11

Marca de caja DRAW CIGARS

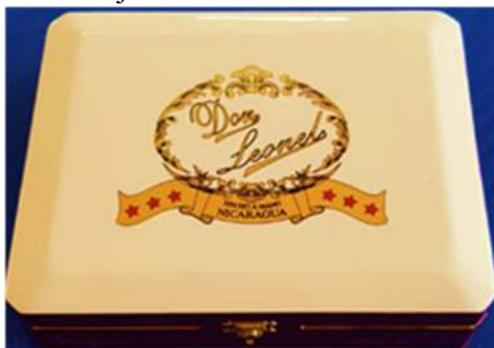


Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

DRAW CIGARS. Este tipo de caja tiene una medida de 6 pulgadas de largo por 52 diámetros de ancho, de acuerdo con el grosor del puro, esta se fabrica en color verde para el cliente AJ Fernández. La caja tiene capacidad para almacenar 20 puros y se vende a 3.80 \$.

Figura 12

Marca de caja Don Nelo

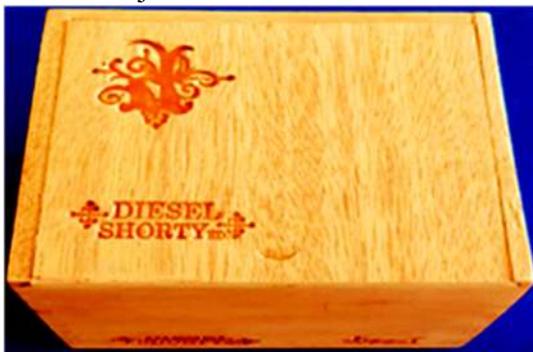


Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

Don Nelo. Este tipo de caja tiene una medida de 6 pulgadas de largo por 52 diámetros de ancho, de acuerdo con el grosor del puro. La caja se fabrica en color blanco, se le vende a la purera y se lo factura al cliente final, todos perciben una ganancia por la compra y venta de la caja, tiene un costo de U\$ 9.00 dólares.

Figura 13

Marca de caja DIESEL SHORTY



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

DIESEL SHORTY. Este tipo de caja tiene 4 pulgadas de largo por 60 diámetros de ancho, de acuerdo con el grosor del puro, el color de esta caja es natural. Se fabrica para el cliente AJ Fernández. Esta caja tiene capacidad para 20 puros y se vende a un precio de US\$ 4.60 dólares

Figura 14

Marca de caja 5 VEGAS NICARAGUA



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

5 VEGAS NICARAGUA. Este tipo de caja tiene una medida de 5 pulgadas de largo por 50 diámetros de ancho según el grosor del puro. Se fabrica en color dorado para el cliente AJ Fernández. Esta caja tiene capacidad para almacenar 20 puros y se vende a un precio de US\$ 5.50 dólares.

Figura 15

Marca de caja DIAS DE GLORIA



Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

DIAS DE GLORIA. Este tipo de caja tiene una medida de 5 ½ pulgadas de largo por 52 diámetros de ancho según el grosor del puro. Se fabrica en color rojo para el cliente AJ Fernández. Esta caja tiene capacidad para almacenar 20 puros y se vende a un precio de US\$ 12.00 dólares.

Figura 16
 Marca de caja El Presidente

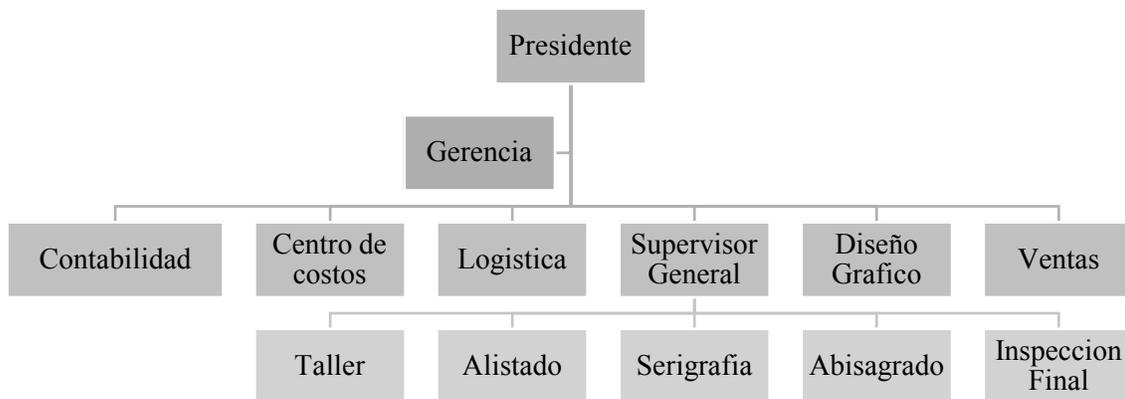


Fuente: Gerencia COCIAGSA. 2024

El Presidente. Este tipo de caja tiene una medida de 6 ½ pulgadas de largo por 56 diámetros de ancho según el grosor del puro. Se fabrica en color negro para el cliente Tabacalera de la Vega, Jalapa. Esta caja tiene capacidad para almacenar 10 puros y se vende a un precio de US\$ 20.00 dólares.

10.1.4 Estructura organizativa y funciones de las áreas de la empresa COCIAGSA

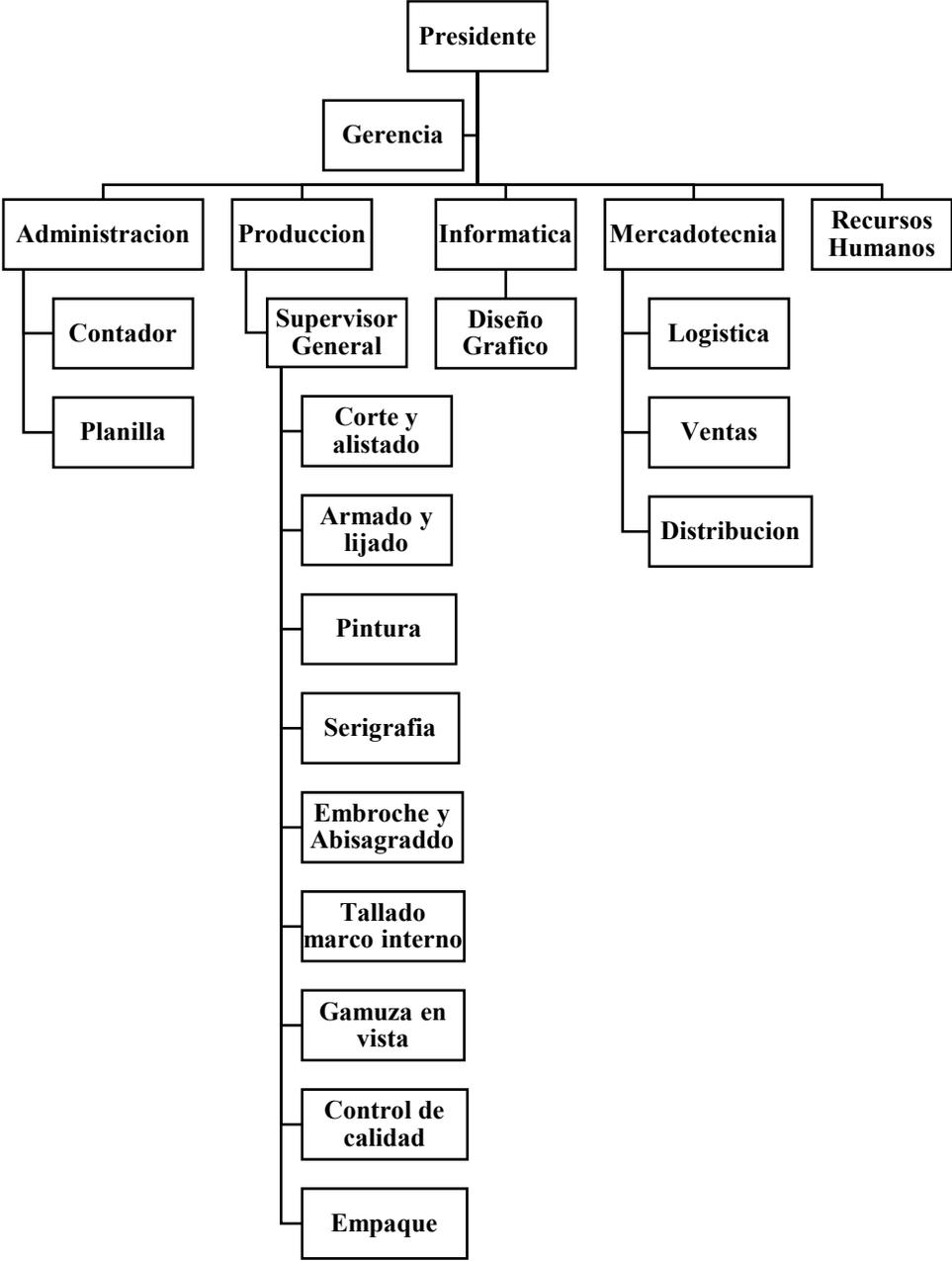
Figura 17
 Estructura organizativa COCIAGSA



Fuente: (Gustavo Adolfo Zavala, gerente de COCIAGSA, 09 de octubre 2024)

Figura 18

Propuesta de organigrama para la empresa COCIAGSA



Fuente: elaborada para esta investigación. Octubre, 2024.

10.1.5 Funciones de las principales áreas de COCIAGSA

Presidente. Es el propietario de la empresa COCIAGSA, encargado de proveer los insumos, herramientas, maquinarias y equipos necesarios para llevar a cabo las operaciones financieras de producción, así mismo es quien confirma las decisiones que se implementan en la empresa por el gerente general.

Gerencia

Es la máxima autoridad de la empresa COCIAGSA, se encarga de liderar toda la organización, tomar y aprobar decisiones que sus subordinados implantan, así mismo lleva control de presupuestos de las diferentes necesidades que se presentan en la empresa, resuelve problemas internos y motiva a su equipo de trabajo a luchar por la calidad.

Responsabilidades

- Planificar la producción de cajas semanal y mensual
- Organizar los recursos necesarios, madera, pleibon, pegamento, etc.
- Supervisión general de las áreas de trabajo
- Administración del capital que generan las ventas
- Coordinación de las actividades con los jefes de áreas

Administración. En el departamento de administración de la empresa COCIAGSA se encuentran las siguientes áreas contador y planilla, a continuación, se detallan sus funciones principales.

Contador

El área de contabilidad se encarga de elaborar los estados financieros de la empresa, que incluyen los movimientos relacionados con gastos, ingresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, el balance general y los estados de resultados. Estos informes no se generan de forma regular o periódica, se preparan según la demanda del producto que solicita el gerente o los dueños de la empresa. La única excepción es el informe mensual de ingresos y gastos, que se presenta cada mes a la gerencia.

Responsabilidades

- Revisar y realizar los estados financieros de la empresa (Los ingresos, los egresos)
- Revisar y autorizar pago de planilla a los trabajadores
- Los estados de cuentas
- El capital total de la compañía o persona

Planilla

Este departamento no solo supervisa las áreas operativas como el taller, pintura y empaque, sino que también se encarga del control de los costos de producción. Cuando entra un nuevo proyecto o pedido de clientes, se realiza un análisis detallado para determinar los costos asociados a la fabricación de las cajas. Se incluye la estimación de los recursos necesarios en cada etapa del proceso productivo, como: costos de mano de obra, la cantidad de pintura y otros materiales.

A partir de esta información, se calcula el precio de venta de las cajas, aplicando un margen de ganancia fijo del 30% para asegurar la rentabilidad de la empresa. Este margen de ganancia contempla posibles errores en el proceso, como defectos en la pintura o en el ensamblaje, y que pueden generar costos adicionales que son asumidos por COCIAGSA.

La gestión de la planilla, implica controlar y validar los salarios del personal de producción. Esta validación se realiza en coordinación con el Gerente General y el Contador. Además, se emiten informes regulares que detallan las variaciones en la planilla de cada área. Por ejemplo, si en una semana el área de pintura ha superado sus metas de producción, es probable que la planilla refleje un incremento, mientras que, si el proceso no ha avanzado al área de empaque, la planilla se mantendrá sin cambios. Estos informes proporcionan un registro detallado de los aumentos y disminuciones en los salarios, lo que facilita la gestión eficiente de los recursos laborales y financieros.

Responsabilidades

- Realizar la planilla de los colaboradores del área de producción
- Realizar la proyección de los costos

- Supervisar las diferentes áreas

Producción

Supervisor general

El departamento de producción de la empresa COCIAGSA es uno de los más extensos, es por ello que se cuenta con un supervisor general para cada una de las áreas de producción de cajas, este supervisa nueve áreas que están directamente trabajando con la materia prima, más adelante se detallan las funciones de cada una de las etapas del proceso productivo.

Responsabilidades

- Planificar las actividades que se llevan a cabo en las áreas de producción
- Organizar la materia prima necesaria para la producción de cajas
- Asignación de tareas a sus subordinados
- Monitorear el desempeño de los colaboradores
- Seguimiento a las dificultades que se presenta su grupo de trabajo

Informática. El departamento de informática de la empresa COCIAGSA, está compuesto por el área de diseño gráfico, a continuación, se detallan sus principales funciones

Diseño grafico

El área de diseño gráfico se encarga de crear los diseños de las cajas según las especificaciones proporcionadas por los clientes. A partir de las propuestas recibidas, el diseñador adapta la idea a un formato digital utilizando programas especializados en su computadora. Una vez finalizado el diseño, lo imprime y lo entrega al equipo de serigrafía, quienes se encargan de revelarlo y estamparlo en las cajas.

El diseñador gráfico debe ajustar cuidadosamente cada arte (diseño) al tamaño específico de la caja, prestando atención a cada detalle. El estampado puede realizarse de dos formas: directamente en la caja o mediante stickers, dependiendo del nivel de detalle y la complejidad

que el cliente solicite. En ambos casos, el diseñador garantiza que el producto final cumpla con las expectativas del cliente y mantenga los más altos estándares de calidad visual.

Responsabilidades

- Tener empatía con los clientes
- Creatividad e innovación
- Preparar el diseño de las cajas

Mercadotecnia. El departamento de mercadotecnia de la empresa COCIAGSA está compuesto por tres áreas logística, ventas y distribución, a continuación, se presentan sus principales funciones.

Logística

Es el encargado de llevar un control administrativo y financiero de los insumos y materia prima necesarios para la fabricación de las cajas, la cantidad suficiente para producir semanal, mensual y anual, junta acciones con sus subordinados para mantener un equilibrio entre la producción y las ordenes de pedidos.

Responsabilidades

- Organizar el área de almacén de la empresa según las necesidades de producción
- Organizar la distribución del producto al cliente
- Gestionar el ciclo de pedidos de materia prima
- Garantizar la sostenibilidad en la producción de cajas
- Garantizar la satisfacción de los clientes

Ventas

El área de ventas es responsable de establecer y mantener la comunicación con los clientes, gestionando todo el proceso de venta. Esto incluye desde la atención a las solicitudes de los clientes, hasta la elaboración de cotizaciones y la verificación de los pagos. Todo lo relacionado con la relación comercial y el servicio al cliente pasa por este departamento. Además, cualquier orden de compra que ingrese es manejada directamente por el encargado

de ventas, asegurando un flujo eficiente y efectivo en la gestión de los pedidos y en la satisfacción de los clientes.

Responsabilidades

- Contactar con los clientes actuales y conseguir nuevos clientes.
- Verificación del pago de los pedidos que les realizan a la empresa

Distribución

El encargado de distribución se dedica a llevar las cajas ya elaboradas y empacadas al cliente, para esto hace uso de vehículos propiedad de la empresa, un camioncito, marca KIA 2700 y una camioneta marca TOYOTA. Además, lleva cabo la negociación con los clientes, la atención, el seguimiento a sus solicitudes y el acompañamiento ante una baja calidad o devolución del producto.

Responsabilidades

- Conducir con responsabilidad y cortesía
- Recoger el pedido de los clientes
- Negociación, visita y atención al cliente

Recursos humanos

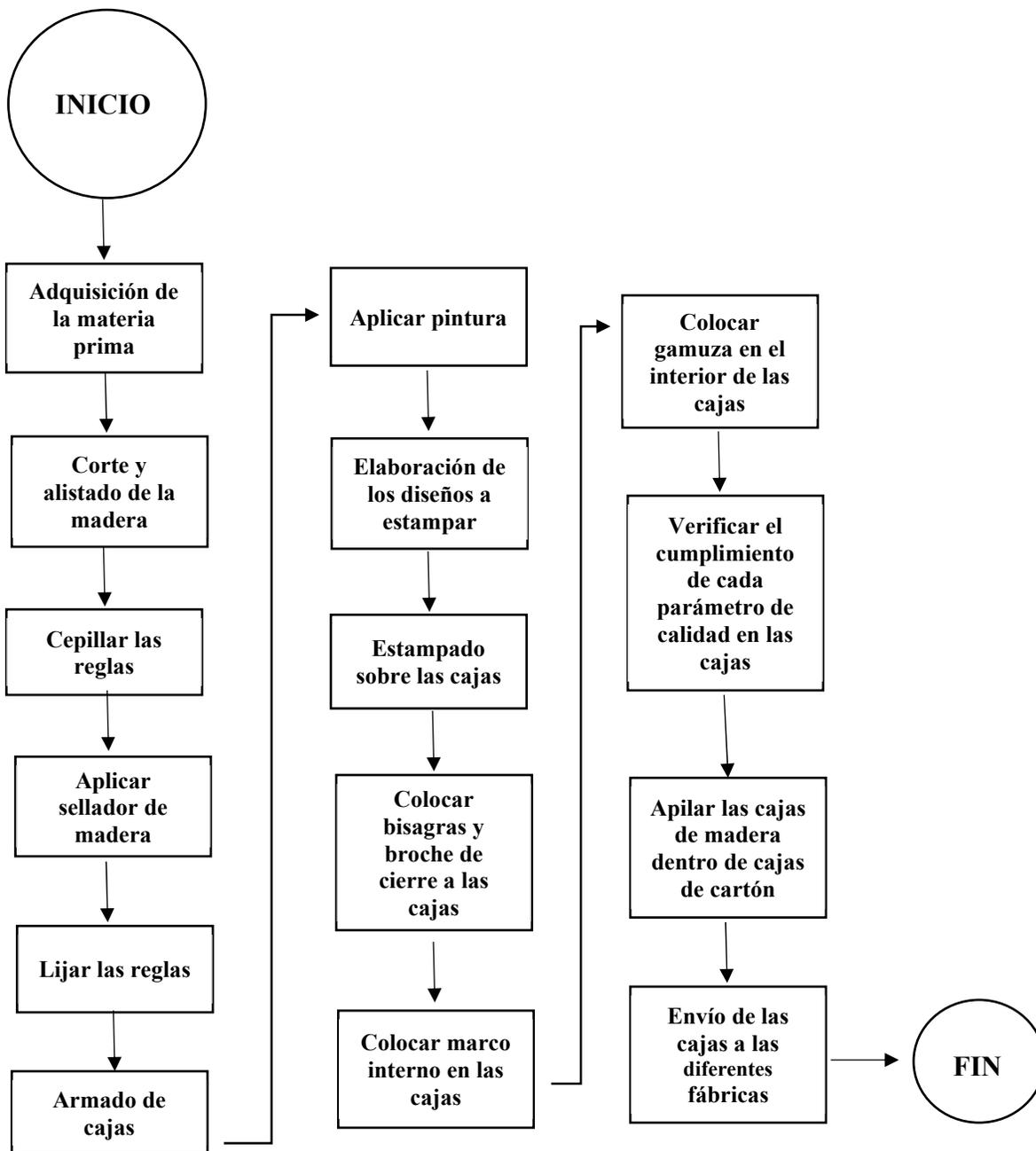
El área de recursos humanos es la encargada de darle seguimiento a las reclutaciones y contrataciones de nuevo personal en la fábrica, evalúa sus curriculum vitae, las solicitudes de cada uno de los aspirantes.

Responsabilidades

- Evaluación del desempeño del personal
- Selección de personal
- Contratación de personal
- Retención del personal
- Desarrollo del personal

Figura 19

Diagrama de flujo de la empresa COCIAGSA



10.1.6 Etapas del proceso productivo de la empresa COCIAGSA

En fábrica COCIAGSA se llevan a cabo una serie de etapas del proceso de fabricación de las cajas, en la ilustración 18 se detallan.

A continuación, se describe cada etapa del proceso productivo

1. Corte y alistado de la madera

La producción de cajas de puros inicia con la adquisición de la madera como materia prima principal, y los otros materiales como: pega, cura, lijas, bisagras, pintura, tinta para serigrafía, entre otros.

En esta primera etapa se realiza el corte y alistado de la madera, para ello se utilizan cierras y discos metálicos. Los cortes se hacen según las medidas acordadas con los clientes, ya que se trabaja con órdenes de producción por pedido. Las medidas de cajas más solicitadas son de 20.1 cm interno ancho x 22 cm de largo externo. El corte se realiza estandarizado utilizando moldes, para que las piezas se acoplen y queden a escuadra.

2. Armado y lijado de las cajas

El siguiente paso es el armado y cura de la madera, este proceso consiste en eliminar cualquier hueco o mechas sueltas que dificulten la penetración efectiva de la pintura. Después se pinta con el sellador, que tiene como función sellar el poro de la madera y crear el cuerpo de la caja.

3. Pintura de las cajas

Una vez que se han armado y lijado las cajas pasan al área de pintura, para aplicar el color correspondiente según gustos y preferencias de los clientes. Entre los colores más solicitados se pueden mencionar, el verde tierno, el rojo vino y el negro claro.

4. Serigrafía

En este proceso se marca la caja, mediante un diseño de letras estampado, con el nombre de la empresa solicitante y el nombre de la caja. Por ejemplo, la empresa Drew State, tiene una marca de puro denominada Días de Gloria, se puede visualizar esta marca en colores amarillos. La Empresa COCIAGSA tiene a un diseñador gráfico quien se encarga de elaborar los diseños solicitados por los clientes.

En esta etapa también se comprueba que la medida de la caja se adecue a la medida de los puros, para esta actividad el colaborador tiene a la disposición una maquina con pantalla de maya, tinta y una escobilla de goma, la cual con tintas especiales se imprimen sobre la madera de las cajas.

5. Embrochado y abisagrado

En esta etapa a la caja le arman las bisagras y el broche de cierre. Para esta actividad hacen uso de una maquina abrochadora, la cual tiene un diseño especializado para garantizar calidad en el trabajo. En esta etapa del proceso productivo trabajan tres colaboradores y se coordinan para ejercer cada uno su trabajo, de acuerdo a los pedidos solicitados y tiempos de entrega negociados con los clientes.

6. Tallado de marco interno

Seguidamente de haberle puesto la bisagra a la caja, se procede a colocarle su respectivo marco en el fondo, de tal modo que la caja pueda sujetarse con la tapa y evitar que se desarme o sufra alguna alteración en la medida, para esta actividad se utilizan marcos de la madera sobrante que queda en el taller de corte.

7. Gamuza en vista

Este proceso es muy importante, ya que es donde se le coloca una gamuza en el fondo de la caja, para que tenga una mejor presentación, se revisa que su diseño este alineada en sus respectivas medidas y ubicaciones, para posteriormente pasarla al siguiente paso que es el empaque del producto terminado.

8. Control final de calidad y empaque

Con el propósito de que el producto llegue en perfectas condiciones a los clientes, revisan al detalle cada caja, que su corte, lijado, pintura, serigrafía, presentación y marca estén correctos. Cuando los procesos han cumplido con el control de calidad que exige la empresa, entonces se empacan las cajas en cajas de cartón con los respectivos nombres, a quien va dirigido el empaque y la cantidad específica que se transporta.

9. Distribución o entrega

Finalmente se designa una unidad de transporte (camioneta o camioncito) para la entrega del producto a los clientes, las cajas se envían directamente de la fábrica con un documento debidamente registrados (nombre de la caja, nombre del cliente, cantidad de producto), las cajas solicitadas se envían de manera física con su factura de entrega, dicha factura es recibida y firmada por el administrador de la empresa solicitante, posteriormente guarda la original y la copia vuelve a la fábrica proveedora, la cual pasa a los archivos de administración.

10.1.7 Políticas de gestión del talento humano en la empresa COCIAGSA

Constructora Civil y Agrícola (COCIAGSA), es una empresa en desarrollo que brinda oportunidades laborales a jóvenes, es por ello que una de sus políticas laborales es contratar personal con o sin experiencia. Para la contratación se hace solo con presentar su cedula de identidad y brindar información de sus experiencias laborales y su nivel de productividad alcanzado.

Otra de sus políticas laborales es contratar al nuevo personal y mantenerlo durante un mes en el proceso de inducción y con goce de salario, esto con el propósito de hacer valer los derechos de los ciudadanos a un trabajo digno de recompensa, según sus capacidades y virtudes, estos candidatos son capaces de aprender y especializarse en cualquiera de las áreas de producción.

Por otra parte, los colaboradores tienen la libertad de entrar temprano entre las 7 y las 9 de la mañana a la labor y salir más temprano entre las 5 y las 7 de la noche, ya que algunos optan

a trabajar por tarea asignada, lo cual se basa en asignarles ciertas unidades de caja a producir durante el día. Otros optan por llegar después de las 7 de la mañana que es la hora de entrada oficial y salir después de las 5 de la tarde que es el horario de salida establecido. Esta política de horario diferenciado permite que los colaboradores se sienten motivados a producir más y obtener un mejor porcentaje monetario.

En una entrevista que se le realizó al gerente de la empresa COCIAGSA, se conoció que otra de las políticas que se promueve es el trabajo en equipo y las oportunidades de desarrollo para las personas que no aplican en el área de producción, también el apoyo práctico y acompañamiento que se le brinda a los nuevos colaboradores.

Nosotros tenemos jefes para cada una de las áreas de producción de cajas, cuando contratamos personal sin experiencia se lo hacemos llegar al jefe de área para que este se encargue de explicarle cada uno de los procesos, ya sea para cortar madera, lijar o pintar, le damos un mes de reposo dentro del área y dependiendo de sus capacidades se contrata, de lo contrario si vemos que tiene aún muchas debilidades o no da la talla, entonces le buscamos otra área donde pueda desenvolver eficientemente, para darle la oportunidad de que forme parte del grupo y en un futuro pueda especializarse en una área determinada(Gustavo Zavala, gerente de COCIAGSA, 08 de septiembre 2024).

10.2 Selección del personal

El recurso humano es el factor más importante en las organizaciones, es por ello que las empresas hoy en día deben comprender que sus colaboradores son el activo más importante, gracias a ellos se pueden alcanzar los objetivos de la empresa. Muchas organizaciones han entendido tal realidad, y por eso en su misión y visión han declarado la preponderancia del factor humano para alcanzar los propósitos planteados (Montoya Agudelo C. A., 2021, pág. 12).

Es por ello que, una de las etapas más importantes en la gestión de talento humano es la selección de personal, en la empresa COCIAGSA este proceso se realiza considerando varios

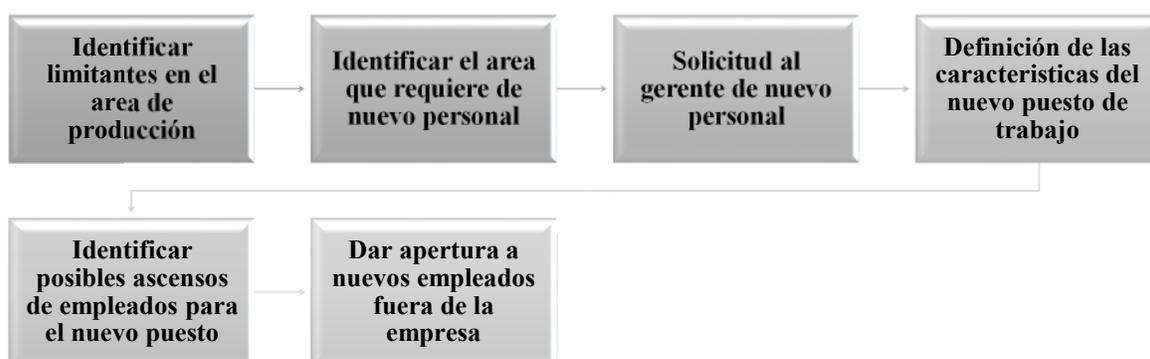
aspectos: 1) Demanda de sus productos; 2) Necesidad del nuevo personal en la producción; y 3) Personal con experiencia en la producción de cajas de puros.

10.2.1 Procedimientos para identificar las necesidades de nuevo personal

En la **Figura 20** se anota el procedimiento que realiza el responsable de producción cuando requiere contratar a nuevo personal.

Figura 20

Identificación de necesidades de nuevo personal



10.2.1.1 Identificar de limitantes en el área de producción

El principal factor que impulsa la necesidad de nuevo personal en COCIAGSA es la demanda de sus clientes y su relación con la capacidad productiva de la fábrica. Generalmente, cuando se incrementan los pedidos, la empresa enfrenta presión en la producción y, en consecuencia, pueden surgir dificultades para cumplir con los plazos de entrega. En momentos de alta demanda, especialmente cuando se generan múltiples órdenes de producción de cajas para puros, la fábrica se ve obligada a resolver ciertos problemas operativos, como los cuellos de botella, que afectan la fluidez del proceso productivo.

El gerente explica:

“Otra de las razones para la contratación de nuevo personal es la necesidad de ajustar la capacidad de la fábrica en función de la situación específica que enfrenta la empresa.

Esto puede incluir la necesidad de optimizar el tiempo de respuesta ante picos de demanda o cubrir tareas adicionales que se vuelven críticas en periodos de alta actividad (Gustavo Adolfo Zabala gerente COCIAGSA, 04 de octubre 2024)”

Otro factor que incide en la búsqueda de nuevo personal es la renuncia de algunos trabajadores. Por ejemplo, en el último año, varios empleados de producción han dejado la empresa debido a oportunidades laborales en otras fábricas o cambios personales, lo cual ha generado vacantes que deben ser cubiertas rápidamente para evitar atrasos en la producción.

10.2.1.2 Identificar del área que requiere nuevo personal

El análisis de necesidades de personal comienza con una revisión profunda de las áreas productivas para identificar en cuáles se presentan mayores cargas de trabajo o limitaciones operativas. En COCIAGSA, el incremento en la demanda de producción afecta directamente los puestos de operadores de maquinaria, ya que estos empleados son responsables de ejecutar la mayor parte de los procesos automatizados y semiautomatizados.

Además, al aumentar las órdenes de producción, también crece la necesidad de asegurar un control de calidad más riguroso, razón por la cual el área de control de calidad se convierte en una de las más afectadas durante los periodos de alta actividad. La sobrecarga de trabajo en estas áreas puede llevar a retrasos y afectar la consistencia en los estándares de calidad, lo cual, a su vez, impacta la satisfacción del cliente.

Otra área que enfrenta presión durante las temporadas de alta demanda es la de empaque y embalaje, que se encarga de preparar el producto final para su distribución. Esta área es crucial, ya que cualquier retraso en el empaque afecta directamente la entrega de pedidos a los clientes.

La contratación de personal adicional en esta sección no solo ayuda a manejar la carga de trabajo, sino que también permite agilizar los tiempos de entrega y mejorar la productividad general de la planta.

10.2.1.3 Solicitud al gerente de nuevo personal

Una vez identificadas las áreas críticas que necesitan refuerzos de personal, el siguiente paso es comunicar esta información de manera efectiva al gerente. Este informe debe incluir un análisis detallado de los factores que justifican la solicitud, tales como el incremento en la carga de trabajo, los riesgos de no cumplir con los plazos de entrega y el impacto potencial en la calidad del producto final.

Además, es importante que el informe proporcione datos específicos, como la cantidad de pedidos adicionales y el nivel de eficiencia actual en las áreas afectadas. Esto permitirá al gerente comprender con claridad la urgencia y la necesidad de la solicitud, así como tomar decisiones fundamentadas.

Para complementar la comunicación con el gerente, el informe debe detallar el tipo de contratación que mejor se ajusta a las necesidades actuales, ya sea una contratación temporal para cubrir un periodo de alta demanda o una incorporación permanente si la situación lo requiere.

Este planteamiento ayuda a prever cómo cada modalidad de contratación puede contribuir a mejorar la eficiencia y aliviar la carga de trabajo en las áreas afectadas. Asimismo, es recomendable incluir una descripción general de las habilidades y experiencia necesarias en el nuevo personal, de modo que la empresa pueda contar con personas capacitadas y alineadas con los estándares de calidad y productividad de COCIAGSA.

10.2.1.4 Definición de las características del nuevo puesto de trabajo

En esta fase del proceso, se establecen claramente las características y requisitos necesarios para el candidato ideal en el área de producción de cajas. En primer lugar, se detallan las competencias y habilidades prácticas fundamentales, enfocadas en la capacidad para realizar tareas manuales con precisión, rapidez y atención a los detalles. Estas habilidades son

esenciales para asegurar que el personal pueda cumplir con los estándares de calidad y productividad establecidos por la empresa.

Es importante también especificar la experiencia previa en trabajos similares de producción o en ambientes industriales, lo cual puede facilitar una adaptación más rápida al ritmo y procedimientos de la planta. Se aclaran igualmente aspectos como el tipo de contrato (temporal o a largo plazo), de acuerdo con las necesidades operativas, y se define el horario de trabajo, dependiendo de la estructura de producción y del volumen de demanda.

Finalmente, se incluyen otros requisitos físicos o de disponibilidad que el puesto pueda demandar, como la capacidad para realizar tareas repetitivas, disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario, y el cumplimiento de las normas de seguridad. Definir de manera precisa estos elementos permite al responsable de producción identificar candidatos con las características adecuadas para integrarse eficazmente al equipo y contribuir al cumplimiento de los objetivos de producción.

10.2.1.5 Identificación de posibles ascensos de empleados para el nuevo puesto

Antes de iniciar la búsqueda de candidatos externos, es fundamental evaluar al personal actual para identificar empleados que puedan ser promovidos al nuevo puesto dentro del área de producción. Este proceso de evaluación interna permite aprovechar la experiencia y el conocimiento que los colaboradores ya tienen sobre los procedimientos y estándares de calidad específicos de la empresa. Al considerar a los empleados existentes, no solo se reconoce su dedicación y buen desempeño, sino que también se fomenta la motivación y el compromiso en el equipo de trabajo.

La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y promoción interna para sus colaboradores en el área de producción, enfocándose en preparar a empleados con potencial para asumir roles de liderazgo, como supervisores de equipo.

"Nos interesa que el personal crezca dentro de la organización, aprovechando su experiencia y conocimiento del entorno laboral, lo cual facilita su adaptación a mayores responsabilidades. De este modo no solo nos permite cubrir vacantes de forma más eficiente, sino que también fomenta un ambiente de compromiso y pertenencia entre nuestros empleados, quienes valoran la posibilidad de avanzar profesionalmente en la empresa (Nelsy Marlene Benavidez responsable de recursos humanos COCIAGSA, 01 de octubre 2024)".

Asimismo, identificar y promover talento interno contribuye a crear una cultura organizacional de crecimiento y desarrollo, donde los empleados perciben que sus esfuerzos y logros pueden ser recompensados con oportunidades de ascenso.

10.2.1.6 Dar oportunidad a nuevos empleados fuera de la empresa

Cuando no se identifica un candidato interno adecuado para cubrir el puesto en el área de producción, se procede a la apertura de un proceso de reclutamiento externo. Este proceso permite ampliar el alcance de la búsqueda y atraer nuevos talentos que puedan cumplir con los requisitos y competencias necesarias. Para difundir la vacante, se emplean diversos canales de comunicación tales como anuncios afuera de la empresa, anuncios radiales locales, adaptando el mensaje al perfil específico que la empresa busca en el nuevo colaborador.

Además, el equipo de recursos humanos recurre a la recomendación por parte de los propios empleados de la empresa, quienes pueden referir personas de confianza y con habilidades pertinentes para el puesto. Este método no solo agiliza la búsqueda, sino que permite atraer candidatos que ya tienen algún vínculo o referencia dentro del entorno de producción. La encargada de recursos humanos de la empresa COCIAGSA, afirma:

El procedimiento para la selección de personal se lleva a cabo mediante anuncios en las afueras de la fábrica y que estas solicitudes de nuevo personal van en dependencia de acuerdo a la necesidad que atraviesa la empresa y según el área específica en la que se requiere colaboración. De acuerdo con las políticas establecidas en la empresa,

se brindan oportunidades a personal con o sin experiencia, considerando un cincuenta por ciento de oportunidades para ambas partes (Gustavo Adolfo Zabala gerente de COCIAGSA, 01 de octubre 2024).

10.2.1.7 Elaboración de los requerimientos para un nuevo puesto laboral

El proceso de elaboración de los requerimientos para un nuevo puesto laboral en la empresa sigue una metodología estructurada que el departamento de recursos humanos ha implementado para asegurar que cada nuevo rol esté alineado con las necesidades organizacionales y operativas. En primer lugar, recursos humanos colabora con los responsables del área de producción para identificar las competencias y tareas clave que el nuevo puesto debe cumplir, evaluando cómo este rol complementará el trabajo del equipo y contribuirá a los objetivos de producción.

Una vez definidas estas competencias y responsabilidades, se procede a formalizar los requerimientos necesarios, lo que incluye tanto los recursos materiales (herramientas y equipo) como los aspectos de soporte (presupuesto y aprobación de la gerencia). Este proceso garantiza que el puesto esté completamente integrado en la estructura organizativa, considerando aspectos como el tipo de contrato, el horario de trabajo y cualquier otro detalle administrativo necesario para habilitar el puesto.

En la **Tabla 3** se anota la elaboración y descripción de una oferta de trabajo

Tabla 3

Oferta de trabajo de la empresa COCIAGSA

	COCIAGSA	Fecha
Descripción del puesto		
Nombre del puesto	Operario de producción de cajas	
Número de plazas	3	
Clave	OP-001	
Ubicación	Planta de producción	
Ámbito de operación	Área de producción	
Jefe inmediato	Supervisor de producción	
Subordinación directos	No aplica	
Dependencia funcional	Departamento de producción	
Propósito del puesto	Ejecutar tareas de ensamble y embalaje de cajas, siguiendo los estándares de calidad establecidos para garantizar la eficiencia y calidad en la línea de producción	
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none"> - Ensamblar y embalar cajas - Informar al supervisor sobre cualquier falla en las máquinas y equipos 	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Manipular materiales de producción e manera segura - Cumplir con los procedimientos de control de calidad - Registrar la producción diaria 	
Comunicación	Comunicación fluida con el jefe de producción, para reportes y coordinación de tareas	
Especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de un año en producción o manufactura - Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos - Destreza manual para realizar tareas repetitivas 	

10.2.2 Estrategias de divulgación para el reclutamiento de nuevo personal

La Empresa COCIAGSA, durante su proceso de reclutamiento de personal, utiliza los medios de comunicación como: la radio, las redes sociales y el uso de carteles en las afueras de la fábrica. Según el Gerente todos estos medios han sido un medio veraz y efectivo para anunciar vacantes, en los anuncios se detallan los puestos vacantes y los números de contacto, para que los aspirantes pueden aplicar a lo inmediato.

En el caso de los carteles de anuncio de vacantes que se ubican en la pared exterior de la fábrica, esta es una estrategia muy popular utilizada por la mayoría de las empresas tabacaleras de la ciudad de Estelí. Esta práctica permite que las personas interesadas en obtener un empleo puedan conocer rápidamente las oportunidades disponibles al pasar cerca

de las instalaciones. Además, al ser visible para la comunidad local, facilita el proceso de reclutamiento atrayendo a candidatos de la zona que ya están familiarizados con la ubicación de la empresa.

Este tipo de anuncios generalmente incluye información clave sobre las vacantes, como el tipo de posición requerida, los requisitos básicos y los beneficios principales, lo que optimiza la captación de personal. Al ofrecer detalles claros en el cartel, las empresas logran reducir los tiempos de contratación, ya que muchas veces los postulantes pueden presentarse directamente con los documentos solicitados. Esto convierte a los carteles en una herramienta sencilla y eficaz para cubrir rápidamente las necesidades de personal.

10.2.2.1 Procedimiento y técnicas de selección de personal

La selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; Estos deberán ser evaluados de modo secuencial, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue a los intereses o finalidades del puesto vacante (Grados Espinosa J. , 2014, pág. 238).

La selección de nuevo personal en COCIAGSA se considera un proceso que debe ser manejado con gran delicadeza y profesionalismo, ya que implica la interacción directa con el recurso humano, uno de los activos más valiosos de la empresa. Este proceso no solo busca identificar a los candidatos con las habilidades y competencias necesarias, sino también establecer un ambiente de respeto y consideración hacia todos los postulantes. La manera en que se lleva a cabo la selección tiene un impacto directo en la imagen de la empresa, ya que los candidatos tienden a recordar el trato recibido y esto influye en su disposición para colaborar con la organización.

Para asegurar el éxito en la atracción y retención de talento, es fundamental que durante el proceso de selección se demuestre educación, transparencia y empatía en cada etapa. Esto significa que cada persona que se postule debe sentirse valorada, recibiendo información

clara sobre los pasos del proceso y teniendo la oportunidad de expresar sus dudas y comentarios. Cuando COCIAGSA fomenta un trato humano y respetuoso, no solo aumenta la probabilidad de atraer candidatos comprometidos, sino que también fortalece su reputación como empleador responsable y ético en el mercado laboral.

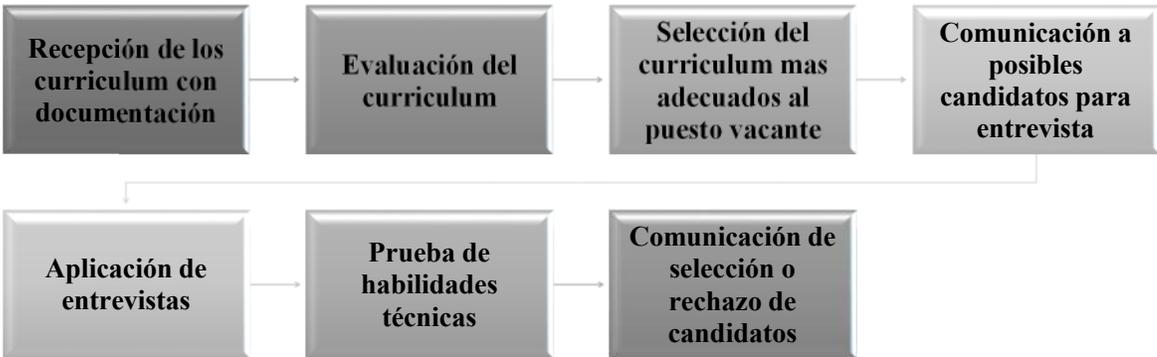
Durante el proceso de selección de personal se llevan a cabo una serie de actividades que son ejecutadas por el responsable de recursos humanos.

Las actividades de selección de recursos humanos nos ayudan a evaluar a los mejores candidatos para el área de producción de cajas en la fábrica de una manera más efectiva y rápida “(Nelsy Marlene Benavidez responsable de recursos humanos COCIAGSA 01 de octubre 2024)”.

Generalmente en la selección de personal se aplican más de una técnica, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están, la selección con un único acto para decidir, selección secuencial de los actos para decidir (Chiavaneto, 2007, p. 268).

En la **Figura 21** se describe el procedimiento para la selección del nuevo personal

Figura 21
Selección de nuevo personal en la empresa COCIAGSA



1. Recepción de los curriculum con documentación

En esta primera etapa, la empresa recibe los currículums y la documentación básica de los postulantes, como identificación y, en algunos casos, referencias personales o laborales. Para estos puestos, no se requiere un nivel de estudios avanzado, por lo que el enfoque principal está en verificar que el candidato tenga disponibilidad y experiencia previa en trabajos de producción o labores manuales similares. Esto puede incluir el manejo de maquinaria sencilla o experiencia en líneas de producción.

2. Evaluación del curriculum

Aquí, el equipo de recursos humanos revisa cada currículum para identificar candidatos que tengan experiencia en trabajos de producción o en entornos similares a una fábrica. La evaluación se centra en aspectos como la disposición para trabajar en turnos, la capacidad para realizar tareas repetitivas y la habilidad para seguir instrucciones. No se requieren habilidades profesionales avanzadas, pero sí un compromiso con las tareas del puesto y una actitud positiva hacia el trabajo en equipo.

3. Selección del curriculum más adecuado al puesto vacante

Tras la evaluación, se seleccionan los currículums que mejor se ajustan a las necesidades de la empresa. Los candidatos elegidos son los que tienen experiencia en trabajos manuales o en línea de producción y quienes demuestran capacidad para cumplir con los requisitos físicos del puesto, como estar de pie por largos periodos y trabajar con destreza en actividades repetitivas. También se considera la puntualidad y la disposición del candidato para adaptarse a los turnos de trabajo.

4. Comunicación a posibles candidatos para entrevista

En esta etapa, se contacta a los candidatos preseleccionados para coordinar una entrevista sencilla. La comunicación se realiza por teléfono o correo electrónico, y se les informa sobre el tipo de trabajo, las tareas específicas y el horario de trabajo. Esta es una oportunidad para aclarar cualquier duda y asegurarse de que el candidato esté de acuerdo con las condiciones generales del puesto en el área de producción

5. Aplicación de entrevistas

Las entrevistas en esta fase son breves y se centran en conocer la actitud del candidato, su disposición para realizar tareas repetitivas y su habilidad para trabajar en equipo en un entorno de producción. Se busca identificar si el candidato tiene una buena ética de trabajo, si puede seguir instrucciones y si cuenta con la energía y el compromiso para cumplir con las demandas del trabajo. Este es un paso importante para garantizar que el candidato se sienta cómodo con la naturaleza del puesto y su ritmo de trabajo.

6. Prueba de habilidades técnicas

En caso de ser necesario, se aplica una prueba sencilla para evaluar la destreza manual o la capacidad del candidato para operar herramientas básicas de producción. Esto puede incluir tareas como el ensamblaje de partes o el manejo de maquinaria básica utilizada en la fabricación de cajas. La prueba asegura que el candidato tenga la agilidad y coordinación necesarias para cumplir con las actividades del puesto.

7. Comunicación de selección o rechazo de candidatos

Finalmente, se informa a cada candidato sobre el resultado de su proceso. A los candidatos seleccionados se les explica el siguiente paso para integrarse a la producción y se les brinda información sobre las condiciones laborales. A los candidatos rechazados se les agradece su interés y participación. Este paso permite mantener una buena relación con todos los participantes y proyecta una imagen positiva de la empresa en el mercado laboral.

10.2.2.2 El periodo de inducción

El periodo de inducción es un paso crucial que todas las empresas deben brindar a sus nuevos colaboradores para asegurar una adaptación exitosa al entorno laboral y a las tareas específicas del puesto. Este periodo, que suele durar entre una y dos semanas, permite que los nuevos empleados comprendan mejor las expectativas de su rol y se familiaricen con las normas y procesos de la empresa.

Durante este tiempo, el colaborador recibe una orientación detallada sobre las políticas de la empresa, los procedimientos de seguridad, y el funcionamiento del área de producción. La inducción incluye también una explicación sobre el uso de herramientas y maquinaria específica, así como las normas de calidad y eficiencia que se esperan en su trabajo. A lo largo de este periodo, el colaborador recibe su salario correspondiente, asegurando que el tiempo invertido en capacitación sea remunerado de acuerdo con las políticas de la empresa.

Además, el proceso de inducción incluye evaluaciones periódicas para medir el progreso del nuevo empleado. Supervisores o entrenadores asignados realizan observaciones y proporcionan retroalimentación para garantizar que el colaborador entienda las tareas y pueda ejecutarlas correctamente. Al finalizar el periodo de inducción, se realiza una evaluación final para confirmar que el empleado esté listo para integrarse plenamente al equipo de producción y desempeñar su trabajo de manera autónoma y eficiente.

El periodo de inducción en la empresa dura un mes y es fundamental para asegurar que el nuevo colaborador se adapte adecuadamente a sus funciones y al entorno laboral. Durante este tiempo, se evalúa su desempeño para determinar si es rentable para la empresa y si cumple con las expectativas del puesto. A pesar de estar en un periodo de prueba, el trabajador es contratado desde el primer día y recibe su salario completo, lo que garantiza que su tiempo y esfuerzo durante la capacitación sean justamente remunerados.

Durante el mes de inducción, el nuevo colaborador recibe una orientación detallada sobre las políticas internas, los protocolos de seguridad, las expectativas de calidad y las tareas específicas que deberá desempeñar en su área. Además, se le instruye en el uso adecuado de las herramientas y equipos necesarios para su puesto. A lo largo de este periodo, se realizan evaluaciones periódicas para monitorear su progreso y asegurar que está adquiriendo las habilidades requeridas.

La aplicación del período de inducción en la empresa ha permitido obtener excelentes resultados en la contratación del nuevo personal porque ayuda para que el aspirante conozca

el trabajo que va a desempeñar, y la empresa pueda valorar su desempeño para la contratación definitiva.

Muchas veces el personal nuevo llega a resolver problemas que los trabajadores existentes no han dado solución, debido a que están sometidos a procesos repetitivos. En este punto, existe la probabilidad que el personal nuevo sea más creativo y su aporte pueden mejorar los procesos productivos o administrativos.

Todos nuestros colaboradores del área de producción de cajas pasan por un proceso de inducción. Nosotros como empresa damos un mes de prueba para los nuevos aspirantes, no solamente se valoran sus resultados técnicos o productivos, también valoramos su disciplina, entrega proactividad y actitud. “(Nelsy Benavidez, encargada de recursos humanos COCIAGSA, 01 de octubre 2024).

El uso de un periodo de prueba, durante el cual los nuevos empleados son supervisados por trabajadores experimentados, facilita la integración y el aprendizaje de habilidades clave para el puesto. Este enfoque permite a la empresa garantizar que los empleados seleccionados cumplan con los requisitos tanto técnicos como de comportamiento, asegurando un buen ajuste en la cultura organizacional.

10.3 Procedimientos para la contratación del personal

10.3.1 Criterios de evaluación para contratación permanente

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante. Estos deberán ser evaluados de modo secuencial, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue a los intereses o finalidades del puesto vacante (Grados Espinoza, 2014, pág. 238).

Cada nuevo integrante es sometido a un periodo de prueba en donde se evaluarán criterios como: sus habilidades, rendimiento, su disciplina y su adaptabilidad. En COCIAGSA, el

proceso de contratación de personal se centra en la experiencia técnica relacionada con la manufactura de cajas de madera, así como en la adaptabilidad y proactividad de los candidatos.

El gerente de COCIAGSA lo explica de la siguiente manera:

“Cada nuevo empleado en su primer mes es asignado a un trabajador experimentado, quien lo guía y supervisa diariamente. Se evalúa su progreso y se le da retroalimentación constante, lo que garantiza que el nuevo empleado adquiera rápidamente las habilidades necesarias para cumplir con su rol de manera efectiva. Una vez finalizado el mes de prueba, se evalúan criterios como la proactividad, el rendimiento, la habilidad para adaptarse al ritmo de trabajo y su disposición de tiempo. Si el empleado cumple con estos requisitos, se procede con su contratación permanente (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024)”

La responsable de Recursos Humanos de la empresa COCIAGSA detalla lo siguiente:

“En COCIAGSA, el principal criterio para seleccionar al personal adecuado se basa en la experiencia técnica. Buscamos aspirantes que cuenten con un conocimiento práctico en el manejo de materiales como la madera y que tengan una trayectoria en procesos industriales o de manufactura. Además, evaluamos la capacidad del candidato para adaptarse a nuestro entorno de producción, que exige precisión, atención al detalle y cumplimiento de tiempos establecidos, valoramos cualidades como la proactividad, el deseo de aprender, y la capacidad de resolver problemas de manera eficiente (Nelsy Benavidez Zúñiga. Responsable de Recursos Humanos de COCIAGSA. 01 de octubre 2024)”

Se muestra un enfoque completo en la selección y desarrollo del talento humano. Por un lado, el gerente destaca la importancia de la capacitación práctica y la evaluación constante durante el primer mes de empleo. Este periodo de prueba permite a la empresa asegurar que el nuevo

colaborador se adapte a la cultura organizacional y adquiera los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Por otra parte, la responsable de Recursos Humanos destaca la búsqueda de perfiles técnicos con experiencia en la manufactura de cajas de madera y habilidades como el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Este enfoque combinado garantiza que los nuevos empleados posean los conocimientos técnicos requeridos, y también las aptitudes interpersonales necesarias para integrarse exitosamente en el equipo de trabajo.

10.3.2 Política salarial de la empresa COCIAGSA

Álvarez Orozco (2020) determina un concepto para la remuneración económica, la cual establece de la siguiente manera: para la mayoría de las personas la remuneración económica derivada de una prestación de servicios tiene un efecto directo en su calidad de vida y en el estatus dentro de un grupo de trabajo, por ello es importante que las empresas tengan sistemas objetivos y claros para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, cuando los trabajadores desconocen cómo se llega a esa determinación, trae como consecuencia que se sientan víctimas de la inequidad de pago. (págs. 42-47)

COCIAGSA implementa un esquema de pago diferenciado para sus empleados, ajustado a las características de cada área. Los colaboradores del área de producción reciben su salario de manera semanal, y este varía en función del nivel de producción alcanzado. Es decir, la remuneración está directamente vinculada al tipo y cantidad de cajas para puros fabricadas, lo que incentiva la productividad y premia el rendimiento individual y colectivo. En contraste, los trabajadores del área administrativa cuentan con un esquema de pago fijo y quincenal, lo que les brinda mayor estabilidad económica y previsibilidad en sus ingresos.

En COCIAGSA, la política salarial está estructurada con base en las características y responsabilidades de cada área. Para los colaboradores de producción, se establece un sistema de pago semanal, el cual varía de acuerdo con el nivel de producción alcanzado en ese

periodo. Este enfoque busca incentivar la productividad, permitiendo que el salario refleje el esfuerzo y rendimiento del trabajador.

“El registro del desempeño diario de cada empleado en producción se realiza mediante un control de asistencia y producción llevado a cabo por el jefe directo. Estos datos se consolidan y se envían al contador de la empresa, quien los registra en un sistema interno que incluye información detallada sobre cada trabajador, como su número de identificación del INSS, nombre completo, días laborados, salario base, séptimo día, y las deducciones correspondientes.” (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

“Entre las deducciones se incluyen el aporte patronal y laboral al INSS, además del Impuesto sobre la Renta (IR), aplicados según la normativa vigente. En cuanto al personal administrativo, COCIAGSA utiliza un esquema de pago quincenal y un salario fijo, lo cual proporciona mayor estabilidad en sus ingresos y asegura la regularidad de sus retribuciones” (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

Asimismo, la empresa asume la totalidad del aporte patronal al INSS, lo cual representa un 22.5% del salario. Este beneficio refleja el compromiso de COCIAGSA con la estabilidad financiera y social de sus empleados, brindándoles seguridad laboral y reduciendo las cargas individuales. Este esquema no solo garantiza un cumplimiento normativo, sino que también contribuye a mantener la satisfacción del equipo, quienes valoran esta responsabilidad social de la empresa. Según el encargado de pintura y acabado algunos de los beneficios sociales que ofrece la empresa son los siguientes:

“COCIAGSA se esfuerza en ofrecer beneficios sociales que impacten positivamente en la calidad de vida de sus colaboradores, tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Entre los principales beneficios destaca la cobertura de seguro médico, que garantiza el acceso a atención sanitaria, lo cual es fundamental para el bienestar y tranquilidad de los empleados. Además, la empresa otorga adelantos salariales en situaciones de emergencia

financiera, brindando un apoyo directo a quienes atraviesan dificultades económicas” (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024.

La empresa también asegura el pago de derechos laborales, como las liquidaciones correspondientes y el décimo cuarto mes, lo cual representa un ingreso adicional anual que beneficia significativamente a los colaboradores. En fechas festivas, COCIAGSA organiza convivencias y comidas especiales para fomentar la camaradería y reforzar el sentido de pertenencia en el equipo. Adicionalmente, la compañía demuestra su compromiso con la inclusión laboral, promoviendo oportunidades para personas con condiciones físicas especiales, lo cual contribuye a un ambiente de trabajo diverso y socialmente responsable.

COCIAGSA no proporcionó un ejemplo de pago de planilla, sin embargo, en las entrevistas realizadas se lograron obtener algunos datos que permitió la elaboración de una representación de una planilla. En la Figura 28 se muestra el pago de planilla quincenal para un auxiliar contable.

10.3.3 Programa de capacitación y seguimiento al nuevo personal

En el ámbito laboral, el desarrollo del personal y organizacional es fundamental para potenciar el rendimiento y el éxito de una empresa. El desarrollo del talento humano en una organización se conceptualiza en tres niveles: el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del personal. El entrenamiento se enfoca en adquirir habilidades específicas para realizar el trabajo con eficiencia. Por otro lado, la capacitación va más allá, implicando aprender cómo hacer el trabajo, es decir, adquirir el know-how necesario. Finalmente, el desarrollo del personal se centra en identificar las motivaciones que impulsan el desempeño laboral con entusiasmo (Gaspar Castro, 2021).

En COCIAGSA en el área de producción se programan capacitaciones brindadas por el personal con experiencia a los nuevos integrantes año con año, con el fin de mejorar sus destrezas.

El Gerente Gustavo explica este proceso:

“Cada año, se organizan programas de formación continua que incluyen entrenamientos en habilidades técnicas y en liderazgo. Estas iniciativas están diseñadas para perfeccionar las habilidades de los empleados y fomentar su crecimiento dentro de la empresa, preparándolos para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro” (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

En COCIAGSA, las capacitaciones implementadas han mostrado un impacto significativo en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, evidenciado a través de los testimonios de empleados en distintos roles. La siguiente síntesis analiza la experiencia de un encargado de pintura y acabado y la perspectiva de la responsable de Recursos Humanos, resaltando los efectos y beneficios de dichas capacitaciones en el entorno laboral.

El encargado de pintura y acabado relata lo siguiente:

“las capacitaciones en derechos humanos, higiene y seguridad en el trabajo, así como en el uso de maquinaria de riesgo, han sido transformadoras para su desempeño y desarrollo. Más allá de la transmisión de conocimientos técnicos, estas formaciones le han permitido desarrollar una conciencia más profunda sobre sus derechos y responsabilidades laborales, fomentando una mayor confianza y seguridad en sus funciones diarias” (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024).”

Uno de los aspectos más destacados de su testimonio es la importancia que atribuye a la prevención de riesgos y al ambiente de trabajo seguro. Estas habilidades, adquiridas mediante la capacitación, no solo benefician su bienestar individual, sino que también contribuyen a la protección y seguridad de sus compañeros. Esto indica que las capacitaciones no solo son una herramienta de crecimiento profesional, sino que también fomentan una cultura de seguridad y bienestar colectivo en la organización. En este sentido, el encargado se siente

mejor preparado para enfrentar nuevos desafíos laborales, lo cual incrementa su confianza y reduce la posibilidad de accidentes o problemas derivados de errores humanos.

La responsable de Recursos Humanos brinda la siguiente información:

“Las capacitaciones en COCIAGSA abarcan diversas áreas críticas para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores. Destaca, en particular, la capacitación en seguridad industrial, técnica y control de calidad. Según su testimonio, la formación en seguridad industrial ha sido esencial para identificar y mitigar riesgos en el entorno de trabajo, promoviendo así un ambiente seguro y adecuado para los empleados” (Nelsy Benavidez Zúñiga. Responsable de Recursos Humanos de COCIAGSA. 01 de octubre 2024).

Además, la capacitación técnica ha fortalecido las habilidades específicas necesarias para el manejo de maquinaria y procesos industriales. Esta preparación técnica contribuye a mejorar la eficiencia y precisión en las tareas diarias, lo que a su vez optimiza el rendimiento general de la empresa. Por último, menciona que la capacitación en control de calidad ha sido fundamental para que el equipo comprenda y cumpla con los estándares de alta calidad requeridos por la empresa, contribuyendo así a la producción de productos que cumplen con altos niveles de exigencia.

Este enfoque integral en la capacitación permite que los empleados no solo cumplan con sus funciones de manera efectiva, sino que también participen activamente en el logro de los objetivos de calidad de la organización. La responsable de Recursos Humanos enfatiza que estas capacitaciones ayudan a mejorar la productividad y reducen errores, lo cual resulta en una producción más controlada y eficiente.

Ambos testimonios reflejan que las capacitaciones en COCIAGSA son mucho más que simples sesiones de aprendizaje; representan una inversión en el capital humano de la organización. A través de estos programas, los empleados desarrollan habilidades técnicas y fortalecen su conciencia sobre la seguridad y los estándares de calidad, lo cual beneficia tanto a la empresa como a los propios colaboradores. Esta inversión en el desarrollo profesional y

personal de los empleados no solo mejora el desempeño individual, sino que también fomenta una cultura organizacional de seguridad, eficiencia y calidad.

En conclusión, las capacitaciones en COCIAGSA no solo buscan el cumplimiento de normativas, sino que promueven un entorno de trabajo en el que la seguridad, la calidad y el crecimiento profesional son prioridades. Esto sugiere que la empresa valora el bienestar de sus empleados y reconoce que un equipo bien capacitado es esencial para alcanzar sus objetivos estratégicos

10.3.4 Datos del personal requerido y contratado en el periodo 2023-2024

Los contratos son una negociación colectiva que se revela como el instrumento adecuado para establecer las condiciones de trabajo y solventar los aspectos no previstos en las nuevas regulaciones laborales. los contratos de trabajo son muy importantes en una relación laboral y debemos tener en cuenta que todos los contratos de trabajo son diferentes, pero en último término persiguen el mismo objetivo que es el bienestar de ambas partes contratantes (empresa y trabajador) (Fernández, 2016, pág. 146).

En COCIAGSA se integra nuevo personal en dependencia al nivel de la demanda de cajas, el Gerente Gustavo explica brevemente este proceso de integración de personal.

“A finales del año 2023, la fábrica contaba con un equipo de 65 colaboradores. Durante lo que llevamos de este 2024, hemos incrementado nuestra plantilla a 90 colaboradores, con la integración de 25 nuevos empleados en un año. Este crecimiento responde a la necesidad de cubrir la creciente demanda de producción. Sin embargo, ahorita no estamos contratando personal adicional, ya que ajustamos nuestras contrataciones en función del aumento en la demanda de cajas de nuestros clientes. (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).”

En COCIAGSA, el enfoque de contratación es flexible y se ajusta a las variaciones en la demanda de producción. El crecimiento del personal durante 2023-2024, con la

incorporación de 25 nuevos colaboradores, refleja cómo la empresa se adapta a los aumentos en la demanda de cajas. Este modelo de contratación basado en la demanda permite a la empresa optimizar sus recursos humanos y mantener una estructura operativa eficiente. Sin embargo, este tipo de enfoque tiene sus retos, como la necesidad de gestionar adecuadamente los tiempos de integración del nuevo personal para que mantengan el ritmo de producción requerido, evitando sobrecargas laborales para el equipo existente.

La estructura de los contratos de trabajo en COCIAGSA responde a la necesidad de adaptarse a la demanda fluctuante del mercado, permitiendo a la empresa ajustar su fuerza laboral según los periodos de alta y baja actividad. Este enfoque contractual le otorga flexibilidad operativa, aunque implica dinámicas laborales que dependen de los ciclos de demanda. Durante los periodos de menor actividad, esta modalidad puede influir en la percepción de seguridad laboral de algunos empleados, reflejando una estrategia que busca equilibrar la eficiencia operativa con la realidad de un entorno de mercado cambiante.

10.4 Procedimientos para un óptimo desempeño del personal

10.4.1 Métodos de evaluación del desempeño del personal en COCIAGSA

A nivel teórico, según Montoya (2009), las evaluaciones del desempeño son una técnica de dirección fundamental dentro de la gestión administrativa, ya que no solo permiten la identificación de problemas, sino que también facilitan el desarrollo de políticas que respondan a las necesidades específicas de la organización.

COCIAGSA emplea una combinación de enfoques para la evaluación del desempeño de su personal. Entre los métodos utilizados destaca la observación directa, donde los supervisores monitorean de forma continua el cumplimiento de las tareas asignadas. Este enfoque permite una retroalimentación inmediata y precisa, ya que se basa en la observación del comportamiento y la ejecución de los trabajadores en su entorno laboral.

“Un método clave es la evaluación del cumplimiento de los procedimientos establecidos. Este criterio es esencial para la organización, ya que el respeto a las normas y protocolos garantiza no solo la calidad del producto final, sino también la seguridad en las operaciones y la eficiencia en la producción. A través de este análisis, la empresa puede medir el grado de conocimiento que los trabajadores tienen sobre los procedimientos y su adherencia a ellos (Nelsy Marlene Benavidez encargada de recursos humanos COCIAGSA, 01 de octubre 2024)”.

Estas prácticas no solo permiten identificar áreas de mejora, sino también destacar fortalezas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Así, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta indispensable para asegurar altos niveles de productividad y un entorno laboral seguro y eficiente.

Este enfoque integral, que combina la observación directa con la revisión de la adherencia a los procedimientos, asegura que COCIAGSA mantenga un estándar elevado en la operación de su fábrica y en la calidad de su producto, optimizando tanto el rendimiento individual como el colectivo.

10.4.2 Resultados de la evaluación al personal del periodo 2023-2024

En COCIAGSA, la empresa ha implementado una estructura organizativa que permite un control efectivo de la producción mediante la designación de líderes en cada área. Estos líderes actúan como intermediarios directos entre los colaboradores y la gerencia, facilitando la resolución de problemas de manera ágil sin necesidad de acudir a las oficinas principales. Esta estrategia no solo optimiza la gestión del tiempo y los recursos, sino que también refuerza el control de los estándares de calidad exigidos por la empresa, asegurando que se mantengan de manera constante a lo largo de todo el proceso productivo.

El sistema de evaluación del desempeño ha demostrado ser clave para el desarrollo profesional de los colaboradores. Un ejemplo de ello es el caso de un líder del área de alistado de madera, quien atribuye su ascenso a su dedicación y cumplimiento de las expectativas de

la empresa. COCIAGSA valora la puntualidad, responsabilidad y el trabajo en equipo, lo que permite a los colaboradores no solo crecer en su rol actual, sino también proyectarse a nuevas áreas. En este caso, el colaborador destaca que su próximo reto es el área de pintura, lo cual lo motiva a seguir desarrollándose dentro de la organización.

El jefe de producción explica:

“La evaluación del desempeño no se limita únicamente a aspectos cuantitativos, como la productividad, sino que también incluye cualidades como la firmeza, la rectitud y la confianza. Estas cualidades son esenciales para mantener un entorno laboral ordenado y eficiente, en el cual el respeto por los horarios y la capacidad de asumir responsabilidades adicionales son altamente valorados” (Wilmer Zavala Rodríguez jefe de producción COCIAGSA, 02 de octubre 2024).

El líder de alistado y pintura explica:

“Tras haber recibido formaciones continuas y haber demostrado su capacidad, ha sido promovido a un puesto de mayor responsabilidad. Las capacitaciones no solo me han permitido adquirir nuevas habilidades, sino también aportar ideas innovadoras para la mejora de los procesos, las cuales son evaluadas y, en algunos casos, implementadas por la gerencia. Este ciclo de retroalimentación y reconocimiento fomenta un entorno de aprendizaje continuo y crecimiento profesional.” (Maycol Francisco Palacios líder de alistado y pintura COCIAGSA, 02 de octubre 2024)

10.4.3 Seguimiento al personal de producción en su desempeño laboral

Según Castro (2021), este desarrollo se estructura en tres niveles: el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del personal. En COCIAGSA, el entrenamiento inicial permite a los trabajadores adquirir las habilidades específicas necesarias para ejecutar sus tareas de manera eficiente. A través de la capacitación, se asegura que comprendan el know-how del proceso productivo, lo cual es esencial para mantener la calidad y eficiencia. Finalmente, el

desarrollo del personal se centra en motivar a los colaboradores para que se comprometan con el éxito organizacional, cultivando un ambiente en el que la mejora continua es parte integral de la cultura laboral.

El seguimiento al personal de producción en COCIAGSA es una pieza fundamental en la gestión de su desempeño laboral.

“Se implementan inspecciones periódicas para evaluar el rendimiento de los colaboradores, asegurando que los tiempos de producción se cumplan de manera eficiente. Este control constante permite identificar posibles cuellos de botella en el proceso productivo y tomar acciones correctivas a tiempo. Además, el seguimiento de la calidad del trabajo es igualmente riguroso, con retroalimentación continua que permite ajustar prácticas y reforzar aquellas que promueven los estándares de producción requeridos.” (Wilmer Zavala Rodríguez, jefe de producción COCIAGSA, 02 de octubre 2024)

El enfoque de COCIAGSA hacia el seguimiento del desempeño va más allá de simplemente medir la productividad; busca generar una cultura de mejora continua, donde los colaboradores reciban orientación regular para optimizar tanto su eficiencia como la calidad de su trabajo. Este proceso de retroalimentación constante contribuye a crear un entorno de aprendizaje y crecimiento, donde el objetivo es no solo cumplir con los tiempos de producción, sino también garantizar un producto final que cumpla con los altos estándares de calidad de la empresa.

En este contexto, el seguimiento al desempeño no solo tiene un impacto positivo en la productividad, sino que también contribuye al crecimiento personal de los colaboradores, permitiéndoles avanzar en su formación profesional y responder de manera más efectiva a las demandas del entorno productivo. Así, COCIAGSA asegura que el esfuerzo individual de sus colaboradores se alinee con los objetivos estratégicos de la empresa, logrando una sinergia entre el desarrollo personal y el éxito organizacional.

10.4.4 Sistemas de control de la productividad del colaborador

Stoner (1996) define el control administrativo como un proceso fundamental que asegura que las actividades reales se ajusten a las planificadas, permitiendo a los gerentes monitorear la eficacia de sus acciones. Este proceso es esencial para garantizar que, ante desviaciones, se puedan aplicar medidas correctivas que alineen los resultados con los objetivos trazados.

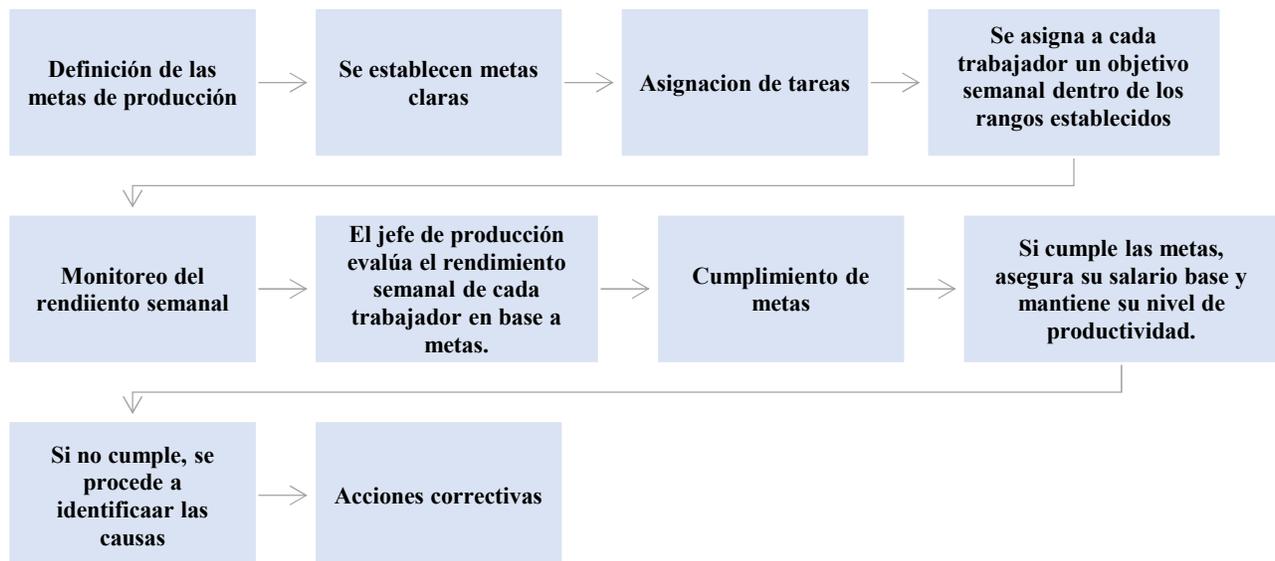
El jefe de producción explica:

El sistema de control de productividad en COCIAGSA se basa en la definición de metas específicas y alcanzables, ajustadas a las exigencias del mercado tanto nacional como internacional. Cada colaborador tiene como objetivo producir entre 200 y 300 cajas semanalmente, asegurando con ello el cumplimiento de su salario base. Esta estructura no solo permite monitorear el rendimiento individual de los trabajadores, sino que facilita la identificación de áreas donde se puede mejorar la eficiencia operativa.” (Wilmer Zavala Rodríguez, jefe de producción COCIAGSA, 02 de octubre 2024)

En la Figura 22 se refleja el diagrama de flujo del control de productividad en la empresa COCIAGSA

Figura 22

Control de la productividad de la empresa COCIAGSA



1. Definición de las metas de producción

En esta etapa, se establecen las metas generales de producción que la empresa busca alcanzar en un periodo determinado. Estas metas son fundamentales, ya que orientan todo el proceso de trabajo y permiten enfocar los esfuerzos de los empleados hacia un objetivo claro y cuantificable.

2. Se establecen metas claras

A partir de las metas generales, se procede a definir objetivos específicos y alcanzables. Este paso garantiza que cada trabajador y equipo entienda exactamente qué se espera de ellos, lo cual es esencial para un rendimiento óptimo y para evitar malentendidos

3. Asignación de tareas

Una vez que se tienen metas claras, se distribuyen las responsabilidades entre los trabajadores. Cada empleado recibe una tarea específica dentro del proceso de producción, lo que facilita la organización y permite monitorear mejor el desempeño individual.

4. Se asigna a cada trabajador un objetivo semanal dentro de los rangos establecidos

Aquí, cada trabajador recibe una meta semanal específica, en función de su puesto y capacidad. Este enfoque semanal permite realizar ajustes en el corto plazo y asegurar que todos los trabajadores estén cumpliendo con el nivel de producción requerido.

5. Monitoreo del rendimiento semanal

El jefe de producción revisa el rendimiento semanal de cada trabajador. Este monitoreo regular permite detectar problemas de manera temprana y asegura que cada empleado esté alineado con los objetivos de la empresa.

6. El jefe de producción evalúa el rendimiento semanal del trabajador en base a metas

En esta fase, se compara el rendimiento de cada empleado con las metas establecidas al inicio de la semana. Esta evaluación es crucial, ya que determina si el trabajador está cumpliendo con los objetivos y si se requiere alguna intervención.

7. Cumplimiento de metas

Este punto del proceso tiene dos posibles resultados: el trabajador cumple o no cumple con las metas. Si cumple, sigue adelante sin problemas; si no cumple, se procede a la siguiente etapa de análisis.

8. Si cumple con las metas asegura su salario base y mantiene su nivel de productividad

Si el trabajador cumple con las metas, asegura su salario base y mantiene su nivel de productividad, lo que incentiva a continuar con su buen desempeño.

9. Si no cumple se procede identificar las causas

Si el trabajador no cumple, se investiga por qué no alcanzó sus objetivos, lo cual permite identificar posibles causas de bajo rendimiento

10. Acciones correctivas

Si se identifica que un trabajador no ha cumplido con las metas establecidas, se aplican acciones correctivas. Estas pueden incluir capacitación adicional, cambios en la asignación de tareas, ajustes en el ambiente de trabajo o cualquier otra medida que permita mejorar su desempeño y asegurar que se cumplan las metas de producción.

10.4.5 Ambiente laboral en la empresa COCIAGSA

El ambiente laboral en COCIAGSA se caracteriza por la promoción de una comunicación abierta y efectiva entre todos los niveles de la organización. Esta estrategia permite que los colaboradores expresen libremente sus ideas y preocupaciones, lo que contribuye a un clima de respeto y cooperación.

La empresa fomenta el trabajo en equipo y apoya a cada miembro en el cumplimiento de sus responsabilidades diarias. Además, se valora y reconoce el esfuerzo de los colaboradores, lo que incrementa su motivación y compromiso con la organización. Para fortalecer las relaciones interpersonales y promover el bienestar de los empleados, se implementan

actividades recreativas que fomentan la integración y el esparcimiento, creando un ambiente más armonioso y agradable.

Según Pilligua Lucas y Arteaga Ureta (2023), el clima organizacional influye directamente en la percepción que los empleados tienen de su trabajo, afectando su desempeño, productividad y satisfacción laboral. Esta relación entre ambiente laboral y resultados organizacionales subraya la importancia de mantener una atmósfera que estimule tanto el bienestar individual como el éxito colectivo.

10.5 Formas de incentivos en el desarrollo y retención de los colaboradores

10.5.1 Política de incentivos de la empresa COCIAGSA

En COCIAGSA, la política de incentivos está diseñada para fomentar la productividad y motivación de los colaboradores en el área de producción, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta política incluye diversos tipos de incentivos que buscan recompensar el esfuerzo, promover el compromiso y mejorar la calidad de vida de los empleados.

Los bonos por producción constituyen uno de los principales incentivos, otorgados a aquellos colaboradores que superan las metas de producción establecidas semanalmente. Estos bonos están directamente vinculados al rendimiento individual y colectivo, asegurando una compensación adicional para quienes demuestran altos niveles de eficiencia y compromiso.

Por otro lado, los aumentos salariales se otorgan en función de la evaluación del desempeño a largo plazo. Los colaboradores que muestran un progreso sostenido y contribuyen significativamente a los resultados de la empresa son recompensados con incrementos en su salario base, lo que refuerza la estabilidad económica y el sentido de pertenencia.

La política también contempla oportunidades de ascenso, brindando a los empleados la posibilidad de avanzar dentro de la organización. Este tipo de incentivo está orientado a

aquellos colaboradores que destacan en su labor, permitiendo acceder a puestos de mayor responsabilidad y mejor remuneración, reforzando el desarrollo profesional en la empresa.

“La política de incentivos de la empresa ha sido clave para mantener motivados a los colaboradores. Nos enfocamos en reconocer el esfuerzo de nuestros trabajadores a través de bonos por producción, que se otorgan cuando superan las metas semanales. Además, ofrecemos aumentos salariales a quienes demuestran un desempeño constante a lo largo del tiempo, y también brindamos oportunidades de ascenso para que puedan crecer dentro de la empresa.” (Nelsy Marlene Benavidez responsable de recursos humanos COCIAGSA, 01 de octubre 2024)

Además de los incentivos monetarios, COCIAGSA ofrece beneficios sociales, como programas de bienestar para los colaboradores y sus familias, seguros médicos y actividades recreativas que fomentan un ambiente laboral saludable y equilibrado. Estos beneficios no solo contribuyen al bienestar personal de los empleados, sino que también refuerzan su motivación y fidelidad hacia la empresa.

“Por otro lado, creemos en la importancia del bienestar integral de nuestros empleados, por eso, les ofrecemos beneficios sociales como seguros médicos y actividades recreativas, lo que crea un ambiente laboral más positivo y motivador.” (Nelsy Marlene Benavidez responsable de recursos humanos COCIAGSA, 01 de octubre 2024)

10.5.2 Sistema de control para aplicar el incentivo a los colaboradores

El sistema de control para la aplicación de incentivos en COCIAGSA se basa en un monitoreo constante de la producción de cada colaborador a lo largo de la semana. Este monitoreo se realiza por medio de reportes diarios, así se evalúa el desempeño individual, y también permite llevar un registro preciso de la cantidad de cajas producidas por cada trabajador. Al finalizar la semana, se consolida esta información para determinar si el colaborador ha alcanzado o superado su meta semanal.

"Nos basamos en reportes diarios para monitorear la producción de cada trabajador. Al final de la semana, hacemos un consolidado para ver si han cumplido o sobrepasado sus metas". (Wilmer Zavala Rodríguez jefe de producción COCIAGSA, 02 de octubre 2024).

En caso de que el trabajador logre sobrepasar la meta asignada, se activa el bono por producción. Este incentivo se calcula de acuerdo con el número de cajas producidas por encima del objetivo establecido.

Por ejemplo, si la meta semanal es de 300 cajas y el colaborador produce más de esa cantidad, las cajas adicionales se pagan al doble del precio habitual. Es decir, si el valor de una caja es de 10 córdobas, las cajas producidas en exceso serán remuneradas a 20 córdobas cada una. Este sistema no solo recompensa el esfuerzo adicional, sino que también fomenta la superación de las metas de producción, motivando a los trabajadores a optimizar su rendimiento.

Tabla 4

Cálculo del bono de producción

Meta semanal (cajas)	Cajas producidas	Cajas sobre meta	Pago por caja (C\$)	Pago por caja extra (C\$)	Total, por cajas extras (C\$)
300	350	50	C\$ 10.00	C\$ 20.00	C\$1,000.00

El jefe de producción explica:

" Si un colaborador produce más de las 300 cajas que se le asignan, por ejemplo, las cajas adicionales se pagan al doble. Esto significa que, si la caja tiene un valor de 10 córdobas, le pagamos 20 córdobas por cada caja extra. Este sistema es justo y motivador porque premia el esfuerzo adicional y ayuda a mantener altos niveles de productividad en la empresa". (Wilmer Zavala Rodríguez jefe de producción COCIAGSA, 02 de octubre 2024).

10.5.3 Programa de capacitación para el desarrollo del personal de COCIAGSA

En COCIAGSA, la formación continua de los colaboradores es una prioridad para asegurar la calidad del trabajo y mejorar las competencias individuales. Durante el período 2023-2024, la empresa ha implementado diversos programas de capacitación enfocados en aspectos clave para el desarrollo personal y profesional de su equipo. Estos programas están diseñados para aumentar la seguridad, mejorar las habilidades técnicas y reforzar el control de calidad en las operaciones diarias.

Tabla 5

Programas de capacitación realizadas en 2023-2024. Empresa COCIAGSA

Capacitación al personal de producción aplicada por Wilmer Zavala Rodríguez jefe de producción.			
Nombre de la capacitación	Tiempo de capacitación (Horas)	Costo de capacitación en (C\$)	Aplicación en el trabajo
Capacitación en seguridad industrial	8	C\$ 8,000.00	Mejora en el manejo de maquinaria y reducción de riesgos.
Capacitación técnica	6	C\$ 6,500.00	Aumento en la eficiencia de los procesos productivos.
Capacitación en control de calidad	8	C\$ 7,000.00	Mejora en la consistencia y estándares de los productos.

Durante el periodo 2023-2024, el programa de capacitación en COCIAGSA ha incluido a todos los colaboradores del área de producción, ya que es fundamental que cada trabajador esté capacitado en seguridad industrial, técnicas de eficiencia productiva y control de calidad. Estas capacitaciones no solo buscan reducir los riesgos laborales, sino también optimizar los procesos productivos y mejorar la calidad del producto final.

Cada sesión de capacitación está diseñada para abordar aspectos específicos del trabajo, como el manejo seguro de maquinaria, la identificación y mitigación de posibles riesgos en el área de trabajo, y la implementación de estándares de calidad en cada etapa del proceso de fabricación. El objetivo es garantizar que el personal cuente con los conocimientos necesarios para operar de manera eficiente y segura, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa y asegurando la satisfacción de los clientes mediante productos de alta calidad.

En estas capacitaciones se brindan los conocimientos teóricos, y también se enfocan en la aplicación práctica en las labores diarias de la fábrica, asegurando que los colaboradores puedan implementar de manera efectiva lo aprendido.

10.5.4 Planes de producción de la empresa COCIAGSA, periodo 2023-2024

Observe el plan de producción semestral de COCIAGSA (Figura 29). El jefe de producción, Wilmer Zabala, expuso lo siguiente:

“En nuestra empresa trabajamos con 9 marcas de cajas, cada una tiene sus derivadas, las cuales van más especificadas con sus medidas, estas cajas las elaboramos según las solicitudes de nuestros clientes. Debido a que, en esta empresa se trabaja por órdenes, principalmente se le da prioridad a los pedidos que tienen fecha a corto plazo, seguidamente se elaboran las demás, según el cronograma de tiempo.” (Wilmer Zavala. Jefe de producción de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024)

“A parte de enfocarme en guiar a mi equipo de trabajo, superviso las medidas de las cajas que se están elaborando, compruebo las medidas con mi cinta métrica, para evitar que se elaboren cajas con medidas alteradas o demasiado pequeñas.” (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024)

De acuerdo con el plan de producción de COCIAGSA (Figura 29), se pueden resaltar 4 puntos clave que destacan de la fábrica:

- 1. Diversidad de un mismo producto y especificidad en la producción:** la empresa produce cajas para 9 marcas, cada una con variaciones específicas en medidas. Este nivel de personalización requiere un control riguroso y una organización estructurada para cumplir con los requerimientos individuales de los clientes, demostrando la capacidad de COCIAGSA para adaptar sus procesos de producción de acuerdo con las necesidades específicas de cada cliente.

- 2. Prioridad en órdenes por fecha:** dado que COCIAGSA trabaja por órdenes, el enfoque en las fechas de entrega a corto plazo permite una respuesta ágil a los clientes con necesidades inmediatas. Este sistema jerárquico en el cronograma de producción garantiza la satisfacción de los clientes prioritarios y ayuda a mantener la eficiencia operativa, aunque requiere de un control constante para evitar retrasos.

- 3. Control de calidad y supervisión de medidas:** Gustavo Zavala, el gerente, supervisa personalmente las medidas de las cajas, para asegurar que se cumplan los estándares de tamaño. Este enfoque manual en la verificación de las medidas resalta la importancia que COCIAGSA asigna al control de calidad en su proceso productivo, y muestra un compromiso con la precisión, esencial para la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

- 4. Desglose de la producción:** En el plan de producción, se observan pedidos con distintas cantidades y fechas de entrega, lo que demuestra una demanda constante y variada en términos de volumen. La empresa necesita una gestión eficiente de recursos y tiempos para completar estos pedidos sin afectar otros procesos. Los datos reflejan la necesidad de una alta coordinación y planificación en cada etapa para cumplir con los objetivos de producción establecidos.

10.5.5 Política salarial de la empresa COCIAGSA

En las siguientes tablas se muestra un ejemplo de nómina y comprobante de pago de COCIAGSA donde se incluye tanto el salario básico como diversos incentivos adicionales. Además del pago regular, se incorporan bonificaciones que buscan premiar el esfuerzo y compromiso de los empleados.

Entre estos incentivos destacan el bono por producción, que reconoce el rendimiento y el cumplimiento de objetivos productivos, y el incentivo por antigüedad, que valora la experiencia y permanencia de los colaboradores en la empresa.

Esta estrategia de compensación no solo está orientada a mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, sino también a fortalecer la estabilidad laboral, ya que estos incentivos contribuyen a reducir la rotación del personal. Asimismo, se realizan aportes al INATEC para fomentar el desarrollo y la capacitación continua de los colaboradores, lo cual asegura que el equipo de producción mantenga altos estándares de eficiencia y calidad en sus labores diarias.

Figura 23
Comprobante de pago

COMPROBANTE DE PAGO QUINCENAL					
IDENTIFICACION:	161-260490-1000S		FORMA DE PAGO:	Efectivo	
EMPLEADO:	SONIA DEL ROSARIO VASQUEZ RIZO		INGRESO:	13/12/2023	
CARGO:	Producción		PERIODO:	DEL 15 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2024	
SALARIO QUINCENAL:	C\$	8,066.67			
INGRESOS			EGRESOS		
<u>Descripción</u>		<u>Monto</u>	<u>Descripción</u>		<u>Monto</u>
Salario	C\$	7,466.67	Inss laboral	C\$	564.67
Bonos	C\$	600.00	IR por rentas de trabajo	C\$	585.00
Horas extras	C\$	-	Anticipo de salario	C\$	-
			Deducciones autorizadas	C\$	-
	C\$	8,066.67		C\$	1,149.67
			Salario Neto	C\$	6,917.00

Fuente: Elaboración propia. Octubre, 2024

COCIAGSA ha implementado un sistema de compensación salarial que no solo incluye el salario básico, sino que también integra diversos incentivos para sus colaboradores del área de producción. En las Figura 23 y Figura 28 se presentan ejemplos de la nómina y del comprobante de pago de uno de los trabajadores, donde se refleja cómo se incorpora, además del salario básico, un bono por producción que reconoce el esfuerzo y la eficiencia del empleado. También se destacan incentivos adicionales como el pago por antigüedad, horas extras y otros beneficios como las vacaciones, el aguinaldo y los aportes al INATEC (Instituto Nacional Tecnológico), los cuales promueven la capacitación continua.

Este enfoque busca no solo motivar a los colaboradores a alcanzar altos niveles de productividad, sino también retener al talento humano a través de una remuneración que valore tanto su desempeño como su experiencia acumulada en la empresa. Al ofrecer este tipo de incentivos, COCIAGSA fomenta un ambiente laboral estable y comprometido, lo cual se traduce en beneficios tanto para los trabajadores como para la organización en términos de eficiencia y productividad.

Un colaborador explica:

“La empresa nos motiva mucho con estos bonos de producción y el reconocimiento por antigüedad. No solo nos sentimos valorados, sino que también nos impulsa a trabajar con más empeño, sabiendo que nuestro esfuerzo es recompensado. Además, las capacitaciones nos permiten mejorar nuestras habilidades y crecer profesionalmente.” (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024)

Según Chiavenato (2008), la política salarial dentro de una organización desempeña un papel crucial en la motivación y retención de los empleados, ya que una estructura de compensación bien diseñada no solo asegura la satisfacción laboral, sino también fomenta el compromiso y la productividad de los colaboradores (pág. 213).

10.5.6 Estrategias para retención del personal en COCIAGSA. 2023-24

La retención del talento es uno de los desafíos fundamentales que las empresas enfrentan en el contexto económico actual, marcado por recortes presupuestarios. Estos recortes exigen un enfoque en la retención de empleados clave que aportan valor significativo a la organización, mientras que se deben tomar decisiones difíciles sobre la desvinculación de aquellos cuya presencia no es esencial para la supervivencia de la empresa (Machado Parra & García, 2020, pág. 92).

Un colaborador explica:

“El ambiente de trabajo en COCIAGSA es motivador porque sabemos que la empresa valora nuestro esfuerzo. Los incentivos y las oportunidades de capacitación me han ayudado a mejorar mis habilidades y a sentirme comprometido con mi trabajo.” (Alfredo Lanuza. Obrero del área de producción. COCIAGSA. octubre 2024)

En el año 2023-2024 se ha presentado el problema de la retención del personal en la fábrica, muchos de los empleados salieron a trabajar a otros lugares o migraron a otros países, esto ha repercutido en la falta de mano de obra. Es por ello que, la empresa ha implementado una estrategia de retención del personal, donde se incluyen premios anuales y mensuales, reconociendo el esfuerzo y la dedicación de los colaboradores, creando un ambiente donde se sientan valorados. La retroalimentación de su jefe inmediato y de otros colaboradores ha sido fundamental en este proceso, asegurando que los empleados sepan que su trabajo es apreciado.

Las políticas de retención también incluyen oportunidades de crecimiento profesional. COCIAGSA ofrece capacitaciones continuas para que los empleados puedan desarrollarse y avanzar en sus carreras.

Además, se han establecido incentivos económicos que sirven como motivación adicional para que los colaboradores se esfuercen en su desempeño, tales como: pago por antigüedad, y pago por sobrecumplimiento de las normas.

El gerente general explica:

“Durante el último periodo, COCIAGSA ha implementado diversas estrategias para retener a su personal y fomentar un ambiente laboral positivo. Una de las principales iniciativas es la recompensa por antigüedad, que reconoce y celebra el compromiso de los empleados con la empresa. Además, COCIAGSA se ha enfocado en crear un ambiente laboral satisfactorio y balanceado”

10.6 Implementación de la Gestión del Talento Humano desde los colaboradores

Con el fin de conocer la opinión de los colaboradores acerca de la gestión del talento humano implementada en la fábrica de cajas para puros COCIAGSA de Estelí, se aplicó una encuesta a un total de 73 colaboradores del área de producción y administrativa.

10.6.1 Datos generales de los colaboradores encuestados

En la Tabla 6 referida al sexo de los colaboradores, se puede observar que un 67% son varones y un 33% representa a las mujeres. Esta distribución se debe al enfoque productivo de la empresa.

En el área de producción de cajas se concentra el mayor personal masculino porque implica hacer tareas que requieren fuerza física y el uso de maquinaria pesada o con cierto grado de riesgo. Por ejemplo, se debe levantar madera, utilizar máquinas cortadoras, abisagradoras, manejo de motores eléctricos, lijadoras, uso de químicos, entre otros. Así lo menciona el gerente de COCIAGSA:

Tabla 6
Sexo de los colaboradores
Universo: 73 colaboradores

Sexo de los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	49	67.1%
Mujer	24	32.9%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos Primarios de encuesta. Octubre 2024

“La distribución del personal en la fábrica está organizada principalmente en función de las características y exigencias de cada área. En el caso del área de producción, particularmente en el taller, predomina el personal masculino debido a la naturaleza de los puestos, que suelen requerir fuerza física o el manejo especializado de maquinaria pesada. Por otro lado, en áreas como pintura, armado, serigrafía o área administrativa, es más común encontrar personal femenino, ya que estas tareas demandan un nivel de detalle y precisión en el que las mujeres suelen destacar por su habilidad y meticulosidad.” (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

Este enfoque en la distribución del personal no solo evidencia una asignación eficiente de recursos humanos, sino también la importancia que la empresa otorga a la especialización y la seguridad laboral, asegurando que las capacidades de los empleados estén alineadas con las características de sus tareas y minimizando riesgos en las operaciones.

En la Tabla 7 se puede observar que el 56% de los colaboradores de COCIAGSA alcanzaron su nivel de educación secundaria, el 27% tienen educación primaria, y tan solo el 16% con educación universitaria.

La fábrica no les exige a sus colaboradores tener un grado de educación superior para ser contratados,

en COCIAGSA los principales requerimientos del personal son de naturaleza técnica, por ende, se pueden adquirir de forma empírica, como: cortar madera, manejar maquinaria, pintura, entre otros. Así lo expresa el gerente de COCIAGSA:

“En COCIAGSA, el nivel de educación requerido para los aspirantes varía según el puesto y las necesidades específicas del área de trabajo. En ciertos puestos del área de producción, no se exige que los candidatos cuenten con educación secundaria, técnica o superior, ya que las tareas pueden ser aprendidas de manera práctica y perfeccionadas con el tiempo a través de la experiencia diaria. Sin embargo, contar con un nivel educativo superior, como estudios universitarios, se considera un valor añadido, el cual le permitirá al candidato acelerar el crecimiento profesional dentro de la fábrica.”
(Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

Los datos reflejados en la Tabla 7 evidencian que la fábrica está constituida principalmente por trabajadores con niveles educativos básicos, lo cual es coherente con la naturaleza de los requerimientos laborales del área de producción. Un obrero del área de producción menciona:

Tabla 7
Nivel de educación académica de los colaboradores
Universo: 73 colaboradores

Nivel de educación	Frecuencia	Porcentaje
Educación secundaria	41	56.2%
Educación Primaria	20	27.4%
Educación superior (educación universitaria y técnica)	12	16.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Octubre 2024

“Solo terminé la primaria, pero aquí en la fábrica he adquirido valiosos conocimientos y habilidades que han sido fundamentales para mi desarrollo laboral. He aprendido a manejar maquinaria especializada, trabajar y entender las propiedades de la madera, y a contribuir con ideas para mejorar los productos que fabricamos. Estos conocimientos prácticos no los obtuve en una universidad, sino que los desarrollé día a día a través de mi experiencia en esta empresa.” (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024)

El modelo de contratación de COCIAGSA permite que personas sin formación académica avanzada puedan integrarse a la fuerza laboral, ofreciendo oportunidades inclusivas dentro del entorno de la fábrica. Este enfoque puede considerarse una fortaleza al permitir la integración de diferentes perfiles educativos, al mismo tiempo que fomenta el desarrollo individual en el largo plazo.

En relación con el estado civil, un 70% del personal de la fábrica COCIAGSA afirman estar solteros, el 19% afirman estar casados, y tan solo el 11% acompañados.

Uno de los obreros del área de producción menciona lo siguiente:

“Yo estoy dispuesto a cualquier cambio de horario o a asumir responsabilidades

que me permitan crecer profesionalmente dentro de la fábrica, y esto en gran parte se debe a que soy soltero, no tengo personas a mi cargo que me impidan dedicarme tiempo completo a mi trabajo.” (Obrero 1. Área de producción. 01 de octubre 2024).

El alto porcentaje de colaboradores solteros sugiere que la empresa podría estar empleando principalmente a personas jóvenes, quienes, en general, tienden a no haber formado un compromiso matrimonial formal. Esto puede estar vinculado a las características del trabajo en COCIAGSA, que en gran medida requiere fuerza física y flexibilidad horaria, algo más

Tabla 8

Estado civil de los colaboradores

Universo: 73 colaboradores

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	51	69.9%
Casado	14	19.2%
Acompañado	8	11.0%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos Primarios de encuesta. Octubre 2024

fácil de cumplir para personas sin responsabilidades familiares significativas, por otra parte, uno de los colaboradores padre de familia menciona lo siguiente:

“Tengo 3 años de trabajar en la fábrica, soy casado y padre de familia, a menudo tengo que saber cómo equilibrar mi vida y trabajo, en lo personal el tener un compromiso familiar me hace ser una persona responsable, más comprometida con mi trabajo, y más estable.” (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024)

La presencia de empleados casados y acompañados aporta estabilidad a la empresa, ya que suelen tener compromisos y responsabilidades que podrían hacerlos valorar más la seguridad laboral. Esta situación puede traducirse en una menor rotación laboral en comparación con los jóvenes solteros, e influye en el deseo de crecimiento a largo plazo dentro de la empresa. Fridman y Otero (2019) Mencionan que un elemento que se debe tener en cuenta respecto a las mayores dificultades de los jóvenes en el mercado de trabajo es la alta rotación en sus trayectorias laborales, en el ámbito laboral existe una mayor entrada al desempleo por parte de los jóvenes; es decir que el principal problema es que duran menos tiempo en cada puesto de trabajo. (pág. 41)

El 68.5% del personal de la fábrica COCIAGSA tiene menos de un año de ser colaboradores activos, y el 26% tiene entre uno a dos años, aunque el porcentaje disminuye significativamente, representa una base de empleados algo más estable.

Esto indica que en su totalidad COCIAGSA tiene personal nuevo en su área de producción de cajas, lo que podría indicar una alta rotación de empleados o una expansión reciente de la plantilla, debido a que, COCIAGSA recién incursionó en la fabricación de cajas para puros en el año 2018, otro factor es la ola de migración al extranjero

Tabla 9
Tiempo de estar trabajando en COCIAGSA
Universo: 73 colaboradores

Tiempo de trabajar	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	50	68.5%
De 1 a 2 años	19	26.0%
De 3 a 4 años	2	2.7%
De 5 a 6 años	1	1.4%
De 7 años a más	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos Primarios de encuesta. Octubre 2024

que ha afectado a muchas fábricas de este rubro, también la migración de trabajadores a otras fábricas.

La entrada continua de nuevos empleados también implica mayores costos en capacitación y adaptación al entorno de trabajo. Así lo menciona el gerente de la fábrica de cajas.

“Considero que actualmente contamos con un personal en proceso de consolidación. Una parte significativa de nuestros colaboradores es relativamente nueva en la fábrica, principalmente jóvenes que han ingresado en el último año. Esto se debe, en gran medida, a factores externos que han impactado nuestra estabilidad laboral, como la migración a otros países y la diversidad de ofertas laborales en el mercado, lo que llevó a que varios empleados se retiraran.” (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

La responsable de recursos humanos menciona lo siguiente:

“Desde el inicio de la fábrica en 2018, el personal que ha estado con nosotros desde los primeros años es reducido, pero estos colaboradores han crecido profesionalmente y ahora son responsables de áreas clave dentro de la empresa. Sin embargo, en el área de producción, la mayoría de los empleados son relativamente nuevos, con un promedio de 1 a 2 años desde su ingreso. Reconocemos que esta rotación puede impactar la estabilidad laboral, por lo que actualmente estamos trabajando en el diseño y la implementación de estrategias más efectivas para la retención de talento. ”(Nelsi Benavidez. Responsable de Recursos Humanos. 01 de octubre 2024).

En base a los resultados de la Tabla 9 se deduce que la alta proporción de personal nuevo implica desafíos significativos para COCIAGSA, ya que la constante incorporación de nuevos colaboradores genera costos adicionales relacionados con la capacitación, integración, y adaptación al entorno de trabajo. Sin embargo, aunque la empresa enfrenta un escenario de alta rotación, existe una oportunidad importante para fortalecer la estabilidad de la plantilla. Al priorizar estrategias de retención y crecimiento interno, COCIAGSA puede

reducir los impactos negativos asociados con la alta rotación, optimizar sus costos operativos y construir un equipo más consolidado que impulse su desarrollo a largo plazo.

El 90% de los colaboradores encuestados laboran en el departamento de producción, distribuidos en las áreas de: taller, alistado, serigrafía, abisagrado, inspección y distribución. Por otra parte, el 10% se encuentran en puestos administrativos como: gerencia (1 colaborador), contabilidad (1 colaborador), logística (1 colaborador), ventas (2 colaboradores) y recursos humanos (2 colaboradores).

Tabla 10

Área donde encuentra laborando

Universo: 73 colaboradores

Área donde labora	Frecuencia	Porcentaje
Área de producción	66	90.4%
Área administrativa	7	9.6%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Octubre 2024

Estos datos demuestran que la cadena productiva de cajas de la empresa COCIAGSA requiere de muchos procesos, que van desde el corte de la madera, hasta el tallado del marco interno y empaque, en cada etapa del proceso productivo son varias personas las que participan, algunos obreros se centran en la producción y otros cargan las cajas desde el taller hasta el área de acabado. El responsable del área de pintura menciona lo siguiente respecto a la distribución del capital humano en áreas como pintura y taller:

“La mayor parte de los colaboradores se encuentra concentrada en el área de producción, lo cual es evidente al observar la distribución del personal. En mi caso, como responsable del área de pintura, tengo bajo mi supervisión a 3 colaboradores. Sin embargo, otras áreas dentro de la producción, como el taller, cuentan con una mayor cantidad de empleados, sumando alrededor de 17 personas. Esto refleja que en el área de producción se concentra la mayor parte de los recursos humanos debido a la naturaleza intensiva de las actividades que aquí se realizan.” (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024).

Por otra parte, colaboradores del área administrativa se concentran en tareas esenciales como la planificación, la gestión de inventarios, y la supervisión del flujo de producción, lo cual

no requiere de un grupo amplio de colaboradores para realizar estas tareas, así lo menciona la responsable de recursos humanos:

“La mayor parte del capital humano se encuentra concentrada en el área de producción, dado que esta es la columna vertebral de la fábrica. En contraste, los puestos administrativos no requieren una gran cantidad de personal. Por ejemplo, en mi caso, el puesto que desempeño puede ser gestionado por una sola persona, y en algunas ocasiones, se necesitan dos colaboradores para cubrir funciones específicas. Esto se debe a que la fábrica no es muy grande, lo que permite que las actividades administrativas sean manejadas de manera eficiente por un equipo reducido” (Nelsi Benavidez. Responsable de Recursos Humanos. 01 de octubre 2024).

10.6.2 El proceso de selección y contratación de colaboradores

Como se puede observar en la Tabla 11, un 38% de los colaboradores llegaron a la empresa por medio de un amigo, el 33% por medio de un familiar, y el 22% por medio de un trabajador.

Esto significa que en la empresa existen buenas relaciones sociales entre los colaboradores, ya que la mayoría han llegado por medio de un amigo que labora en esta, lo cual facilita el aprendizaje más rápido, gracias al alto nivel de confianza. Así lo mencionan obreros del área de producción:

"Me enteré de la oferta laboral en COCIAGSA a través de unos amigos que ya trabajan aquí." (Obrero 1. Área de producción. 01 de octubre 2024).

"Conocí la oferta laboral gracias a un familiar, quien me la compartió hace más de un año." (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Tabla 11
Medio o canal donde se enteró de la oferta laboral en COCIAGSA
Universo: 73 colaboradores

Medio o canal conoce del trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Un amigo	28	38.4%
Un familiar	24	32.9%
Trabajador de la empresa	16	21.9%
Cartel publicitario	4	5.5%
Redes sociales	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Octubre 2024

El hecho de que la mayoría de los colaboradores ingresen por recomendaciones personales puede facilitar la adaptación y el aprendizaje en el entorno laboral, ya que los nuevos empleados llegan con un nivel de confianza y familiaridad que puede acelerar su integración al equipo y a las dinámicas operativas de la fábrica. Este enfoque también puede contribuir a un ambiente de trabajo más colaborativo, fortaleciendo los lazos sociales y la cohesión interna de la empresa.

Sin embargo, también pone en evidencia ciertas limitaciones en la estrategia de comunicación y promoción de oportunidades laborales de la fábrica. El uso limitado o nulo de medios formales de divulgación, como redes sociales, sitios de empleo, o anuncios públicos, podría estar restringiendo el acceso a un grupo más diverso y potencialmente más calificado de candidatos.

Tabla 12

Documentos que presentó para optar por la vacante

Universo: 73 colaboradores

Documentos requeridos para optar al empleo	Respuestas	
	N	Porcentaje
Cédula de identificación	112	78.3%
Récord de policía	9	6.3%
Certificado de salud	7	4.9%
Hoja de vida	6	4.2%
Carta recomendación	6	4.2%
Ninguno	3	2.1%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre 2024

Salinas Rodríguez y Malpartida Gutiérrez (2020) mencionan que la inclusión de plataformas digitales ha dejado de lado a prácticas clásicas, las empresas necesitan utilizar nuevos métodos y enfoques de reclutamiento para lograr sus objetivos y contar con personal calificado para sus necesidades. (pág. 38)

La Tabla 12 muestra que al 78% de los colaboradores les solicitaron la cedula de identidad y éste es el documento de mayor importancia para contratar personal. Con mucho menor impacto está la exigencia de otros documentos como récord de policía (6.3%), certificado de salud (4.9%) y cartas de recomendación (4.2%).

El hecho de que actualmente no se exija tanta documentación se debe a que la demanda laboral ha disminuido y la rotación interna ha aumentado, esto conlleva, a que los métodos

de contratación para obreros del área de producción no requieran de rigurosos procesos de selección y contratación.

"Me solicitaron únicamente la cédula, y al día siguiente ya me presenté a trabajar. El proceso de contratación fue bastante rápido y sencillo. Luego estuve en un mes de prueba, durante el cual evaluaron mi desempeño en el área de producción." (Obrero 2. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Sin embargo, para los puestos administrativos si es requerido presentar más documentos como: Curriculum actualizado, fotocopias de títulos, cédula de identidad, carta de recomendación, récord de policía, y constancia de salud.

"Inicialmente apliqué para el puesto de contador, y me solicitaron varios documentos: el currículum, cartas de recomendación, constancia de salud, récord policial, certificados o títulos de estudios, y mi cédula de identidad." (Nelsi Benavidez. Responsable de Recursos Humanos. 01 de octubre 2024).

En base a los datos de la Tabla 12, el método de contratación que utiliza COCIAGSA responde, a la alta rotación de empleados en el área de producción y la necesidad de cubrir vacantes rápidamente, dada la disminución en la demanda laboral externa.

Si bien este método facilita la incorporación de nuevos colaboradores y reduce los costos asociados a un proceso de selección más detallado, también podría limitar la capacidad de COCIAGSA para garantizar una fuerza laboral altamente calificada y comprometida. La ausencia de requisitos más estrictos puede aumentar el riesgo de contratar personal sin las competencias necesarias, afectando indirectamente la productividad y la calidad del trabajo.

El 88% de los colaboradores de la empresa COCIAGSA realizaron una entrevista antes de ser contratados, sin embargo, el 12% no fueron llamados a ningún tipo de entrevista, solo los asignaron a su puesto de trabajo.

Estos datos reflejan que, aunque la mayoría de los empleados fueron evaluados mediante una entrevista, existe un pequeño porcentaje que no pasó por esta fase, lo cual podría indicar contrataciones de emergencia, recomendaciones directas, o que el puesto por su naturaleza operativa no amerite de entrevista. Así lo detalla la responsable de recursos humanos:

“Mayormente las entrevistas las aplica el gerente o mi persona, sin embargo, en algunos casos no se aplican entrevistas para algunos puestos en el área de producción, debido a la naturaleza operativa de estas posiciones y por la necesidad de agilizar el proceso de integración del aspirante. En nuestra fábrica, consideramos que las habilidades requeridas para este tipo de trabajo son principalmente técnicas y prácticas, por lo que pueden ser evaluadas de manera más efectiva y precisa directamente en el lugar de trabajo.” (Nelsi Benavidez. Responsable de Recursos Humanos. 01 de octubre 2024).

Esto puede plantear ciertos riesgos para la empresa, ya que una entrevista es una etapa clave para evaluar la idoneidad del candidato y su ajuste a la cultura organizacional. El proceso de entrevista contribuye a una mejor selección de personal, lo que a su vez ayuda a minimizar rotaciones y asegurar que los empleados tengan las habilidades necesarias para sus roles.

Según Mocha Román (2018) las entrevistas laborales juegan un papel importante en la aplicabilidad que las empresas poseen, debido a que son una herramienta indispensable para determinar a los mejores seleccionados para una plaza laboral. (pág. 8)

Tabla 13

Le realizaron una entrevista para optar al puesto de trabajo en COCIAGSA

Universo: 73 colaboradores

¿Le realizaron una entrevista?	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	87.7%
No	9	12.3%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre 2024

El 87% de los colaboradores de COCIAGSA pasaron por un periodo de inducción, y, el 14% asumieron directamente su puesto laboral. Según entrevista al gerente, el periodo de inducción o prueba se lleva a cabo durante un mes, para decidir sobre la contratación indefinida del aspirante.

Tabla 14
Realizó periodo de inducción o de prueba
Universo: 73 colaboradores

Periodo de prueba	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	86.3%
No	10	13.7%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre 2024

“En COCIAGSA la técnica más común es ofrecer un período de prueba de un mes a cada solicitante. Durante este tiempo, se evalúan aspectos como la actitud, proactividad y disposición para el aprendizaje. Si el desempeño del candidato es satisfactorio, se le brinda la formación necesaria y se le integra formalmente al equipo de trabajo” (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

El empleado que pasó por el período de inducción fue capacitado y accedió a los conocimientos básicos sobre su puesto de trabajo y tuvo una comprensión general del funcionamiento de la empresa, esto contribuye a una mejor adaptación y desempeño laboral, ya que los empleados tienen una noción clara de sus responsabilidades y los estándares de calidad de la empresa.

Por otra parte, algunos colaboradores no necesitaron de un periodo de inducción por la naturaleza del puesto y las funciones que realizan, ya que estas no están directamente relacionadas con la producción de cajas, así lo menciona la responsable de recursos humanos:

“Algunos colaboradores no pasaron por un período de inducción debido a la naturaleza específica de sus funciones. Por ejemplo, los encargados de distribuir las cajas a los clientes no requieren un proceso de inducción formal porque sus responsabilidades no están directamente relacionadas con las operaciones de producción en la fábrica. En estos casos, las habilidades para desempeñar sus funciones suelen ser más generales, como logística y transporte, y no demandan el nivel de entrenamiento detallado que se aplica

en áreas operativas o técnicas.” (Nelsi Benavidez. Responsable de Recursos Humanos. 01 de octubre 2024).

El 95% de los colaboradores de la empresa COCIAGSA recibieron explicación sobre su puesto de trabajo y sus actividades a realizar.

Las personas que recibieron orientaciones fueron porque solicitaron ayuda a sus supervisores de áreas, para complementar sus conocimientos recibidos anteriormente en el periodo de prueba y de esta manera

solventar su seguridad laboral en las operaciones de producción de cajas en la empresa. Un obrero del área de producción menciona:

“Durante el mes de prueba, el supervisor me brindó una explicación detallada sobre el puesto al que estaba aplicando. Me informó sobre las funciones y responsabilidades que implicaba, así como sobre las políticas de la empresa y otros aspectos relevantes para desempeñarme adecuadamente en el cargo.” (Obrero 5. Área de producción. 02 de octubre 2024)

Mayoritariamente a los encuestados durante su periodo de inducción al puesto se les mencionaron los detalles de la plaza a cubrir, lo cual sugiere que la empresa prioriza la capacitación inicial para la gran mayoría de sus empleados, lo cual es positivo para la adaptación y el desempeño de los colaboradores. Contar con una orientación detallada permite a los empleados conocer sus funciones y expectativas, contribuyendo a la eficiencia y reduciendo errores en el proceso productivo.

Mientras sólo un 6% afirma que solo estuvieron en el periodo de prueba, pero no recibieron orientaciones sobre sus responsabilidades. En algunos casos, porque los obreros ya habían

Tabla 15

En el periodo de prueba le explicaron los detalles del puesto de trabajo
Universo: 73 colaboradores

Periodo de prueba	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	94.5%
No	4	5.5%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre 2024

desarrollado al máximo sus conocimientos durante el periodo de prueba y por eso los responsables no se vieron en la necesidad de darles asesoría.

El 81% de los colaboradores de la empresa COCIAGSA fueron capacitados durante su periodo de prueba, mientras que el 9% no recibieron ningún tipo de capacitación.

Lo datos demuestran que la empresa cuenta con personal capacitado para ejercer sus labores, esto les permite reducir errores, ser eficiente, cumplir sus metas y realizar su trabajo con calidad para obtener nuevos incentivos por producción y un mejor salario.

Tabla 16
Capacitación para desempeñar el trabajo durante el periodo de prueba
Universo 73 colaboradores

Recibe capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	80.8%
No	8	11.0%
No tuvo periodo de prueba	6	8.2%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, Octubre 2024

La fábrica ha implementado un sistema de capacitación práctica para sus aspirantes, en el cual se les instruye detalladamente en los procesos esenciales para la fabricación de cajas. Durante este período, los candidatos aprenden aspectos clave sobre el manejo y aprovechamiento de la madera, además de recibir entrenamiento técnico específico. Posteriormente, se evalúan sus habilidades técnicas, su capacidad de adaptación al entorno laboral y, en función de su desempeño durante esta etapa, se determina si son aptos para ocupar el puesto. Así lo comparte el gerente:

“Durante el período de inducción o prueba, los aspirantes reciben una capacitación integral. Durante las primeras dos semanas, se les instruye en todos los aspectos relacionados con el proceso de fabricación de cajas, asegurándose de que no trabajen solos en ningún momento. Este acompañamiento inicial es fundamental para que comprendan las dinámicas de la fábrica y adquieran las habilidades técnicas necesarias.”
Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

El 83.6% de los colaboradores de la empresa COCIAGSA recibieron ayuda económica en el periodo de prueba, sólo un 7% afirma no haber tenido periodo de inducción o prueba. Esto significa que la empresa apoya económicamente a sus aspirantes desde su proceso de prueba, y esta decisión es elogiada por los practicantes, y los motivó a ocupar el nuevo puesto de trabajo para recibir una mayor recompensa económica.

Tabla 17

Ayuda económica durante el periodo de inducción en COCIAGSA

Universo: 73 colaboradores

Recibe ayuda económica	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	83.6%
No	7	9.6%
No tuve periodo de inducción o prueba	5	6.8%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre 2024

En entrevista al gerente de COCIAGSA Sr. Gustavo Adolfo Zavala se conoció este dato.

“Nosotros como empresa en desarrollo, brindamos oportunidades a nuestros trabajadores, cuando algún aspirante hace la solicitud, me deja sus datos personales, lo dejamos en prueba durante 1 mes en el área de producción de cajas, las primeras semanas es de capacitación y las siguientes de práctica, al terminar el mes le damos su ayuda económica, incluso si al final no es contratado por cualquier motivo.” (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

Desde un punto de vista administrativo, esta política también podría implicar costos adicionales para la empresa, pero a largo plazo, puede traducirse en beneficios como una mejor percepción de la marca empleadora y una mayor disposición de los aspirantes a desempeñarse con excelencia durante la prueba.

En la tabla 18 se observa que el 49.3% de los colaboradores de la empresa COCIAGSA valoran de una forma muy buena el proceso de selección y contratación de personal, y el 39.7% lo valora bueno. Estos datos estadísticos reflejan que la mayoría de los empleados valoran positivamente la rapidez y accesibilidad del proceso, lo cual le facilita la incorporación a la empresa sin trámites complejos.

Maycol Palacios responsable del área de pintura y acabado de COCIAGSA comentó lo siguiente.

“Valoro el proceso de selección y contratación en COCIAGSA desde dos perspectivas. Por un lado, es positivo porque es un proceso rápido; cuando me integré, solo tuve que presentar mi cédula, esto facilitó mi incorporación como obrero en el área de producción. Con el tiempo, pude desarrollarme y llegar a ser responsable del área de pintura y acabado. También veo un aspecto que podría mejorarse, es que al solicitar únicamente un documento puede ser un riesgo, ya que no se evalúa a fondo a los candidatos, esto podría resultar en problemas si la persona no es adecuada para el puesto.” (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024).

Tabla 18
 Valoración del proceso de selección y contratación en COCIAGSA
 Universo: 73 colaboradores

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	36	49.3%
Bueno	29	39.7%
Regular	8	11.0%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre 2024

Un 11% coincide con la afirmación del obrero en su entrevista, al catalogar de regular el proceso de selección y contratación.

10.6.3 Sueldos, salarios y beneficios sociales

El 95% de los colaboradores de COCIAGSA recibió información sobre su salario y las formas de pago, lo cual es un indicador positivo de transparencia en la comunicación de aspectos esenciales de la relación laboral.

Tabla 19
 COCIAGSA brinda información del salario y forma de pago
 Universo: 73 colaboradores

Información sobre salario	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	94.5%
No	4	5.5%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre 2024

Esta práctica ayuda a generar confianza en la empresa y garantiza que la mayoría de los empleados tengan claridad sobre sus condiciones económicas desde el inicio, lo cual es fundamental para su satisfacción y estabilidad en el empleo. Un colaborador explica:

“Cuando firmé mi contrato de trabajo, recibí información clara y detallada sobre mi salario y la forma de pago. La empresa me explicó en qué fecha se realizaría el depósito y si habría algún tipo de deducción. Aunque me sentí cómodo con la información proporcionada, también me aseguré de preguntar algunas dudas para estar completamente claro, porque consideraba importante entender cómo y cuándo recibiría mi pago. Esta transparencia me dio confianza en la empresa y me ayudó a empezar mi trabajo sin preocupaciones sobre estos aspectos.” (Obrero 34. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Apenas un 5% de los colaboradores afirma no haber recibido esta información, aunque esto ha afectado a una minoría, pero los colaboradores que no conocen los detalles de su compensación podrían sentirse inseguros respecto a sus derechos laborales.

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas que están en las organizaciones invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre el empleado y el empleador (Chiavaneto, 2007).

El 90.4% de los colaboradores de la empresa, reciben su pago en efectivo, el 8% por medio de transferencia bancaria y solo el 1% reciben cheque. Para la mayoría del personal que recibe sus pagos en efectivo, esta es una forma más segura, rápida y confiable de recibir su salario, no se requiere de poseer una cuenta

Tabla 20
 Método por el cual recibe su pago
 Universo: 73 colaboradores

Método de pago	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	66	90.4%
Transferencia bancaria	6	8.2%
Cheque	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre 2024

bancaria, además hay personas que todavía se les dificulta adaptarse a las transferencias, depósitos y cuentas de ahorro por temor a perder su efectivo.

Así lo menciona un colaborador del área de producción:

“Estoy satisfecho con el método de pago directo, sin necesidad de intermediarios, ya que puedo hacer uso del efectivo al instante, sin hacer filas en bancos” (Obrero 1. Área de producción. 01 de octubre 2024).

El pago en efectivo también se percibe como una opción más inmediata y sin intermediarios, brindando a los colaboradores una sensación de control y disponibilidad instantánea de su dinero. Además, algunos trabajadores prefieren manejar sus ingresos de manera directa para evitar preocupaciones de seguridad o posibles errores en transacciones.

El 49% del personal de la empresa COCIAGSA ganan entre C\$6,000.00 a C\$8,000.00 córdobas, y el 24% ganan entre C\$5,000.00 a C\$6,000.00 córdobas. Esto significa que un 74% del personal ganan entre 5,000.00 a 8,000.00 córdobas mensual, siendo este el salario con mayor presencia dentro de la planilla de la empresa.

Tabla 21

Rango salarial mensual actual en COCIAGSA
Universo: 73 colaboradores

Rango salarial mensual	Frecuencia	Porcentaje
Menos de C\$5,000	6	8,2%
De C\$5,000 a C\$6,000	18	24,7%
De C\$6,000 a C\$8,000	36	49,3%
De C\$8,000 a C\$10,000	5	6,8%
De C\$10,000 a C\$12,000	4	5,5%
De C\$15,000 a C\$20,000	1	1,4%
De C\$20,000 a más	3	4,1%
Total	73	100,0

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Este rango salarial puede influir en la motivación y satisfacción de los empleados, ya que tener una base salarial común genera un sentido de equidad entre los colaboradores. Así lo menciona uno de los colaboradores:

“Actualmente devengo un salario en el rango de C\$6.000.00 a C\$8.000.00 fijos, y este incrementa si alcanzo metas de producción, la mayoría de mis compañeros ganan casi siempre la misma cantidad, en lo personal el salario debería de mejorar un poco, eso nos

mantendría mayormente motivados” (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024).

La mayoría del personal de COCIAGSA alcanza el salario mínimo, según la Comisión Nacional de salario mínimo el salario de la industria manufacturera se encuentra en C\$7.692.75, lo cual indica que, aunque una gran parte de los colaboradores alcance esta cantidad, gran parte de estos no están logrando ni el salario mínimo, lo cual representa un punto de mejora para la fábrica, ya que los salarios competitivos estimulan el logro de los objetivos para la empresa.

El 80.8% de los colaboradores de la empresa COCIAGSA consideran que su salario es justo en base a sus funciones y responsabilidades en la fábrica, sin embargo, un 19% opinan lo contrario.

Mayoritariamente los encuestados consideran que su salario es justo en relación con sus funciones y responsabilidades, lo cual es positivo para la empresa, ya que indica una percepción general de equidad en la compensación.

Tabla 22

El salario es adecuado con las responsabilidades y tareas en la fábrica.
Universo: 73 colaboradores

Salario adecuado	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	80.8%
No	14	19.2%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

Esta satisfacción salarial es crucial para la motivación y el compromiso de los empleados, ya que quienes sienten que reciben una compensación adecuada tienden a mostrar un mayor nivel de lealtad y productividad. La auxiliar contable de COCIAGSA, expreso lo siguiente.

"Me siento satisfecha con el salario que recibo por mi trabajo. Realizo mis actividades con cuidado y sin prisa para asegurarme de no cometer errores, ya que me importa mucho la calidad de lo que hago. Considero que me he ganado bien mi salario al cumplir con mis responsabilidades en el tiempo establecido.” (Melisa Martínez. Auxiliar contable. 01 de octubre 2024).

Por otra parte, el hecho de que un 19% de los colaboradores opinen que su salario no es justo sugiere que existe una minoría que puede estar insatisfecha con su remuneración. Esta percepción podría deberse a diferencias en la carga de trabajo, experiencia, o la percepción de que algunas responsabilidades no están adecuadamente remuneradas. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, puede ser significativo, ya que la insatisfacción salarial puede impactar el clima laboral y aumentar la rotación de personal en el tiempo.

Para comprender la insatisfacción salarial, Díaz Nieto (2010) menciona lo siguiente: “un elemento vital para mantener a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva.” (pág. 56)

Estos datos indican que en COCIAGSA, los bonos de producción son percibidos de manera inconsistente por los colaboradores. El 41% afirma que los reciben en ciertas ocasiones, mientras que el 27% reporta recibirlos de forma regular, lo que sugiere que existe un sistema de incentivos, aunque no parece aplicarse de manera uniforme.

Este sistema ocasional de bonos puede generar sentimientos de motivación entre quienes reciben estos incentivos, pero también podría crear cierta ambigüedad o falta de claridad entre los colaboradores que no perciben bonificaciones regularmente.

Tabla 23

Recibe algún tipo de pago adicional por producción

Universo: 73 colaboradores

Recibe pago adicional	Frecuencia	Porcentaje
Sí, ocasionalmente	30	41.1%
No, nunca	21	28.8%
Sí, regularmente	20	27.4%
No estoy seguro	2	2.7%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Meneses Pinto (2019) describe las bonificaciones como, pagos adicionales al salario base que se otorgan por cumplir objetivos específicos, rendimiento excepcional o por periodos de tiempo trabajados. Sirven como incentivo para mejorar el desempeño y la motivación. (pág. 24)

El hecho de que el 28% de los empleados afirma nunca haber recibido un bono de producción y que el 2% desconoce la existencia de este tipo de incentivo revela posibles problemas de comunicación interna sobre los criterios de asignación de bonos. Esta falta de uniformidad

puede llevar a la insatisfacción de algunos trabajadores, quienes podrían sentir que sus esfuerzos no están siendo reconocidos de manera equitativa, afectando la motivación y la percepción de justicia en el ambiente laboral.

El 67% de los colaboradores de la empresa COCIAGSA afirman que el pago por producción incrementa significativamente su motivación y desempeño, mientras que el 19% afirman nunca haber recibido pago por producción.

Podemos observar que el personal de COCIAGSA se siente satisfecho con el hecho de trabajar por producción, ya que eso les permite esforzarse más con el anhelo de ganar más dinero y cubrir sus necesidades personales.

Sin embargo, los demás colaboradores que no reciben salario extra son porque no se esfuerzan por producir más, no tienen derecho a recibir más efectivo,

esto puede perjudicar su salud financiera, viéndose obligados a préstamos para cubrir sus necesidades más importantes. El responsable del área de producción menciona lo siguiente:

“Yo casi siempre trabajo hasta las siete de la noche y los sábados aprovecho en producir cajas al máximo, ya que esos días casi no llega personal a la fábrica, hay más espacio y las tareas son más para los que venimos a trabajar ese día, a veces me quedo después de las doce del día haciendo más cajas, para ganar más dinero.” (Holman, responsable del área de producción COCIAGSA, 23 de octubre 2024)

El análisis de esta información muestra que en COCIAGSA, los beneficios ofrecidos a los colaboradores están algo diversificados, aunque no alcanzan a toda la plantilla de manera equitativa.

Tabla 24
Influye el pago por producción a su motivación y desempeño en el trabajo
Universo: 73 colaboradores

Influye el pago en la motivación	Frecuencia	Porcentaje
Incrementa significativamente	49	67.1%
No recibo pago por producción	14	19.2%
Incrementa moderadamente	9	12.3%
No tiene ningún efecto en mi	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

El 46.1% de los empleados recibe seguro médico, lo cual representa el beneficio más común, y es clave para el bienestar de los trabajadores, ya que promueve su salud y reduce preocupaciones ante posibles enfermedades.

Sin embargo, menos de la mitad de los colaboradores acceden a este beneficio, lo que indica una oportunidad de ampliación que podría mejorar la percepción de apoyo y seguridad laboral en la empresa.

Otros beneficios, como el seguro de vida (13%), las licencias de maternidad/paternidad (9%), y el apoyo para actividades recreativas (5.2%), son menos frecuentes. La baja cobertura en estos ámbitos sugiere que algunos colaboradores pueden sentir una falta de respaldo en áreas como la estabilidad familiar, la recreación y el equilibrio entre vida y trabajo. Aún más limitado es el acceso a planes de pensión, con solo un 2.6% de empleados cubiertos, lo cual puede ser un área de preocupación, especialmente para aquellos que buscan seguridad a largo plazo y en su jubilación.

Tabla 25

Tipos de beneficios sociales en la empresa
Universo: 73 colaboradores

Beneficios que ofrece la empresa	Respuestas	
	N	Porcentaje
Seguro médico	53	46.1%
Vacaciones y días de descanso pagados	21	18.3%
Seguro de vida	15	13.0%
Permisos por maternidad/paternidad	11	9.6%
Actividades recreativas y de ocio	6	5.2%
Otros	6	5.2%
Plan de pensiones	3	2.6%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Para López Posada, Rubio Guerrero y Uribe Macías (2019, pág. 67), el desarrollo del talento humano no solo implica el crecimiento individual de los empleados, sino también la creación de un entorno laboral que promueva el bienestar, la seguridad y el desarrollo integral de cada miembro del equipo.

El análisis de estos datos refleja que la mayoría de los colaboradores en COCIAGSA perciben positivamente los beneficios sociales que reciben. Un 54.8% considera que estos beneficios son "buenos," mientras que un 35.6% los valora como "muy buenos," lo cual demuestra un alto nivel de aceptación y satisfacción en cuanto a las prestaciones que la empresa ofrece.

Tabla 26
 Valoración de los beneficios sociales
 brindados por la fábrica
 Universo: 73 colaboradores

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	40	54.8%
Muy bueno	26	35.6%
Regular	6	8.2%
Malo	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Este alto porcentaje de valoraciones positivas sugiere que la empresa está logrando cubrir muchas de las expectativas de sus colaboradores respecto a los beneficios sociales, lo cual puede ser un factor importante para la motivación y el compromiso en el ambiente laboral.

Por otro lado, un 8.2% de los colaboradores califica los beneficios como "regulares" y un 1.4% los considera "malos," lo que representa una minoría que posiblemente siente que las prestaciones podrían ser más amplias o adaptadas a sus necesidades. Aunque este porcentaje es bajo, señala que existe margen para que la empresa realice mejoras o personalice algunos de sus beneficios para cubrir las expectativas de toda la plantilla. Un colaborador menciona lo siguiente:

"Valoro positivamente los beneficios sociales que brinda la fábrica. Por ejemplo, el seguro médico ha sido de gran ayuda en varias ocasiones, ya que me ha permitido recibir atención sin tener que gastar de mi bolsillo, lo cual es un alivio para mi economía familiar." (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024).

Los datos de encuesta muestran que un 45.2% de los colaboradores mantienen una percepción positiva respecto a su salario y beneficios sociales, estos se consideran satisfechos y un 27.4% están totalmente satisfechos.

Esto indica que aproximadamente tres cuartas partes del personal perciben que la compensación y beneficios ofrecidos cumplen en gran medida sus expectativas, esto es clave para la motivación y retención del talento en la empresa.

Sin embargo, un 21% de colaboradores se sienten algo satisfechos, lo que sugiere que, aunque no están insatisfechos,

podrían tener expectativas más altas en cuanto a sus compensaciones y beneficios. Este grupo representa una oportunidad para que la empresa explore posibles mejoras, ya sea ajustando salarios o ampliando beneficios que sean relevantes para el personal.

Por otro lado, un pequeño porcentaje, el 4% de empleados insatisfechos y el 1% totalmente insatisfechos, indica que para un grupo reducido los beneficios y salarios actuales no cumplen con sus expectativas. La empresa podría considerar recoger comentarios específicos de estos colaboradores para entender sus necesidades y evaluar si algunos ajustes pudiesen incrementar su satisfacción. Un obrero del área de producción menciona lo siguiente:

"Estoy satisfecho con algunos beneficios que ofrece la empresa, como la atención médica, que ha sido muy útil para mí. Sin embargo, me gustaría que se considerara una mejora en el salario." (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024)

Tabla 27
Satisfacción de su salario y beneficios
Universo: 73 colaboradores

Salario	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	33	45.2%
Totalmente satisfecho	20	27.4%
Algo satisfecho	16	21.9%
Insatisfecho	3	4.1%
Totalmente insatisfecho	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

El 74% de los colaboradores de la empresa COCIAGSA, opinan que la empresa no realiza actividades recreativas para los empleados, mientras el 26% afirman que la empresa organiza actividades recreativas.

Esto significa que en el mayor de los casos la empresa no organiza estas actividades recreativas, es decir no se busca recompensar a sus colaboradores por su arduo trabajo diario, hace falta mejorar sus ánimos y promover un ambiente más saludable para la organización.

Tabla 28
 La empresa organiza actividades recreativas para colaboradores
 Universo: 73 colaboradores

Organiza actividades	Frecuencia	Porcentaje
No	54	74.0%
Si	19	26.0%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Mayoritariamente los colaboradores mencionan que la empresa no organiza actividades recreativas, sin embargo, existe un reducido grupo de colaboradores que mencionan lo contrario. Esta diferencia en las percepciones sugiere que, aunque se puedan llevar a cabo algunas actividades recreativas, estas no alcanzan a toda la plantilla o no son ampliamente comunicadas, generando una experiencia laboral diversa entre los colaboradores.

La falta de consenso sobre la existencia de actividades recreativas también podría indicar variaciones en la frecuencia, alcance, o relevancia de estas, lo cual podría influir en cómo los empleados valoran su entorno laboral y la cohesión dentro del equipo. En base al tema, uno de los obreros menciona:

"La única actividad recreativa que he presenciado durante mi año en la fábrica ha sido la celebración de fin de año, en la que nos reunimos y compartimos un momento agradable. Creo que sería positivo incentivar más este tipo de actividades, ya que fomentan el interés y el sentido de pertenencia entre nosotros, los colaboradores."
 (Obrero 4. Área de pintura y acabado. 02 de octubre 2024)

En base a la Tabla 29 se puede determinar que la empresa pocas veces organiza actividades recreativas, el 67.1% de los colaboradores opinan que ellos no participan en este tipo de actividades, independientemente de que solo el 30.1% hayan participado en estas actividades, es importante que aplique para todos.

Tabla 29

Participación en actividades recreativas

Universo: 73 colaboradores

Participación	Frecuencia	Porcentaje
No, porque no las organizan	49	67.1%
Si	22	30.1%
No	2	2.7%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Existen factores que influyen para que la mayoría de los colaboradores no participen, entre ellas, si la actividad se propone para el fin de semana, la mayoría dedican sus días para descansar en sus hogares con su familia, otros organizan viajes donde sus amigos e incluso algunos se dedican por cuenta propia a sacar algún pedido pendiente en la fábrica, con la intención de recibir un mejor pago. Así lo menciona uno de los obreros:

“En la empresa, las actividades recreativas se realizan de manera esporádica, como en celebraciones de aniversario, fin de año o purísimas. Aunque estas actividades son muy apreciadas por algunos colaboradores, no siempre se logra una asistencia generalizada, lo que probablemente influye en que no se organicen con mayor frecuencia.” (Obrero 1. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Es fundamental que la empresa reevalúe la importancia de las actividades recreativas como herramienta para mejorar el clima organizacional y la cohesión entre los empleados. Planificar estas actividades con mayor regularidad, tomando en cuenta los horarios y las preferencias de los colaboradores, podría aumentar significativamente la participación y el impacto positivo de estas iniciativas. Esto no solo beneficiaría el bienestar emocional de los empleados, sino que también contribuiría a fortalecer su sentido de pertenencia hacia la organización.

Se logra observar que las actividades o eventos que más desarrolla la empresa son, el día especial de padre o madre con un 41.5%, seguido del día del trabajador con un 17.7% y otro de los eventos más celebrados es la despedida de fin de año 15.4%. Mientras que los reconocimientos por años de servicio 2.3% y empleado del mes 2.3% son los eventos que menos se realizan.

Se percibe que las actividades que organiza la empresa son importantes, sin embargo, se deberían celebrar aquellas actividades que el trabajador espera contemplar, los reconocimientos por años de servicio, empleado del mes, entre otros, ya que estos influyen directamente en su desempeño y podría tener un impacto positivo en la productividad y motivación de los colaboradores del área de producción. Así lo menciona uno de los obreros del área de producción:

Tabla 30
Tipos de eventos o celebración laboral
Universo: 73 colaboradores

Tipos de eventos	Respuestas	
	N	Porcentaje
Día especial (madre, padre, mujer)	54	41.5%
Día del trabajador	23	17.7%
Despedida de fin de año	20	15.4%
Cumpleaños	12	9.2%
Ninguna	8	6.2%
Aniversarios de fábrica	7	5.4%
Empleado del mes	3	2.3%
Reconocimiento de años de servicio	3	2.3%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

“Pienso que las actividades recreativas organizadas por la empresa son importantes, aunque actualmente son pocas. Sería beneficioso que se incluyeran aquellas que los trabajadores consideran significativas, como los reconocimientos por años de servicio o el empleado del mes. Estas iniciativas no solo fortalecerían el sentido de pertenencia, sino que también impactarían positivamente en la motivación y el desempeño del personal.” (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024)

El 52.1% de los colaboradores de la empresa COCIAGSA, le suman importancia a estas actividades laborales que desarrolla la empresa, un 42.5% lo valoran muy bueno.

Esto significa que los colaboradores se motivan al participar en estos eventos, se crea un espacio para la diversión y la alegría, esto les permite seguir inspirados en su labor, y con la esperanza que los eventos se repitan en cierto periodo de tiempo.

“Valoro de manera muy positiva las actividades recreativas que organiza la empresa. Siempre que se realizan, trato de participar porque creo que son una excelente oportunidad para fomentar la unión entre compañeros y disfrutar de un espacio diferente al laboral. Sin embargo, he notado que algunos de mis compañeros no pueden asistir, principalmente por temas relacionados con el transporte. Muchos de ellos residen en comunidades alejadas de Estelí, y al ser las actividades fuera del horario laboral, generalmente en la noche, se les dificulta regresar a sus hogares.” (Obrero 5. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Tabla 31
 Valoración de las actividades de recreación
 Universo: 73 colaboradores

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	38	52.1%
Muy bueno	31	42.5%
Regular	3	4.1%
Malo	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Las actividades recreativas son valoradas positivamente, su impacto podría ser mayor si se abordaran las barreras logísticas que enfrentan algunos colaboradores. Propuestas como organizar actividades en horarios más accesibles o brindar apoyo con transporte podrían incrementar la participación y reforzar los beneficios que estas iniciativas ofrecen, promoviendo un entorno laboral más integrador y participativo.

Este tipo de actividades son vistas como una herramienta valiosa para mejorar el clima laboral y motivar al personal, pero su planificación podría ser optimizada para garantizar una mayor inclusión y participación de toda la plantilla.

10.6.4 Evaluación al desempeño

Las empresas con este giro de negocios (fábricas de cajas para puros) suelen trabajar con metas de producción, y COCIAGSA no es la excepción. Así lo refleja el gráfico, donde el 68.5% de los encuestados afirma que trabaja con metas de producción, mientras que un 31.5% señala que no.

Estos resultados permiten inferir que en COCIAGSA, una mayoría significativa de los colaboradores tiene metas de producción asignadas. Sin embargo, un porcentaje considerable de colaboradores no sigue este enfoque, lo que sugiere que no todos los colaboradores están bajo el mismo sistema de objetivos debido a que una parte de ellos son colaboradores que devengan un salario fijo.

Tabla 32

Trabaja con metas de producción

Universo: 73 colaboradores

Trabaja con metas	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	68.5%
No	23	31.5%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Según Chiavenato (2007), las metas de producción son "objetivos específicos que la organización establece para guiar y medir los niveles de producción y rendimiento, de modo que se puedan alcanzar resultados eficientes y alineados con las expectativas de mercado". Estas metas sirven para orientar el esfuerzo de los colaboradores hacia la optimización de recursos y el cumplimiento de estándares de calidad.

El gráfico indica que un 68.5% de los colaboradores de COCIAGSA han logrado sobrepasar sus metas de producción, lo que podría reflejar un esfuerzo constante y un buen ritmo de trabajo en gran parte del equipo. Este

desempeño puede estar asociado a factores como una adecuada capacitación, experiencia en el puesto o una buena organización en las tareas de producción.

Tabla 33

Sobrecumple las metas de producción

Universo: 73 colaboradores

Sobrecumple	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	68.5%
No	23	31.5%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

Por otro lado, el 31.51% de colaboradores que no han alcanzado a superar sus metas podría estar experimentando barreras que dificultan un desempeño óptimo. Estas barreras podrían incluir variaciones en la carga de trabajo, diferencias en las condiciones de cada área de producción, o incluso factores externos que podrían afectar el ritmo laboral. Además, esta diferencia en el cumplimiento de metas puede ser indicativa de diversas experiencias laborales dentro de la empresa, donde algunos trabajadores logran ajustarse mejor a las exigencias de producción que otros. La distribución de estos datos permite explorar cómo distintos aspectos internos pueden estar impactando de manera diferenciada en el desempeño del personal.

Un ejemplo de barreras que dificultan alcanzar las metas de producción son las que menciona uno de los obreros del área producción:

"No he logrado cumplir mis metas de producción últimamente debido a algunos problemas personales que han afectado mi desempeño en el trabajo. Considero que las metas son alcanzables, pero hay momentos en que factores como problemas de salud, situaciones familiares, falta de tiempo, entre otros, dificultan alcanzar los objetivos laborales." (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores del área de producción en COCIAGSA, el 31.4% de los empleados considera que el salario es el factor que más incide en su eficiencia laboral, seguido del pago por producción con un 22.3%. Esto demuestra que los aspectos económicos tienen una fuerte influencia en la motivación y rendimiento del personal. Así lo menciona un obrero del área de producción.

Tabla 34

Aspectos que inciden positivamente en su eficiencia laboral

Universo: 73 colaboradores

Aspectos que inciden en su eficiencia laboral	Respuestas	
	N	Porcentaje
Salario	55	31.4%
Pago por producción	39	22.3%
Buen ambiente laboral	25	14.3%
Supervisión	22	12.6%
Capacitación	21	12%
Exigencias de empresa	13	7.4%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

“Para mí, el salario es un factor clave que influye en la motivación de cualquier colaborador. En esta empresa, tanto el salario base como la posibilidad de recibir pago por producción nos incentivan a trabajar con mayor eficiencia y productividad. Saber que nuestro esfuerzo se ve reflejado en nuestra compensación nos motiva a dar lo mejor cada día” (Obrero 1. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Para la mayoría de las personas la remuneración económica derivada de una prestación de servicios tiene un efecto directo en su calidad de vida y en el estatus dentro de un grupo de trabajo, por ello es importante que las empresas tengan sistemas objetivos y claros para determinar el valor de un puesto y su rendimiento. (Álvarez Orozco, 2020, pág. 42)

La supervisión y las exigencias de la empresa juegan un papel importante, representando el 12.6% y el 7.43%, respectivamente, indica que el monitoreo constante y las metas específicas pueden impulsar a los trabajadores a alcanzar niveles de rendimiento óptimos. El 14 % destaca el buen ambiente laboral con un entorno positivo lo que contribuye al desempeño eficiente del personal.

El 67.1% de los colaboradores afirman que la empresa no cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño para el personal, esto sugiere que los colaboradores podrían no estar al tanto de su rendimiento laboral y de las áreas donde podrían mejorar, lo que podría influir en su desarrollo profesional y en la eficiencia de la organización.

Tabla 35

Tiene la empresa un sistema formal de evaluación al desempeño

Universo: 73 colaboradores

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje
No	49	67.1%
Si	24	32.9%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Alveiro Montoya (2009, pág. 7) afirma que es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo.

“En algunas ocasiones he sido evaluado en el área de taller; sin embargo, la evaluación se ha limitado a indicarme cómo realizar el trabajo, sin brindarme una retroalimentación

detallada sobre lo que estoy haciendo bien o en qué aspectos puedo mejorar. Me gustaría recibir orientación que me ayude a perfeccionar mis habilidades, innovar y desarrollar nuevas ideas.” (Obrero 2. Área de taller, COCIAGSA, 21 de octubre 2024).

Según el testimonio del obrero dos, en la fábrica resalta la necesidad de implementar un sistema de evaluación que no solo valore el cumplimiento de funciones, sino que también ofrezca orientación efectiva para el crecimiento profesional de los trabajadores. Así lo menciona uno de los obreros de la fábrica.

“Nunca he recibido una evaluación de mi desempeño, pero considero que sería beneficioso que la empresa implementara un sistema de evaluación. Esto nos permitiría conocer en qué aspectos podemos mejorar, facilitando nuestro desarrollo profesional y brindándonos oportunidades de crecimiento dentro de la organización.” (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024).

De los 73 encuestados, el 76.71% afirman que, si han recibido al menos una evaluación en su desempeño, por otro lado, el 23.3% afirma nunca haber recibido una evaluación a su desempeño esto puede ser debido a que desconocen de los procesos de evaluación realizados por COCIAGSA. Según un colaborador comenta lo siguiente:

Tabla 36

Ha recibido alguna evaluación a su desempeño laboral

Universo: 73 colaboradores

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	76.7%
No	17	23.3%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta.
Octubre, 2024

"Desde que recibo evaluaciones sobre mi desempeño en el trabajo, he notado una mejora significativa en mis actividades diarias. Los comentarios que recibo me han ayudado a identificar áreas en las que puedo mejorar, y veo este proceso como un apoyo para corregir y optimizar aquellos aspectos laborales en los que no estaba rindiendo de la mejor manera” (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024).

Cuando se aplican correctamente, las evaluaciones pueden ser una herramienta valiosa para el crecimiento profesional de los empleados. Sin embargo, la percepción de que algunos

trabajadores no han sido evaluados indica la necesidad de una mayor comunicación y estandarización en estos procesos, asegurando que todos los colaboradores reciban retroalimentación efectiva sobre su desempeño.

De acuerdo con Alveiro Montoya (2009) las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa.

Según los datos de encuesta, en la empresa COCIAGSA, el 29.6% del personal señala que el cumplimiento de su jornada laboral es el aspecto más evaluado, seguido de cerca por la capacidad productiva, con un 25.3%. El desempeño de sus tareas ocupa el tercer lugar en las evaluaciones, con un 22.8%.

Un colaborador comenta que:

“En la fábrica, mi desempeño ha sido evaluado principalmente en función de mi capacidad productiva, ya que debo cumplir con las metas establecidas en el proceso de acabado y serigrafía de las cajas.” (Obrero 6. Área de serigrafía, 23 de octubre 2024).

Esto sugiere que la empresa prioriza el control del tiempo de trabajo y la

Tabla 37

Aspectos que le han evaluado
Universo: 73 colaboradores

Aspectos a evaluar	Respuestas	
	N	Porcentaje
Cumplimiento de su jornada laboral	48	29,6%
Desempeño de sus tareas	41	25.3%
Capacidad productiva	37	22.8%
Disciplina laboral	21	13,0%
Relaciones laborales	9	5.6%
Otros	6	3,7%
Total	162	100,0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

productividad, posiblemente por la naturaleza de su proceso de producción. Sin embargo, este enfoque puede ser limitante si no se complementa con una evaluación más integral que incluya aspectos como la calidad del trabajo, la innovación y el desarrollo de habilidades. Así lo menciona el encargado del área de pintura y acabado:

“En algunas áreas de la empresa no se realizan evaluaciones, mientras que, en el área de pintura y acabado, donde actualmente me desempeño, sí se aplican. Sin embargo, estas evaluaciones se enfocan únicamente en medir la capacidad productiva. Sería beneficioso que también se consideraran otros aspectos, como la innovación, la creatividad y la disciplina, para fomentar un desarrollo más integral en nuestro desempeño laboral.”
(Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024).

Los resultados de la encuesta indican que un 82.2% de los empleados evaluados en COCIAGSA no tiene conocimiento de los resultados de su evaluación de desempeño, mientras que solo un 17.8% está informado al respecto.

Este hallazgo sugiere que la mayoría de los empleados carecen de retroalimentación sobre su desempeño, lo cual podría deberse a una falta de comunicación o a procesos deficientes para compartir los resultados de las evaluaciones. La ausencia de información sobre el desempeño puede afectar negativamente la motivación y el desarrollo profesional, ya que los empleados no tienen un panorama claro de sus áreas de mejora o de sus logros.

Tabla 38
Tiene conocimiento de los resultados de su evaluación al desempeño
Universo: 73 colaboradores

Conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
No	60	82.2%
Si	13	17.8%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

Es necesario comprender que la evaluación al desempeño, es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando

intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado. (Juárez Hernández, 2018)

Uno de los obreros de producción menciona la necesidad de una retroalimentación más detallada en pro del desarrollo profesional en los evaluados.

“Las veces que he sido evaluado, no he recibido retroalimentación sobre mi desempeño, ya sea en aspectos positivos o áreas de mejora. Sería muy útil contar con una retroalimentación integral que no solo se enfoque en la productividad, sino también en otros aspectos importantes como la disciplina, la asistencia laboral y el compromiso, lo que contribuiría a un desarrollo más completo dentro de la empresa.” (Obrero 6. Área de serigrafía, 23 de octubre 2024).

En la Tabla 39 se observa que el 50.7% de los trabajadores percibe que su evaluación de desempeño ha sido Muy buena, mientras que un 38% considera que ha sido buena. Por otro lado, el 11% percibe su desempeño como regular.

Tabla 39
Evaluación del desempeño laboral según los colaboradores
Universo: 73 colaboradores

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	37	50.7%
Bueno	28	38.4%
Regular	8	11.0%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados en COCIAGSA tienen una percepción positiva de su propio desempeño laboral. Sin embargo, la existencia de un 11% que califica su desempeño como "Regular" indica que hay algunos empleados que podrían beneficiarse de un mayor apoyo o de programas de desarrollo orientados a mejorar su rendimiento. Un colaborador comenta la necesidad de reconocer el buen desempeño reflejado en las evaluaciones realizadas por la empresa:

“Considero que los resultados de mis evaluaciones de desempeño han sido positivos, ya que he logrado alcanzar las metas productivas establecidas. Sin embargo, sería motivador recibir algún tipo de reconocimiento por parte de los evaluadores, ya que esto

reforzaría mi compromiso y me impulsaría a seguir desempeñando mi labor con excelencia.” (Obrero 1. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Esto indica que, aunque los empleados consideren que cumplen con sus objetivos, la ausencia de incentivos podría limitar su crecimiento profesional y su sentido de pertenencia. Por lo tanto, la empresa podría optimizar su sistema de evaluación incorporando programas de desarrollo, retroalimentación detallada y estrategias de reconocimiento que no solo refuercen el desempeño actual, sino que también impulsen el progreso continuo de su talento humano.

10.6.5 Desarrollo y capacitación

Según López Posada, Rubio Guerrero y Uribe Macías (2019), se entiende como desarrollo profesional al crecimiento de las capacidades humanas en el lugar de trabajo, incluyendo el acceso al conocimiento, la información y oportunidades que promuevan una vida valiosa y significativa para los empleados. (pág. 67)

En COCIAGSA el 72.6% de los colaboradores afirman que dentro de la empresa se ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en base a sus necesidades. Por otra parte, el 27.4% de los colaboradores opinan lo contrario.

El responsable del área de empaque comentó sobre algunas capacitaciones recibidas y como han contribuido a su desarrollo profesional.

“He participado en pequeñas capacitaciones brindadas a través de charlas, enfocadas en el control de calidad e inspección de empaque. Estas sesiones me han permitido mejorar significativamente mis métodos de trabajo, ya que ahora aplico técnicas más precisas y eficientes” (Marvin Méndez, responsable del área de empaque de COCIAGSA. 01 de octubre 2024).

Tabla 40
Ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo profesional adecuadas a sus necesidades

Universo: 73 colaboradores

Oportunidades	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	72.6%
No	20	27.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta. Octubre, 2024

Por otra parte, un obrero del área de producción comentó lo siguiente:

“Durante más de un año que llevo trabajando en COCIAGSA, no he recibido ninguna capacitación orientada a mejorar mis habilidades” (Obrero 1. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Esto refleja que gran parte de los colaboradores están siendo capacitados, sin embargo, las capacitaciones no están distribuidas de manera equitativa o accesibles para todos los trabajadores. El acceso a la formación depende del área o del rol específico del trabajador, lo que deja a ciertos empleados desatendidos en este aspecto.

El 78.1% de los colaboradores en COCIAGSA afirmaron que la empresa apoya su crecimiento profesional a través de cursos, talleres o estudios adicionales, sin embargo, el 22.9% afirmó lo contrario.

Estos datos reflejan que la empresa promueve el crecimiento profesional en gran parte de sus colaboradores, el gerente de COCIAGSA mencionó lo siguiente:

Tabla 41
Se apoya su crecimiento profesional con cursos, talleres o estudios adicionales
Universo: 73 colaboradores

Apoyo	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	78.1%
No	16	21.9%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

“Cada año, se organizan programas de formación continua que incluyen entrenamientos en habilidades técnicas y en liderazgo, con el fin de perfeccionar las habilidades de los empleados y fomentar su crecimiento dentro de la empresa” (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

Estos datos estadísticos revelan una percepción positiva entre los colaboradores respecto al apoyo de la empresa en su desarrollo profesional. Un alto porcentaje de empleados encuestados afirma que la compañía les brinda oportunidades de formación a través de cursos y talleres especializados.

La declaración del gerente corrobora esta información, destacando la personalización de los programas de capacitación y su alineación con las necesidades específicas de cada puesto. Sin embargo, el 22% de los encuestados representa un área de mejora, debido que, las capacitaciones pueden no estar siendo dirigidas a todos los trabajadores.

El 56.5% de los colaboradores de COCIAGSA afirmaron haber recibido un taller en técnicas de ensamblaje y acabado de cajas, por otra parte, un 40.3% afirmó recibir capacitaciones en seguridad industrial y prevención de riesgos laborales, y tan solamente el 1.6% de colaboradores recibieron un curso en mejora continua.

El responsable de Recursos Humanos mencionó algunos tipos de talleres o capacitaciones que la empresa organiza a sus colaboradores:

“Hemos impartido talleres enfocados en el manejo de maquinaria, técnicas de producción y control de calidad, dirigido a supervisores y algunos obreros. También, hemos realizado talleres de carpintería para fortalecer las habilidades en este oficio” (Nelsi Benavidez. Responsable de Recursos Humanos. 01 de octubre 2024).

Tabla 42
Tipos de talleres o estudios adicionales que ha recibido por la empresa
Universo: 73 colaboradores

Tipos de talleres	Respuestas	
	N	%
Taller de técnicas de ensamblaje y acabado de cajas	35	56,5%
Capacitación en seguridad industrial y prevención de riesgos laborales	25	40,3%
Curso de mejora continua y keizen	1	1,6%
Otros	1	1,6%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

La empresa capacita a los responsables de área y a algunos colaboradores con el fin de que estos trasmitan los conocimientos de forma orgánica a sus compañeros. Según, Alles Martha Alicia (2019) este método de enseñanza se conoce como entrenamiento experto, el cual es un programa organizacional para el aprendizaje en donde, a través de una relación interpersonal, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema transmite sus saberes a otra. (págs. 265-266)

10.6.6 Retención del personal

Según datos de encuestas el 65.8% de los colaboradores de COCIAGSA afirman que la empresa no cuenta con un plan efectivo para la retención del talento humano, y el 34% de los encuestados opinan lo contrario.

La empresa carece de un plan bien estructurado e igualitario que evite la rotación del personal, ya que los colaboradores perciben una falta de reconocimiento o valor por parte de la empresa hacia ellos, uno de los obreros mencionó lo siguiente:

Tabla 43

COCIAGSA tiene un plan efectivo para la retención de talento humano

Universo: 73 colaboradores

Plan retención de personal	Frecuencia	Porcentaje
No	48	65.8%
Si	25	34.2%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

“En mi opinión, la empresa no cuenta con un plan para retener al personal. Si decides dejar la empresa, no harán mucho por retenerte. Trabajamos aquí principalmente por necesidad, y si alguien no está satisfecho, puede irse sin mayores inconvenientes. Creo que sería beneficioso para la empresa implementar estrategias más efectivas para retener a sus trabajadores” (Obrero 2. Área de producción. 01 de octubre 2024).

La percepción de los colaboradores sugiere que la empresa no ha implementado estrategias claras y efectivas para evitar la rotación del personal. Esta falta de reconocimiento y valoración puede contribuir a un ambiente laboral donde los empleados trabajan principalmente por necesidad, sin un sentido de pertenencia o motivación adicional. Álvarez Orozco (2020) se refiere a la rotación del personal como la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización. (pág. 14)

El 91.8% de los encuestados afirman que existen incentivos o beneficios que los motivan a permanecer en la empresa, y tan solo el 8% opina lo contrario.

En COCIAGSA los jefes inmediatos día con día llevan registro del rendimiento de cada colaborador, si es un colaborador destacado es recompensado con incentivos, reconocimientos verbales o beneficios adicionales, esto lo comenta el responsable de pintura y acabado.

“he recibido gratificaciones e incentivos por mi desempeño. A veces, incluso un comentario positivo de los superiores reconociendo que estás haciendo un buen trabajo puede animarte y motivarte mucho” (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024).

Tabla 44
Existen incentivos o beneficios que motivan a los empleados a permanecer en la empresa
Universo: 73 colaboradores

Tienen incentivos	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	91.8%
No	6	8.2%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

La práctica de registrar el rendimiento diario de los empleados y recompensar a los más destacados con incentivos económicos, beneficios adicionales o reconocimientos verbales refuerza un ambiente laboral positivo y contribuye a mejorar la productividad. El testimonio de un colaborador resalta la importancia de estos incentivos, destacando que incluso un reconocimiento verbal puede ser un factor clave para la motivación.

Sin embargo, aunque el 91.8% de los encuestados reconoce estos beneficios, el 8% restante podría no percibirlos o no considerarlos suficientes, lo que abre la posibilidad de optimizar los sistemas de incentivos para garantizar que todos los colaboradores se sientan valorados. Las remuneraciones como incentivos laborales son consideradas según Meneses Pinto (2019) como: bonificaciones, comisiones, beneficios, compensaciones adicionales y cualquier otro tipo de pago que un empleado recibe por su trabajo. (pág. 24)

De acuerdo con las encuestas realizadas, el 50.9% de los colaboradores afirmaron haber recibido como incentivo un aumento salarial, el 13.2% de los colaboradores señalan haber recibido reconocimientos públicos como un tipo de incentivo por parte de la empresa.

Por otro parte, el 11.3% de los colaboradores señalaron recibir beneficios adicionales como: seguro médico, transporte, hospedaje y alimentación. Estos beneficios significan el reconocimiento al buen desempeño laboral. También el 9.4% de los colaboradores reciben días libres adicionales como recompensa de un buen trabajo, y tan solo el 7.5% de los encuestados afirmaron recibir regalos o premios como forma de incentivo.

En COCIAGSA se implementan ciertos métodos para motivar a los colaboradores a mejorar cada día su rendimiento y compromiso con la empresa, y se ofrecen incentivos como: bonos por productividad, salario por producción, oportunidad de crecimiento en otro puesto, reconocimientos públicos y seguro médico. El responsable de Recursos Humanos menciona lo siguiente:

“La empresa ofrece varios incentivos y beneficios a sus colaboradores. Tenemos bonos por cumplimiento de metas, lo que ayuda a motivar al personal a alcanzar los objetivos establecidos. Además, se contempla un aumento de salario y posibilidades de ascensos dentro de la empresa para quienes demuestran un buen desempeño y compromiso. También ofrecemos seguro médico, y hacemos reconocimientos verbales para resaltar y valorar el buen desempeño de los colaboradores” (Nelsi Benavidez. Responsable de Recursos Humanos. 01 de octubre 2024).

El 39% de los colaboradores encuestados señalaron que el aumento salarial como incentivo los motivaría a quedarse en la fábrica, por otra parte, el 14.7% de los encuestados afirmaron

Tabla 45
Tipos de incentivos que ha recibido como colaborador
Universo: 73 colaboradores

	Respuestas	
	N	%
Aumentos salariales	27	50.9%
Reconocimientos públicos	7	13.2%
Beneficios adicionales como (seguro médico, transporte, hospedaje, alimentación)	6	11.3%
Días libres adicionales	5	9.4%
Capacitaciones y talleres	4	7.5%
Regalos o premios	4	7.5%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

que los beneficios adicionales como: seguro médico, transporte, hospedaje y alimentación, los motivaría a permanecer en la empresa.

Un 14.7% de los encuestados afirman que uno de los incentivos que los motivaría a seguir en la empresa son los días libres adicionales, el 11.8% de los colaboradores también afirmaron que los regalos o premios les motivarían a permanecer en la empresa, y el 8.8% de los encuestados mencionaron que las capacitaciones y talleres los motivarían a continuar laborando para la fábrica.

Aunque muchos de estos incentivos en ocasiones sean implementados dentro de la empresa, las estadísticas reflejan que son atribuidos parcialmente, lo cual genera desigualdad, es por ello, que muchos de los encuestados afirmaron, que el emplear incentivos como el aumento de salario de forma equitativa, los motivaría aún más a permanecer en la empresa. Un obrero del área de producción mencionó lo siguiente:

“Para sentirme más valorado en la empresa, creo que un aumento de salario sería una forma significativa de reconocimiento. Este ajuste no solo reflejaría el esfuerzo y compromiso que empleamos en nuestro trabajo, sino que también contribuiría a mejorar la motivación y el ambiente laboral en general” (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024).

La parcialidad en la asignación de los incentivos se ve expuesta en muchos de los reconocimientos reflejados en la Tabla 46 y aunque la fábrica implemente algunos de estos incentivos, los colaboradores afirman que les motivaría que estos reconocimientos sean implementados en todas las áreas y puestos de la empresa, logrando un buen ambiente laboral y una mayor equidad laboral.

Tabla 46

Incentivos que lo motivarían a quedarse en la fábrica

Universo: 73 colaboradores

Incentivos que lo motivarían a quedarse en la fabrica	Respuestas	
	N	%
Aumentos salariales	53	39%
Beneficios adicionales como: seguro médico, transporte, hospedaje, alimentación	20	14.7%
Días libres adicionales	19	14%
Reconocimientos en público	16	11.8%
Regalos o premios	16	11.8%
Capacitaciones y talleres	12	8.8%
Total	136	100,0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

De acuerdo con Álvarez Orozco (2020) si un trabajador está recibiendo lo mismo que los demás se siente satisfecho y motivado a seguir adelante, de lo contrario, se desmotiva o en algunos casos, incrementa el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los demás. (pág. 43)

Según los encuestados, el 54.8% de ellos afirmaron que el ambiente laboral dentro de su área de trabajo es bueno, el 41.1% afirmó que el ambiente laboral es muy bueno, y tan solo el 4% señalaron que el ambiente laboral en su área de trabajo es regular.

Esto indica que prevalece un buen ambiente laboral en COCIAGSA, lo cual permite desarrollar mejor las funciones de cada uno de los colaboradores, algunos obreros mencionaron lo siguiente:

"El ambiente laboral en COCIAGSA es muy bueno. Me llevo bien con mis compañeros, y eso hace que trabajar aquí sea agradable." (Obrero 4. Área de producción. 02 de octubre 2024)

Tabla 47
Valoración del ambiente laboral en su área

Universo: 73 colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	40	54.8%
Muy bueno	30	41.1%
Regular	3	4.1%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Aunque el ambiente laboral mayoritariamente sea bueno, siempre habrá indiferencias, sin embargo, lo importante es solucionar los problemas antes que estos se vuelvan mayores y afecte al equipo, mencionó uno de los obreros:

"En el área de pintura, el ambiente laboral es excelente. Aunque no siempre es así en todas las áreas, ya que cuando estuve en otra, no era tan bueno. Aun así, siempre intentamos resolver los problemas porque, al final, todos somos un mismo equipo, una sola familia." (Obrero 5. Área de producción. 02 de octubre 2024)

COCIAGSA promueve el respeto y un clima organizacional eficiente según las encuestas obtenidas, esto garantiza que se pueda formar un equipo eficiente y estable. De acuerdo con

Meneses Pinto (2019) el clima organizacional se entiende como: la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como el ambiente físico, las políticas de la empresa y la calidad de las relaciones laborales. Un buen clima organizacional mejora la motivación y el compromiso.

El 98.6% de los colaboradores encuestados afirmaron que se promueve activamente una cultura de respeto y colaboración entre los empleados en COCIAGSA, mientras tanto el 1% de los encuestados opina lo contrario.

En COCIAGSA se logra una cultura de respeto con medidas rígidas, ya sea con llamados de atención, memorándums o advertencias, así lo explica el responsable de Recursos Humanos:

"En COCIAGSA tratamos de fomentar buenas relaciones entre compañeros para crear un ambiente donde todos se sientan escuchados, respetados y apoyados. Cuando hay situaciones de irrespeto, las corregimos con medidas disciplinarias, como llamados de atención, memorándums o advertencias verbales." (Nelsi Benavidez. Responsable de Recursos Humanos. 01 de octubre 2024)

Estas medidas permiten que prevalezca una cultura de respeto dentro de la fábrica, de este modo se logra un mejor trabajo en equipo y, por ende, un mayor compromiso con los objetivos de la empresa, además se logran mejores relaciones interpersonales, las cuales son consideradas según Meneses Pinto (2019) como: las interacciones y conexiones entre los empleados en el lugar de trabajo. Buenas relaciones interpersonales contribuyen a un entorno laboral armonioso y colaborativo. (pág. 24)

El 98.6% de los colaboradores encuestados afirman sentirse comprometidos con los objetivos y metas de la empresa, y tan solo el 1.4% opina lo contrario. Estos datos estadísticos reflejan

Tabla 48
 Promoción de una cultura de respeto y colaboración entre colaboradores
 Universo: 73 colaboradores

Promoción respeto	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	98.6%
No	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta.
 Octubre, 2024

que la empresa ha logrado cultivar un sentido de pertenencia en la mayoría de sus colaboradores, lo cual es crucial para mantener la productividad y el rendimiento general.

Sin embargo, algunos colaboradores expresan sentirse comprometidos con las tareas de cada puesto o área, no con objetivos o metas generales de la empresa, ya que la empresa no contaba con objetivos generales y específicos al momento de solicitarles información documental. Un obrero del área de pintura comentó aspectos acerca del tema:

"Sí, me siento comprometido en cumplir con mis funciones y tareas. Siempre trato de hacer un buen trabajo y de dar un buen servicio a la empresa. Aunque desconozco si existen objetivos generales de toda la empresa, me enfoco en los de mi área, cumpliendo con mi meta diaria, reduciendo el gasto de materia prima y manteniendo la calidad en cada detalle de las cajas." (Obrero 4. Área de pintura y acabado. 02 de octubre 2024)

Tabla 49
Está comprometido con los objetivos y metas de la empresa
Universo: 73 colaboradores

Compromiso	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	98.6%
No	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta.
Octubre, 2024

Otro colaborador mencionó:

"Aunque no me han comunicado objetivos generales de la empresa, me enfoco en cumplir con nuestras metas de producción, asegurándome de que los lotes de cajas se entreguen conforme a las solicitudes del cliente y dentro del tiempo estimado." (Marvin Méndez. Jefe del área de empaque. 01 de octubre 2024)

Según los datos de encuesta y las entrevistas realizadas, se logra percibir compromiso y responsabilidad por parte de los colaboradores en las tareas a corto plazo. El compartir con los empleados las metas y objetivos a corto, media y largo plazo, permitirá que estos se sientan tomados en cuenta y prevalezca la lealtad en la empresa, de esta forma, se reduce la rotación del personal.

El 57.5% de los colaboradores encuestados afirmaron que no han considerado renunciar a su trabajo en COCIAGSA, sin embargo, el 42.5% de los encuestados si han considerado la renuncia.

Estos datos muestran una división importante en la percepción de estabilidad laboral en COCIAGSA. La mayoría de los empleados parecen satisfechos o al menos estables en sus posiciones actuales, lo cual es un indicador positivo para la retención de talento.

Tabla 50

Ha considerado renunciar a su trabajo en la fábrica.

Universo: 73 colaboradores

Considera renunciar	Frecuencia	Porcentaje
No	42	57.5%
Si	31	42.5%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

Sin embargo, el hecho de que un 42% haya considerado renunciar es un porcentaje significativo que merece atención, ya que representa casi la mitad de la fuerza laboral y sugiere la existencia de factores internos o externos que generan insatisfacción o inquietud entre los empleados.

En algún momento de la vida, factores internos o externos al entorno laboral permiten la consideración a renunciar al trabajo, así lo menciona un colaborador del área de producción:

"Sí, he considerado renunciar a mi trabajo. Creo que todos, en algún momento, hemos pensado en hacerlo, ya sea por problemas dentro de la empresa o por situaciones personales. Por eso, es importante mantener un equilibrio entre el trabajo y nuestra vida."
(Obrero 2. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Álvarez Orozco (2020) destaca una serie de motivos que impulsan a los empleados a abandonar sus empleos, desde la percepción de la falta de apoyo y respeto por parte de los superiores, hasta la carencia de oportunidades de crecimiento profesional y el impacto del salario en su calidad de vida. Estos factores subrayan la complejidad de la rotación del personal y la necesidad de abordarla de manera integral. (págs. 92-93)

El 31.3% de los colaboradores encuestados mencionaron no tener ninguna razón por la cual renunciar.

Mientras el 22.3% de los encuestados afirmaron que el salario ha sido una razón por la cual renunciar.

El 19.2% afirmaron que una de las razones por las cuales han pensado en salir de la empresa han sido los problemas de salud, el 15.2% de los encuestados mencionaron que emigrar a otro país.

En menor porcentaje se refieren al clima laboral, el 7.1% por la falta de motivación y reconocimiento en el trabajo, el 3% que, por problemas con compañeros de trabajo, y solo un 2% por problemas con los superiores en el trabajo.

Tabla 51

Razones para querer renunciar
 Universo: 73 colaboradores

Razones para querer renunciar	Respuestas	
	N	%
No he pensado en renunciar	31	31.3%
El salario	22	22.2%
Problemas de salud	19	19.2%
Emigrar a otro país	15	15.2%
Falta de motivación y reconocimiento	7	7.1%
Problemas con compañeros de trabajo	3	3%
Problemas con mis superiores en el trabajo	2	2%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

En COCIAGSA el salario no es malo, pero podría mejorarse para garantizar la lealtad y fidelización de los colaboradores, así lo menciona uno de los obreros de producción:

"En algún momento he pensado en renunciar para buscar una mejor calidad de vida en otro país. A veces, mi salario no es suficiente para cubrir todas las necesidades de mi hogar; no es que sea malo, pero podría ser mejor." (Obrero 5. Área de producción. 02 de octubre 2024)

Aunque COCIAGSA cuenta con una buena base de satisfacción entre sus empleados, los datos indican que atender aspectos clave, como la remuneración, la salud laboral y el reconocimiento, podría ser crucial para evitar la rotación del personal.

Álvarez Orozco (2020) menciona que la rotación no es una causa sino el efecto de algunas variables internas como: errores de aceptación o de rechazo en la selección de personal, las políticas de sueldos y salarios, las prestaciones que ofrece la organización, el modelo administrativo, las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, el diseño y la valuación de puestos, las relaciones con los compañeros y superiores, las condiciones físicas, sociales, culturales y psicológicas del trabajo. (pág. 42)

10.6.7 Satisfacción laboral

El 96% de los colaboradores encuestados en COCIAGSA afirmaron que se sienten satisfechos con su rol y las tareas que desempeñan, mientras tanto, el 4% afirma lo contrario.

Entrevistas realizadas a obreros de las áreas de producción; destacan la satisfacción que sienten con las actividades que realizan en función de su puesto, uno de los obreros mencionó:

"Me siento satisfecho con las actividades que realizo, algunas veces cansado, sin embargo, no me exigen realizar tareas que no correspondan a mi puesto, y eso es algo que aprecio de la fábrica." (Obrero 2. Área de producción. 01 de octubre 2024)

Tabla 52

Está satisfecho con su rol y tareas que desempeña.

Universo: 73 colaboradores

Satisfecho con rol y tareas	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	95.9%
No	3	4.1%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

Mayoritariamente, los encuestados se sienten satisfechos con su rol y tareas en la fábrica, lo cual es un indicador positivo del ambiente de trabajo y la claridad en la asignación de funciones dentro de la empresa. Esta cifra sugiere que los empleados perciben un adecuado alineamiento entre sus responsabilidades y su posición, lo cual es esencial para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida.

Según Meneses Pinto (2019) un buen equilibrio entre la vida personal y el trabajo es fundamental para el bienestar de los empleados, ya que reduce el estrés y aumenta la

satisfacción laboral. Cuando los trabajadores tienen tiempo suficiente para descansar, disfrutar de su vida personal y atender sus responsabilidades fuera del ámbito laboral, pueden desempeñarse con mayor eficiencia y compromiso en sus tareas. (pág. 24)

El 65.8% de los encuestados afirmaron sentirse a veces estresados, debido a las actividades o tareas que desempeñan, un 17.8% sientes estrés frecuente por las actividades o tareas que realizan, y el 11% de los colaboradores afirma que siente estrés raramente en el trabajo.

Por otra parte, el 2.7% afirma siempre tener estrés por las tareas que desempeñan, y otro 2.7% señalan nunca sentirse estresados por sus funciones.

El estrés laboral es normal en el día a día, sin embargo, hay que saber manejarlo para no afectar al grupo, esto lo menciona un obrero del área de producción:

"A veces siento estrés, lo cual creo que es normal, ya que cumplir con las exigencias de tiempo y forma de los pedidos de los clientes genera algo de presión. Sin embargo, es importante saber manejarlo para tomar buenas decisiones y no afectar al equipo." (Obrero 2. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Aunque el estrés laboral es una realidad para la mayoría de los colaboradores de COCIAGSA, parece estar en niveles moderados para una parte considerable de la fuerza laboral, lo cual permite que exista una mejor relación trabajo-calidad de vida en la empresa, así lo menciona Álvarez Orozco (2020) la calidad de vida en el trabajo busca que los colaboradores se sientan

Tabla 53
Frecuencia con la que siente estrés por las actividades o tareas que desempeña.
Universo: 73 colaboradores

Siente estrés	Frecuencia	Porcentaje
A veces	48	65.8%
Frecuente	13	17.8%
Raramente	8	11.0%
Siempre	2	2.7%
Nunca	2	2.7%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta.
Octubre, 2024

satisfechos y motivados para realizar su trabajo, lo cual impacta positivamente en las condiciones de trabajo.

Del total de encuestados, el 57.5% se declara satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional que ofrece COCIAGSA, y un 13.7% se siente muy satisfecho. Así lo expresan algunos colaboradores:

Tabla 54
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional de la empresa.
Universo: 73 colaboradores

Oportunidades	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	42	57.5%
Neutral	21	28.8%
Muy satisfecho	10	13.7%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

“Estoy muy satisfecho con las oportunidades que la empresa ofrece para el crecimiento y desarrollo profesional. Cuando inicié, mi puesto era el de un obrero en el área de producción, pero gracias a mi esfuerzo, dedicación y buen desempeño, así como al respaldo de la empresa, logré avanzar y asumir responsabilidades mayores.” (Marvin Méndez. Jefe del área de empaque. 01 de octubre 2024)

Es importante señalar que el grado de satisfacción de los colaboradores puede estar directamente relacionado con su percepción de las oportunidades de promoción, la oferta de capacitación y las herramientas para el crecimiento profesional que brinda la empresa.

Por otro lado, es posible que algunos empleados perciban barreras para su crecimiento, ya sea por falta de comunicación sobre las oportunidades disponibles, limitaciones estructurales en la empresa, o necesidades específicas de formación que no se están cubriendo.

COCIAGSA podría fortalecer su enfoque en este aspecto, comunicando de manera más clara las opciones de crecimiento interno, ampliando los programas de formación y estableciendo rutas de carrera más definidas. Esto permitiría aumentar la satisfacción general y motivar a todos los colaboradores a alcanzar su máximo potencial.

Estos resultados reflejan una percepción mayormente positiva sobre el apoyo que brinda la empresa a sus empleados, un 65.8% señala que frecuentemente recibe el respaldo necesario para realizar su trabajo de manera efectiva.

Sin embargo, existe un 16.4% que considera que este apoyo a veces se proporciona, lo cual sugiere que hay momentos que puede haber falta de recursos o asistencia para cumplir con sus tareas.

Además, el 17.8% que reporta recibir apoyo siempre indica que, aunque la empresa está presente, aún hay espacio para mejorar la consistencia y asegurar que más empleados sientan un respaldo continuo y adecuado. La ausencia de respuestas negativas (como: raramente o nunca) es un indicador positivo, pero mejorar las áreas donde el apoyo es menos constante podría incrementar la satisfacción general.

"En mi experiencia dentro de la empresa, puedo decir que el apoyo que recibimos para desempeñar nuestro trabajo es constante y adecuado en la mayoría de las situaciones. Personalmente, me siento respaldado, y puedo contar con los recursos y la orientación necesaria cuando los necesito. Sin embargo, he notado que, en algunas ocasiones, particularmente en momentos de mayor carga de trabajo ese apoyo no siempre está disponible de inmediato." (Obrero 2. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Cuando una empresa brinda un entorno de trabajo seguro y bien equipado, demuestra su compromiso con el bienestar de su equipo, lo que se traduce en mayor satisfacción laboral y menor rotación de personal. De esta manera, la empresa no solo apoya el crecimiento profesional de sus trabajadores, sino que también fomenta una cultura organizacional basada en el respeto y la excelencia. (Meneses Pinto, 2019, pág. 24)

Tabla 55

La empresa le proporciona el apoyo necesario para realizar su trabajo de manera efectiva.

Universo: 73 colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	48	65.8%
Siempre	13	17.8%
A veces	12	16.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

Los resultados revelan un panorama alentador en cuanto a la asistencia laboral, con un destacado 42.5% de los empleados que no reportaron ninguna ausencia en los últimos seis meses. Este alto porcentaje sugiere un fuerte compromiso y sentido de responsabilidad por parte de la plantilla.

Tabla 56
frecuencia de ausencias al trabajo en los últimos seis meses.

Universo: 73 colaboradores

Frecuencia de ausencias	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	31	42.5%
Una vez	27	37.0%
Dos a tres veces	14	19.2%
Más de cinco veces	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

No obstante, el 37% de los encuestados reportó una sola ausencia, lo cual se considera un nivel de ausentismo normal en muchos entornos laborales. Un grupo más reducido, pero no insignificante (19.2%), indicó haber faltado entre dos y tres veces, lo que podría atribuirse a diversos factores como enfermedades o compromisos personales.

Finalmente, un pequeño pero relevante 1% de los empleados reportó más de cinco ausencias, lo que amerita una atención especial para identificar las causas subyacentes y ofrecer el apoyo necesario.

En general, los resultados muestran una tendencia positiva en cuanto a la asistencia, pero también señalan la necesidad de analizar con mayor profundidad los casos de ausentismo más frecuente para garantizar el bienestar de los empleados y la productividad de la empresa.

"Como trabajador de esta empresa, me alegra ver que la mayoría de mis compañeros, como yo, valoremos nuestra labor y busquemos mantener una buena asistencia. Sin embargo, es importante prestar atención a aquellos que han faltado con más frecuencia. Quizás haya factores que estén afectando su bienestar o su compromiso que debiéramos considerar" (Obrero 3. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Los resultados indican que la razón principal de ausentismo laboral son los problemas personales, representando el 28% de las respuestas. Esto sugiere que las situaciones personales tienen un impacto considerable en la asistencia al trabajo.

En segundo lugar, con un 27%, se encuentra la incapacidad por

enfermedad, lo cual señala que la salud personal es otro factor importante que limita la presencia en el entorno laboral. Estos dos factores combinados abarcan más de la mitad de las respuestas, subrayando la relevancia de la salud y las circunstancias personales en el ausentismo.

Por otro lado, un 25% de los encuestados seleccionó la opción de otros motivos, lo que indica que existen razones diversas para faltar al trabajo que no están específicamente listadas en el cuestionario. Esto sugiere la necesidad de considerar una gama más amplia de factores que puedan afectar la asistencia laboral.

En cuanto a los problemas de transporte, estos afectan al 14% de los encuestados. Aunque es una proporción menor en comparación con las principales causas, sigue siendo relevante, especialmente para aquellos trabajadores que dependen de sistemas de transporte para llegar a sus lugares de trabajo.

La hospitalización de un familiar representa el 5% de las respuestas, lo que indica que, aunque esta situación es menos frecuente, sigue siendo significativa para algunos trabajadores, especialmente en momentos de emergencia familiar. Finalmente, el estrés laboral aparece con un porcentaje muy bajo, apenas el 1%, sugiriendo que, en este contexto específico, no es un motivo importante de ausentismo.

Tabla 57
Principales razones por las que ha faltado al trabajo.

Universo: 73 colaboradores

Principales razones para fallar al trabajo	Respuestas	
	N	%
Problemas personales	28	28%
Incapacidad por enfermedad	27	27%
Otros	25	25%
Hospitalización de un familiar	14	14%
Problemas con el transporte	5	5%
Estrés laboral	1	1%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

La percepción del ausentismo laboral entre los empleados presenta un panorama mixto. La mayoría (71.2%) percibe que sus compañeros faltan a veces, indicando que el ausentismo es un fenómeno relativamente común.

Sin embargo, un porcentaje considerable (16.4%) lo considera raro, sugiriendo una buena asistencia general. Por otro lado, un grupo menor (8.2%) lo percibe como frecuente, señalando posibles problemas en áreas específicas.

Un porcentaje aún menor (2.7%) lo considera "muy frecuente", lo que podría indicar situaciones más críticas. Es importante destacar que, aunque un pequeño grupo (1.4%) afirma que nunca observa ausentismo, esto es poco realista en la mayoría de los entornos laborales. Los resultados sugieren que el ausentismo es un tema presente en la empresa, pero su frecuencia y gravedad varían según la percepción de los empleados y, posiblemente, según el área de trabajo. Así lo comenta un obrero del área de pintura y acabado:

"Como trabajador de esta empresa, he notado que el tema del ausentismo es algo que se comenta entre mis compañeros. Es cierto que algunos faltan más que otros, pero creo que hay varias razones detrás de esto. A veces son enfermedades, otras veces compromisos personales, y a veces simplemente estamos un poco desanimados. Sería bueno que la empresa organizara actividades o programas que nos ayudaran a sentirnos más conectados y motivados, así podríamos reducir un poco el ausentismo." (Obrero 4. Área de pintura y acabado. 02 de octubre 2024)

Tabla 58

Frecuencia de ausentismo laboral entre sus compañeros de trabajo.

Universo: 73 colaboradores

Ausentismo laboral	Frecuencia	Porcentaje
A veces	52	71.2%
Raramente	12	16.4%
Frecuentemente	6	8.2%
Muy frecuente	2	2.7%
Nunca	1	1.4%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

Los resultados de la encuesta revelan que la mayoría de los empleados perciben que las ausencias de sus compañeros tienen un impacto algo negativo en la motivación y el desempeño del equipo (61.6%). Esto sugiere que, aunque no se trata de un problema crítico para todos, las faltas generan cierta tensión y dificultan el trabajo en equipo.

Un porcentaje menor, pero significativo, considera que el impacto es poco (23.3%), lo que podría indicar que el equipo cuenta con mecanismos para adaptarse.

Sin embargo, un grupo más reducido percibe un impacto bastante (6.8%) o incluso mucho (5.5%), donde las ausencias generan mayores dificultades. En general, estos resultados indican que el ausentismo laboral, además de afectar al individuo, puede tener repercusiones en la dinámica grupal y en la productividad del equipo. Así lo comenta un obrero del área de producción de COCIAGSA:

"La verdad es que cuando falta alguien del equipo, se nota. A veces, la carga de trabajo se distribuye de manera desigual y eso genera un poco de estrés. Además, cuando trabajamos en proyectos en conjunto, las ausencias pueden retrasar las cosas. Sin embargo, creo que en general, los compañeros intentamos apoyarnos y cubrirnos cuando alguien falta." (Obrero 2. Área de producción. 01 de octubre 2024).

Cabe destacar que un porcentaje muy bajo considera que las ausencias no tienen ningún impacto (2.7%), lo que podría deberse a características particulares de sus roles o equipos, y su satisfacción laboral.

Los colaboradores de COCIAGSA perciben distintos factores que podrían reducir el ausentismo laboral en la empresa. El 34.1%, considera que un mejor salario podría tener un

Tabla 59

Las ausencias al trabajo afectan la motivación y desempeño del equipo.

Universo: 73 colaboradores

Ausencias lo afectan	Frecuencia	Porcentaje
Algo	45	61.6%
Poco	17	23.3%
Bastante	5	6.8%
Mucho	4	5.5%
Nada	2	2.7%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

impacto positivo en la reducción de ausencias, indicando que la compensación económica es vista como un aspecto central para mejorar la asistencia al trabajo. Así lo destaca el responsable de pintura y acabado:

“Desde mi perspectiva, un factor clave que motiva a los colaboradores a cumplir con sus labores diarias es una adecuada compensación económica. Por ello, es fundamental mantener y mejorar los incentivos financieros, ya que esto no solo contribuiría a reducir las ausencias laborales, sino que también fomentaría una mayor productividad y un compromiso más sólido con la empresa.” (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024).

Tabla 60
Aspectos podrían reducir el ausentismo laboral.
Universo: 73 colaboradores

Para reducir ausentismo	Respuestas	
	N	%
Mejor salario	43	34,1%
Mejor ambiente laboral	26	20,6%
Flexibilidad de horario	26	20,6%
Mayor control laboral	16	12,7%
Mayor incentivo por producción	13	10,3%
Otros	2	1,6%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

Por otro lado, el 20.6% de los empleados indica que un ambiente laboral favorable también podría influir en este aspecto, sugiriendo que el clima en el lugar de trabajo es importante para la motivación y el compromiso. Esto es lo que comenta el responsable del área de empaque:

“Un factor clave para reducir el ausentismo es un buen clima laboral. He observado que cuando existen conflictos entre los colaboradores, es más frecuente que abandonen su puesto o se ausenten con regularidad. Por ello, es fundamental fomentar un ambiente de trabajo armonioso y fortalecer las relaciones entre compañeros y entre supervisores y subordinados.” (Marvin Méndez. Jefe del área de empaque. 01 de octubre 2024)

Se puede observar que el aspecto más valorado es el salario, lo que indica que los colaboradores priorizan su bienestar económico como principal incentivo para reducir su

ausentismo. Además, un ambiente de trabajo positivo y horarios flexibles son también percibidos como aspectos claves que podrían mejorar la asistencia laboral.

10.7 Prueba de hipótesis de investigación

Hipótesis

El salario y los beneficios sociales recibido por los trabajadores de producción incide en su desempeño y satisfacción laboral en la Fábrica COCIAGSA S.A. ubicada en la ciudad de Estelí

Variable independiente: Salario, beneficios sociales

Variables dependientes: satisfacción laboral, desempeño laboral

H₀: No existe relación entre el salario y el desempeño laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA

H_a: Existe relación entre el salario y el desempeño laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA.

Tabla 61

Tabla cruzada entre las variables (salario) y (¿Considera que su salario es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas en la fábrica?)

Universo: 73 colaboradores

¿Cuál es el rango de su salario mensual actual?		¿Considera que su salario es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas en la fábrica?		Total
		No	Si	
Menos de C\$5,000	Recuento	4	2	6
	% del total	5,5%	2,7%	8,2%
De C\$5,000 a C\$6,000	Recuento	5	13	18
	% del total	6,8%	17,8%	24,7%
De C\$6,000 a C\$8,000	Recuento	4	32	36
	% del total	5,5%	43,8%	49,3%
De C\$8,000 a C\$10,000	Recuento	0	5	5
	% del total	0,0%	6,8%	6,8%
De C\$10,000 a C\$12,000	Recuento	1	3	4
	% del total	1,4%	4,1%	5,5%
De C\$15,000 a C\$20,000	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	1,4%	1,4%
De C\$20,000 a más	Recuento	0	3	3
	% del total	0,0%	4,1%	4,1%
Total	Recuento	14	59	73
	% del total	19,2%	80,8%	100,0%

El 49% representa el promedio de colaboradores que tienen ingresos mensuales de C\$6,000 a C\$8,000, de los cuales el 44% consideran que su salario es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas en la fábrica, y tan solo el 5% opina lo contrario. Por otra parte, el 8% de los colaboradores tienen ingresos mensuales menores a C\$5,000, de los cuales el 5% consideran que su salario no es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas en la fábrica, lo cual influye en su motivación y desempeño laboral.

El encargado de pintura y acabado menciona lo siguiente referente al tema:

“considero que mi salario es adecuado en relación con las responsabilidades y tareas que realizo en la fábrica. Para mí, es justo, y esta percepción contribuye a mantener mi motivación y mejorar mi desempeño en el trabajo.” (Maycol palacios. Encargado de pintura y acabado. 01 de octubre 2024).

Por otra parte, uno de los obreros menciona lo siguiente:

“No considero que el salario sea justo en relación con las tareas que realizo, ya que en muchas ocasiones me resulta difícil alcanzar la meta de producción y, aunque me esfuerce, no logro obtener el pago por producción. Esto afecta mi satisfacción y desempeño en el trabajo, ya que no siempre basta con esforzarse; también influyen otros factores que pueden dificultar alcanzar los objetivos.” (Obrero 1. Área de producción. 01 de octubre 2024).

En general, los datos muestran que existe una correlación entre la percepción de un salario adecuado y el desempeño laboral, donde mejores ingresos tienden a fomentar un desempeño más comprometido, mientras que ingresos percibidos como insuficientes pueden influir negativamente en la actitud y productividad de los colaboradores. Díaz Nieto (2010) menciona que los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva, lo cual favorece a un mejor desempeño laboral. (pág. 56)

La prueba de Asociación de V de Cramer aportó las evidencias estadísticas de un valor de $p = 0.038$, el cual es “menor” que el nivel crítico de comparación $\alpha = 0.05$, esto indica que se obtuvo una respuesta estadística (significativa). Por lo tanto, la prueba de Asociación de V de Cramer demostró que existe una (correlación) significativa entre las variables salario y desempeño laboral de colaboradores de COCIAGSA.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, la hipótesis alternativa menciona que: Existe relación entre el salario y el desempeño laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA. El resultado sugiere que el nivel de compensación económica está relacionado con el esfuerzo, la productividad o la calidad del trabajo realizado por los empleados en la empresa.

Tabla 62

Estadísticos de la prueba V de Cramer para la relación entre variables y métodos

	Coeficiente	P. Valor
V de Cramer	,427	,038
N de casos válidos	73	

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

El uso de la prueba de V de Cramer permitió cuantificar esta relación y confirmar que no es producto del azar, sino una conexión que puede tener implicaciones prácticas en la gestión del talento humano en la organización. Aunque la prueba no mide causalidad, sí establece que hay un vínculo estadísticamente significativo entre ambas variables.

Ho: No existe relación entre el salario y la satisfacción laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA.

Ha: Existe relación entre el salario y la satisfacción laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA.

Tabla 63

Tabla cruzada entre las variables ¿Cuál es el rango de su salario? y ¿Cómo calificaría su satisfacción general con su salario y beneficios sociales?

Universo: 73 colaboradores

¿Cuál es el rango de su salario mensual actual?		En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su satisfacción general con su salario y beneficios sociales?					Total
		Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Menos de C\$5,000	Recuento	0	1	1	2	2	6
	% del total	0,0%	1,4%	1,4%	2,7%	2,7%	8,2%
De C\$5,000 a C\$6,000	Recuento	0	2	2	9	5	18
	% del total	0,0%	2,7%	2,7%	12,3%	6,8%	24,7%
De C\$6,000 a C\$8,000	% del total	0,0%	0,0%	13,7%	27,4%	8,2%	49,3%
De C\$8,000 a C\$10,000	Recuento	0	0	1	2	2	5
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	2,7%	2,7%	6,8%
De C\$10,000 a C\$12,000	Recuento	1	0	2	0	1	4
	% del total	1,4%	0,0%	2,7%	0,0%	1,4%	5,5%
De C\$15,000 a C\$20,000	Recuento	0	0	0	0	1	1
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
De C\$20,000 a más	Recuento	0	0	0	0	3	3
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%	4,1%
Total	Recuento	1	3	16	33	20	73
	% del total	1,4%	4,1%	21,9%	45,2%	27,4%	100,0%

El 49% es el promedio de colaboradores encuestados que tienen un rango salarial entre C\$6,000 a C\$8,000, de los cuales el 27% afirman sentirse satisfechos con su salario, mientras

que el 14% afirman sentirse algo satisfechos. Los datos reflejan que los colaboradores están satisfechos con su salario devengado, y lo menciona uno de los colaboradores:

“Considero que el salario es adecuado, y en lo personal no siento ninguna inconformidad al respecto. Aquí, si uno se esfuerza más y cumple con su trabajo de manera eficiente, tiene la oportunidad de ganar más. Por eso, en lo personal pienso que el salario no representa un problema, ya que refleja el desempeño y el esfuerzo de cada colaborador.”
(Elder Josué Barahona. Jefe de área. 01 de octubre 2024).

Estos datos representados en la Tabla 63 permiten identificar una tendencia general de satisfacción entre los colaboradores respecto a sus ingresos, aunque existen diferencias en el nivel de conformidad. Este sentimiento positivo sobre el salario refleja una percepción de que la compensación recibida está alineada, al menos en parte, con las expectativas de los empleados y las labores desempeñadas.

La prueba Tau-c de Kendall aportó las evidencias estadísticas de un valor de $p = 0.643$, el cual es “mayor” que el nivel crítico de comparación $\alpha = 0.05$, esto indica que se obtuvo una respuesta estadística (no significativa).

Tabla 64
Estadísticos de la prueba Tau-c de Kendall para la relación entre variables y métodos

	Coeficiente	P.valor
Ordinal por Tau-c de ordinal Kendall	,048	,643
N de casos válidos	73	

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

La prueba de Tau-c de Kendall demostró que no existe una (correlación) significativa entre las variables salario y satisfacción laboral de colaboradores de COCIAGSA. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, la cual afirma que, no existe relación entre el salario y la satisfacción laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA. Esto sugiere que la satisfacción laboral en COCIAGSA no depende exclusivamente del nivel de ingreso de los colaboradores.

La ausencia de correlación estadística indica que otros factores más allá del salario podrían estar influyendo en la percepción de satisfacción laboral de los empleados. Esto refuerza la

importancia de analizar variables adicionales, como el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, o los beneficios sociales, para entender de manera más integral las motivaciones y niveles de satisfacción de los trabajadores.

Ho: No existe relación entre los beneficios sociales y el desempeño laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA.

Ha: Existe relación entre los beneficios sociales y el desempeño laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA.

Tabla 65

Tabla cruzada entre las variables (tipos de beneficios sociales que ofrece COCIAGSA) y (valoración de los beneficios sociales brindados por la fábrica)

Universo: 73 colaboradores

Beneficios sociales que ofrece COCIAGSA		¿Cómo valora los beneficios sociales brindados por la fábrica?				Total
		Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Seguro médico	Recuento	1	0	30	22	53
	% del total	1,4%	0,0%	41,7%	30,6%	73,6%
Plan de pensiones	Recuento	0	0	0	3	3
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	4,2%
Seguro de vida	Recuento	0	3	6	6	15
	% del total	0,0%	4,2%	8,3%	8,3%	20,8%
Vacaciones y días de descanso pagados	Recuento	0	4	8	9	21
	% del total	0,0%	5,6%	11,1%	12,5%	29,2%
Permisos por maternidad/paternidad	Recuento	0	2	5	4	11
	% del total	0,0%	2,8%	6,9%	5,6%	15,3%
Actividades recreativas y de ocio	Recuento	0	0	2	4	6
	% del total	0,0%	0,0%	2,8%	5,6%	8,3%
Otros	Recuento	0	0	5	1	6
	% del total	0,0%	0,0%	6,9%	1,4%	8,3%
Total	Recuento	1	5	40	26	72
	% del total	1,4%	6,9%	55,6%	36,1%	100,0%

El 73.6% de los colaboradores encuestados afirman que la empresa les ofrece un seguro médico como beneficio social, de los cuales el 41.7% valoran este beneficio como bueno y el 30.6% lo valora como muy bueno, esto indica una percepción mayoritariamente positiva hacia este beneficio, reflejando su importancia para los empleados.

Por otra parte, el 29.2% de los encuestados afirman que la empresa les ofrece vacaciones y días de descanso remunerados como un beneficio social, de los cuales el 12.5% valoran este beneficio como muy bueno, el 11.1% como bueno, y tan solo el 5.6% lo considera regular, mayoritariamente los colaboradores valoran positivamente los beneficios sociales que ofrece COCIAGSA, así lo detalla uno de los colaboradores:

“En el tiempo que llevo trabajando en esta fábrica, he recibido varios beneficios sociales que me han favorecido considerablemente, como el seguro médico y los días de descanso. En una ocasión, enfrenté una emergencia financiera y necesitaba dinero con urgencia. La empresa tuvo un gesto muy positivo al permitirme acceder a mi liquidación para resolver esa situación, pero lo más destacable fue que no perdí mi puesto de trabajo. Este acto me pareció muy humano y solidario, ya que me permitió superar el problema sin afectar mi estabilidad laboral.” (Marvin Méndez, responsable del área de empaque de COCIAGSA. 01 de octubre 2024)

En base a los datos reflejados en la Tabla 65 se logra destacar que la percepción general hacia los beneficios sociales es favorable, aunque se observa la posibilidad de ampliar ciertos tipos de beneficios para alcanzar a más empleados. Para determinar qué hipótesis aceptar, es necesario contar con una prueba estadística que respalde la decisión, sin embargo, al cruzar una variable de respuestas múltiples (¿Qué beneficios sociales ofrece COCIAGSA?) no se puede aplicar una prueba estadística, por lo cual solo se presenta un análisis desde un punto de vista administrativo.

En base al análisis descriptivo, los datos analizados sugieren que los beneficios sociales son valorados positivamente por la mayoría, y ciertos beneficios (como el seguro médico) parecen impactar la percepción de satisfacción general, lo que podría influir indirectamente en el desempeño laboral. Por lo cual, se deduce que existe una relación entre los beneficios sociales y el desempeño de los colaboradores, ya que, estos beneficios impactan directamente en la motivación y compromiso de los colaboradores, ocasionando a largo plazo un mayor rendimiento y eficiencia en cada trabajador.

Ho: No existe relación entre los beneficios sociales y la satisfacción laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA.

Ha: Existe relación entre los beneficios sociales y la satisfacción laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA.

Tabla 66

Tabla cruzada entre variables (tipos de beneficios sociales que ofrece COCIAGSA) y (satisfacción con el salario y beneficios sociales).

Universo: 73 colaboradores

¿Qué tipos de beneficios sociales ofrece la empresa?		En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su satisfacción general con su salario y beneficios sociales?					Total
		Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Seguro médico	Recuento	1	2	8	27	15	53
	% del total	1,4%	2,8%	11,1%	37,5%	20,8%	73,6%
Plan de pensiones	Recuento	1	0	0	0	2	3
	% del total	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	4,2%
Seguro de vida	Recuento	1	0	8	1	5	15
	% del total	1,4%	0,0%	11,1%	1,4%	6,9%	20,8%
Vacaciones y días de descanso pagados	Recuento	1	0	10	3	7	21
	% del total	1,4%	0,0%	13,9%	4,2%	9,7%	29,2%
Permisos por maternidad/paternidad	Recuento	1	0	7	1	2	11
	% del total	1,4%	0,0%	9,7%	1,4%	2,8%	15,3%
Actividades recreativas y de ocio	Recuento	0	1	1	0	4	6
	% del total	0,0%	1,4%	1,4%	0,0%	5,6%	8,3%
Otros	Recuento	0	0	0	5	1	6
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	6,9%	1,4%	8,3%
Total	Recuento	1	3	15	33	20	72
	% del total	1,4%	4,2%	20,8%	45,8%	27,8%	100,0%

El 73.6% de los encuestados han recibido el seguro médico como beneficio social ofrecido por COCIAGSA, de los cuales el 20.8% están totalmente satisfechos con este beneficio, el 36% afirman sentirse satisfechos y solamente el 1.4% están insatisfechos con el seguro médico. Mientras, del 29.2% reciben vacaciones y días de descanso pagados como beneficio social, el 9.7% están totalmente satisfechos con este beneficio, el 13.9% algo satisfechos, y

tan solo el 1.4% se sienten totalmente insatisfechos con este beneficio. Así lo menciona uno de los colaboradores de la fábrica:

“La fábrica ofrece diversos beneficios sociales, como seguro de vida, seguro médico y días de descanso pagados, los cuales han tenido un impacto positivo en mi bienestar. En varias ocasiones, estos beneficios han sido de gran ayuda para enfrentar situaciones específicas, esto me hace sentir satisfecho con lo que la empresa proporciona. Sin embargo, sería ideal que todos los colaboradores pudieran acceder a estos beneficios, ya que contribuyen significativamente al bienestar y tranquilidad de los trabajadores.”
(Marvin Méndez, responsable del área de empaque de COCIAGSA. 01 de octubre 2024)

Para determinar qué hipótesis aceptar, es necesario contar con una prueba estadística que respalde la decisión, sin embargo, al cruzar una variable de respuestas múltiples (¿Qué tipos de beneficios sociales ofrece COCIAGSA?) no se puede aplicar una prueba estadística, por lo cual solo se presenta un análisis desde un punto de vista administrativo.

Desde la perspectiva administrativa, los datos respaldan que los beneficios sociales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, lo que hace razonable aceptar la hipótesis alternativa (H_a). Esto destaca la importancia de mantener y, de ser posible, ampliar los beneficios sociales como una estrategia para fomentar el bienestar y la satisfacción de los empleados en la fábrica.

De esta manera, se puede determinar que la hipótesis general (El salario y los beneficios sociales recibido por los trabajadores de producción incide en su desempeño y satisfacción laboral en la Fábrica COCIAGSA S.A.) es aceptada, debido a que, se logró comprobar con las pruebas estadísticas que tanto el salario como los beneficios sociales inciden directamente en el desempeño y satisfacción de los colaboradores de COCIAGSA.

10.8 Estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en COCIAGSA

10.8.1 Análisis PESTEL

Tabla 67

Análisis PESTEL

Ámbito	Factor	Detalle	Corto Plazo (1 año)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (3 años)	Impacto	FODA
Político	Estabilidad social	La estabilidad de gobierno permite una relación laboral estable y negociación con proveedores del extranjero	X			Positivo	Oportunidad
Económico	Abastecimiento a clientes	Existe un balance entre la productividad y el número de ordenes solicitados por clientes		X		Indiferente	Neutral
	Desarrollo de nuevas fabricas	La creación de nuevas fábricas, se convierten en buenas opciones para vender más cajas			X	Positivo	Oportunidad
	Nuevas generaciones familiares	Los colaboradores que tienen una familia son más productivos en su área de trabajo	X			Indiferente	Neutral
Tecnológico	Aparición de nuevos quipos industriales	El uso de nuevos equipos industriales, representan un riesgo para los colaboradores			X	Negativo	Amenaza
	Diversidad de programas publicitarios	El anuncio y la publicidad de nuevas vacantes disponibles		X		Positivo	Oportunidad
Ambient al	Cambio climático	El trabajo no fluye a un mismo ritmo por la humedad de la madera para las cajas			X	Negativo	Amenaza
Legal	Política salarial	El desarrollo de un programa de incentivo que satisfaga los esfuerzos del colaborador			X	Positivo	Oportunidad
	Nuevas credenciales y licencias	Las exigencias de otros credenciales en el diseño, embalaje y marca del producto, puede no ajustarse al presupuesto financiero de la fabrica		X		Negativo	Amenaza

10.8.2 Análisis FODA

Tabla 68

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- el trabajo colaborativo entre los jefes de área y sus subordinados.- Formación práctica a los colaboradores- Prestaciones sociales- Oportunidades de ascensos	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad social de los colaboradores- Implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño- Mayor divulgación de las vacantes- Implementación de nuevos programas de incentivos para los colaboradores
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Toma de decisiones bajo presión- Dificultad de los colaboradores en la adaptación al puesto de trabajo- Carencia de un plan de incentivos formal- Falta de capacitación al personal	<ul style="list-style-type: none">- La innovación tecnológica, representa estrés para los colaboradores, debido a la falta de conocimiento en el uso- El exceso de humedad en la madera importada limita a que los colaboradores se sientan motivados a trabajar tranquilos- Solicitudes de cajas con otros diseños

10.8.3 Propuesta de mejora en gestión del talento humano en la empresa COCIAGSA

Estrategia 1.: Recepciones de documentos

Objetivo: Evaluar correctamente las habilidades técnicas de los candidatos a ocupar los puestos vacantes, para el contrato de personal idóneo que supla las responsabilidades encomendadas por la empresa.

Actividades

- Recepción de los curriculum de los posibles candidatos a evaluar
- Designación del tiempo correspondiente para la revisión exhaustiva de los documentos
- Reunión de documentos más adecuados al puesto vacante
- Evaluación de las habilidades y experiencias de los candidatos
- Toma de decisiones equivalentes a las necesidades del puesto vacante

Estrategia 2: Contratar los servicios de un inspector

Objetivo: Monitorear las actividades llevadas a cabo por los colaboradores, para la promoción de un ambiente laboral digno y eficiente entre los colaboradores y supervisores de la empresa

Actividades

- Verificación de la puntualidad y disciplina de los colaboradores
- Designación de las actividades conforme a su puesto de trabajo
- Evaluación de las responsabilidades de los colaboradores
- Estimación de los niveles de respeto y educación que se promueven a nivel interno
- Control de las actitudes negativas del colaborador en base a tareas asignadas
- Supervisión constante de la organización en general

Estrategia 3. Plan de incentivos

Objetivo. Motivar a los colaboradores de la empresa COCIAGSA, para validar sus derechos y asegurar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades encomendada (La tabla 69 refleja la propuesta de plan de incentivos)

Tabla 69

Propuesta de plan de incentivos

Constructora Civil y Agrícola COCIAGSA										
Plan de incentivos por cumplimiento de metas área de taller, COCIAGSA										
Colaborador	Meta mensual	Actividades	Sobre cumple con	100	200	300	400	500	600	700 a mas
Maquinista	6,600 cajas	- Almacenar madera - Contar las piezas - Cortar según medidas		10%/ salario	20% /S	30% /S	40% /S	50% /S	60% /S	Bono
Ligador	10,000 cajas	- Conteo de cajas - Lijado de cajas - Ubicación de cajas		10%/ salario	20% /S	30% /S	40% /S	50% /S	60% /S	Bono
Armador	13,200 cajas	- Conteo de cajas - Armado de cajas - Ubicación de cajas		10%/ salario	20% /S	30% /S	40% /S	50% /S	60% /S	Bono
Rajador	15,400 cajas	- Rajar la madera - Ubicación de piezas		10%/ salario	20% /S	30% /S	40% /S	50% /S	60% /S	Bono
Trampeador	44,000 cajas	- Ubicación de piezas - Trompear piezas		10%/ salario	20% /S	30% /S	40% /S	50% /S	60% /S	Bono
Imprenta	22,000 cajas	- Conteo de cajas - *Serigrafía a cajas		10%/ salario	20% /S	30% /S	40% /S	50% /S	60% /S	Bono
Enfondador	33,000 cajas	- Enfondar cajas - Enumerar cajas		10%/ salario	20% /S	30% /S	40% /S	50% /S	60% /S	Bono

Fuente: (JEJ, estudiantes V año administración de empresas CUR-ESTELI, 05 de noviembre 2024)

Como se mostró anteriormente, este plan de incentivo está diseñado exclusivamente para el área de taller de la fábrica de cajas para puros COCIAGSA, ya que esta es considerada una de las áreas más importantes de la empresa, debido a su alto grado de exigencia en el corte y alistado de la madera, así como su estandarizado y pintura.

Estos procesos contemplan la parte más importante de la caja, ya que, si una caja sale mal procesada de taller hacia las demás áreas como serigrafía o acabado, esta es devuelta a taller para que el encargado de elaborarla vuelva a elaborarla con las condiciones necesarias para ser empacada.

El plan de incentivos se propone con el fin de motivar a los colaboradores de la fábrica a producir más cajas cada día y mejorar su estado social y económico, así como recibir sus beneficios sociales que establece la ley en Nicaragua.

Estrategia 4: Programa de capacitación para el personal técnico

Objetivo: Mejorar las habilidades técnicas de los colaboradores, para el aumento de la tasa de retención y la maximización de las utilidades de la organización

Actividades

- Identificación de las áreas que requieren talleres de capacitación
- Selección del personal de las áreas que asistirán a las capacitaciones
- Adiestramiento en los componentes de los equipos y maquinas industriales
- Explicación de los procesos de corte y alistado de la madera
- Capacitación sobre el proceso de pintura y acabado de las cajas
- Evaluación de las habilidades de los colaboradores para aplicar los conocimientos de las capacitaciones

11. CONCLUSIONES

En el proceso de selección y contratación de personal, se evalúa al candidato en base a sus habilidades técnicas y experiencias en manufactura de tal manera que sus experiencias laborales estén alineadas con los objetivos operacionales que persigue la fábrica, así mismo se le hacen pruebas de habilidades técnicas como el manejo de maquinarias, procedimientos en el manejo de cajas, para conocer su nivel de desempeño.

En cuanto al desempeño de los colaboradores, se evalúa su rendimiento de acuerdo con su capacidad productiva, para ello se pasan reportes diarios de la producción de cajas, este nivel de producción depende de la cantidad demandada de los clientes, ellos son quienes solicitan ordenes de pedidos y en base a esos pedidos se elabora el programa de producción diaria. Los supervisores también valoran mucho la puntualidad y la calidad del trabajo, ya que esto determina el cumplimiento de metas.

La retención y el desarrollo del talento humano, se valora a los colaboradores con incentivos económicos por producción y capacitaciones continuas para la disminución de errores en la fabricación de las cajas y aumento de la calidad del producto terminado, el designar cargos de mayor jerarquía a ciertos colaboradores como la supervisión, permite que los subordinados desarrollen sus capacidades y destrezas con una mayor seguridad.

La empresa COCIAGSA se encuentra localizada en un punto estratégico, con un amplio parqueo en sus instalaciones y cuenta con maquinarias modernas de alta calidad para el procesamiento de la materia prima, estos aspectos juegan un papel muy importante en el cumplimiento de las metas, ya que la empresa trabaja con órdenes de sus clientes que se deben producir en periodos de tiempo ya establecidos.

La empresa COCIAGSA cuenta con un personal que está dispuesto a trabajar, la mayoría son jóvenes entre las edades de 20 a 30 años, esto se ve reflejado como una ventaja competitiva de la organización, se cumplen los estándares de productividad gracias al alto grado de

compromiso que emplea la planta con el apoyo del supervisor general quien ya tiene conocimiento y experiencia en el proceso de fabricación de las cajas.

Al plantear la hipótesis de investigación, los resultados demostraron que existe una relación significativa entre los beneficios sociales y el desempeño laboral, por tanto se demuestra que, los beneficios y reconocimientos sociales inciden en el desempeño y satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa COCIGSA, ya que si la empresa implementa algún tipo de reconocimiento o incentivo por producción, el o los colaboradores estarán siempre enfocados en alcanzar mejores metas lo cual desembocara en un alto grado de satisfacción y se esforzaran con más razón con la intención de recibir más recompensas.

En síntesis, es imprescindible que las empresas desarrollen un plan de reconocimientos sociales a sus colaboradores, ya que esta es una excelente idea para valorar y reconocer el compromiso y esfuerzo de los trabajadores con la empresa, esto permitirá que los colaboradores estén motivados a producir en mayores rangos a los ya establecidos, recalando que el capital humano es el más importante dentro de cualquier entidad, institución u organización empresarial.

12. RECOMENDACIONES

A la empresa COCIAGSA

Mejorar la imagen corporativa de la empresa, a pesar de no ser un tema inmerso en la gestión del talento humano, es un punto muy importante para tomarlo en cuenta, ya que esta sería la imagen de la empresa, que ayudaría a identificar con más claridad su razón social.

Ampliar las instalaciones del área de taller, para que los colaboradores tengan un mejor desplazamiento y puedan enfocarse claramente en sus actividades de producción, se pueden cambiar de ubicación las maquinas como las sierras de mano o los discos de corte, de tal manera que estén alineados en un orden jerárquico según su funcionamiento, para ello se puede diseñar un manual de uso de las máquinas y un manual de funciones para cada colaborador que las usa, esto garantizara un mejor reconocimiento de las funciones que desempeña cada colaborador y por ende las funciones de cada una de las máquina y equipos industriales. Esto también beneficiaria a los aprendices en captar con más precisión el proceso de aprendizaje solo con ver los detalles escritos.

Brindar cursos de capacitación continua a los colaboradores sobre la buena gestión y almacenamiento de la materia prima, para garantizar una producción eficiente y de calidad que se adapte a los gustos y preferencias del mercado nacional e internacional, con el diseño de cajas de alto reconocimiento que hagan valer la misión implantada en este contexto.

Mantener y si es posible mejorar los programas de incentivos brindados a los colaboradores, para que ellos también sean protagonistas de los éxitos alcanzados por la empresa, además esto asegurara que el trabajador permanezca fiel a la empresa y en vez de buscar otras oportunidades por fuera, este pueda mejorar en cada etapa donde existan debilidades.

A las empresas de este mismo sector (producción de cajas)

Mantener motivado su personal de producción, ya que esta es una de las áreas más fuertes de las empresas de este giro, se puede motivar al personal, enseñándole estrategias para ser más productivos y como producir un producto de calidad donde se vean reflejado el profesionalismo y la reducción de errores.

Ceder permiso a los estudiantes que tengan la intención de llevar cabo investigaciones sobre el contexto de producción de cajas, el darles la oportunidad puede ser gratificante para los propietarios, ya que en cada investigación se persiguen objetivos y se proponen estrategias de mejora, además se descubre una problemática en específico de la empresa y en base a esta se diseñan estrategias de mejora.

Diseñar planes de incentivo formales de acuerdo con las capacidades de los colaboradores, de tal modo que la distribución sea equitativa y aplique para diversos grupos con diversas características y talentos en común.

A la Universidad CUR-ESTELI

Motivar a las nuevas generaciones a realizar este tipo de investigaciones científicas, para disminuir los problemas del ámbito empresarial que pongan en riesgo la rentabilidad de las organizaciones con o sin fines de lucro.

Ampliar las líneas de investigación desde las diferentes áreas de la investigación científica empresarial, para mejorar el contexto empresarial de ciertas organizaciones.

Impartir cursos de investigación científica, para que los estudiantes se socialicen con los conocimientos y los parámetros necesarios para llevar a cabo un trabajo documental que reúna las características adecuadas.

13. Referencias bibliográficas

- Aguirre, M. F., & Emma, G. (17 de Febrero de 2021). ¿Cómo obtener un 20/20 en el noble arte de evaluar el personal? s.p. Recuperado el Viernes, 24 de Mayo de 2024, de <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/gestion-talento/evaluacion-del-personal>
- Albornoz, A. (2022). Técnicas de selección de personal ¡para cosechar equipos de calidad. *appvizer*. Recuperado el Jueves, 23 de Mayo de 2024, de <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/tecnicas-de-seleccion-de-personal>
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (Ediciones Granica S.A ed.). Lavalle, Buenos aires, Argentina: Buenos Aires, Argentina, Argentina. Recuperado el 13 de Junio de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/66638>
- Alles, M. A. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas, efectivas y eficaces mirando al 2030/2040* (Primera ed., Vol. I). (A. M. Alicia, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://books.google.com.ni/books?id=keH4DwAAQBAJ&printsec>
- Álvarez Orozco, D. G. (2020). *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?* (Primera ed.). (S. Plaza y Valdés, Ed.) Mexico, México: Plaza y Valdés, S.A. Recuperado el 10 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/174180?page=1>
- Álvarez Orozco, D. G. (2020). *Rotación de personal, ¿qué es y cómo combatirla?* (Primera ed.). (S. Plaza y Valdés, Ed.) Mexico, México: Plaza y Valdés, S.A. Recuperado el 10 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/174180?page=1>
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Vision de futuro*, 11(1), 22. Recuperado el miércoles, 21 de Mayo de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Amo Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección del Personal*. (A. Amo Arturo, Ed.) España: ELEARNING S. L. Recuperado el 10 de Mayo de 2024, de <https://books.google.com.mx/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Antón Pérez, J. J. (2011). *Empresa y administración* (Primera ed.). Madrid, España, Madrid: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52804>
- Barreda Perez, C. Y., Espinoza Quintero, A. D., & Martinez Rodriguez, B. M. (2019-2020). *Funcionamiento del proceso administrativo y recursos humanos para la satisfacción de los clientes en el hotel Casa Vínculos con sede en la Ciudad de Estelí en el año 2019-2020*. Ciencias Economicas. Estelí: UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Nicaragua. doi:SM ADMÓN 378.242 Per 2021
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson. Recuperado el Viernes, 31 de Mayo de 2024, de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Cardona Arbeláez, D., Alzate Alvarán, J. C., & Lora Guzmán, H. (21 de Abril de 2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 9-18. doi:10.19053/20278306.v9.n1.2018.8501
- Carreras, M. R. (2016). *Creacion de empresas* (www.edicionsupc.es ed.). Catalunya, Barcelona, España: Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya, 2016. Recuperado el 22 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/61471>
- Chiavaneto, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). Mexico, Estado de México, México: McGraw-Hill. Recuperado el Martes, 07 de Mayo de 2024, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Independently Published. Recuperado el Lunes, 18 de Noviembre de 2024, de https://books.google.com.ni/books/about/Gesti%C3%B3n_de_Talento_Humano.html?id=F4lbzgEACAAJ&redir_esc=y
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestion del talento humano y del conocimiento*. Colombia, Estados Unidos de cudinamarca, Bogota: Ecoe Ediciones. Recuperado el 12 de Junio de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69130>
- Da Silva Barboza, P., & Figueiredo Medeiros, R. (Miércoles, 09 de Noviembre de 2016). Beneficios sociales: Influencia efectiva en empresas. *Revista científica multidisciplinaria núcleo del conocimiento*, IX(1), S.p. doi:ESTE ARTIGO AINDA NÃO POSSUI DO
- De Zuani, E. R. (2019). *Administracion de la organizacion*. Argentina, Salta, Buenos aires: Universidad Nacional de Salta. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de file:///D:/PC/Downloads/DE_ZUANI_INTR_A_LA_ADMIN_DE_ORGANIZACION.pdf
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, II(7), 162-167. Recuperado el 16 de Octubre de 2024, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Díaz Nieto, E. S. (2010). *Sueldos y salarios* (Primera ed.). Plaza y valdes, México: Plaza y Valdés, S. A. Recuperado el Sabado de Agosto de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/38926?>
- Fernández Alonso, M., Vázquez Padilla, M., Dujarric Bermúdez, G. M., Diaz Simón, N., & Soto Hernández, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de seleccion de personal para el cargo tecnico A en gestion de recusros humanos. (U. d. Habana, Ed.) *electrónica de estudiantes Esc. de psicología*, 10(2), 19. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676/21578>
- Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral* (Enero,2016 ed.). (T. Formacion, Ed.) Logroño, Europa, España: Tutor Formación, C/ San Millán, 7, bajo 10. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/44207>
- Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral*. Logroño, España: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/44207>

- Fernández, L. F. (2016). *Contratación laboral* (Enero, 2016 ed.). (T. Formación, Ed.) Logroño, Europa, España: Tutor Formación, C/ San Millán, 7, bajo 10. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/44207>
- Fridman, V., & Otero, A. (11 de Abril de 2019). El cooperativismo como mecanismo de inclusión laboral joven: un estudio de caso en Argentina. *Apuntes*, 47(86), 33-60. Recuperado el 19 de Noviembre de 2024, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v47n86/0252-1865-apuntes-47-86-00033.pdf>
- García Abriojo, W. E. (2021). *La Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral en la empresa industrial Don Martin S.A, en la ciudad de Huacho, 2020*. Universidad Alas Peruanas. Lima: Universidad Alas Peruanas. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10118/Tesis_Gesti% c 3% b 3 n _ TalentoHumano _ Desempe % c 3% b 1 o Laboral _ Emp.industrial _ Don % 20 Mart % c 3% a d n SAC _ Huacho.pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10118/Tesis_Gesti%c3%b3n_TalentoHumano_Desempe%c3%b1oLaboral_Emp.industrial_Don%20Mart%c3%adnSAC_Huacho.pdf?sequence=1)
- García Mondragón, N. Y., & Moreno Reyes, C. Y. (2019). *Propuesta de mejora al proceso de atracción del talento humano en GSP CORP honduras*. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras: Universidad Tecnológica Centroamericana. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/11146/11643192-11643118-enero2019-m21-t.pdf?sequence=1>
- Gaspar Castro, M. F. (12 de Agosto de 2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito. (I. y. Coni, Ed.) *Publicación mensual Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(8), 12. doi:10.23857/pc.v6i8
- Gaspar Castro, M. F. (12 de Agosto de 2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. (P. d. conocimiento, Ed.) *Polo del Conocimiento*, 6(8), 12. doi:10.23857/pc.v6i8
- Grados Espinosa, J. (2014). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal* (Cuarta edición ed.). México DC., México: El Manual Moderno, S.A. Recuperado el 13 de Junio de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39676>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México, México: Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 16 de Octubre de 2024, de <https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/292420240103233754.pdf>
- Jarquín Espinoza, L. D., Pérez Méndez, M. C., & Palma Mendoza, E. E. (2020). *Gestión del talento Humano*. UNAN-Managua. Managua, Nicaragua: UNAN-Managua. Recuperado el Jueves, 09 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/12753/1/23038.pdf>
- Juárez, H. J. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. México, D.F., México: Dos Consultores. Recuperado el Viernes, 24 de Mayo de 2024, de https://www.researchgate.net/profile/Othon-Juarez-Hernandez/publication/330275627_ADMINISTRACION_Y_EVALUACION_DE_L_DESEMPENO_DEL_PERSONAL/links/5c36aacb92851c22a368c37d/ADMINISTRACION-Y-EVALUACION-DEL-DESEMPENO-DEL-PERSONAL.pdf
- Lau, J. (2010). *Evaluación del desempeño de personal bibliotecario* (Primera ed., Vol. 3). Buenos Aires, Argentina: Alfagrama Ediciones. Recuperado el Miércoles, 08 de Mayo de 2024, de [https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/188026?fs_q=evaluaci% C 3% B 3 n _ del _ desempe % C 3% B 1 o & prev = fs](https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/188026?fs_q=evaluaci%C3%B3n_del_desempe%C3%B1o&prev=fs)

- Lopez Arauz, L. G., Cruz Duarte, J. N., & Blandon, E. J. (2022). *Gestión de recursos humanos en la tabacalera, Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022*. UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Nicaragua, Ciencias Economicas. Esteli: UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Nicaragua. doi:SM INGI 378.242 Lop 2023
- López Posada, L. M., Rubio Guerrero, G., & Uribe Macías, M. E. (2019). *Responsabilidad social interna: una perspectiva del talento humano*. (C. Editores, Ed.) Ibagué, Tolima, Colombia: Grupo de Investigación Desarrollo Económico y Empresarial de la Universidad del Tolima (GIDEUT). Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/111481?as_all=Desarrollo__del__talento__humano&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- López Robles, L. d., Maya Reyes, M. E., & Benavidez Castillo, N. R. (2023). *Recursos Humanos*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el Martes, 21 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19454/1/19454.pdf>
- Machado Parra, C., & García, E. (5 de Mayo de 2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. (C. Machado Parra, & E. García, Edits.) *Consensus*, 4(2), 82-101. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/54/54>
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (4 de Junio de 2019). *Codes*. Recuperado el Miércoles de Mayo de 2024, de Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local: <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241/418>
- Martínez, W. A., Herrera, R. A., & Peralta, L. E. (2016). *Procedimientos de contratación de personal en la empresa de Seguridad S.A, en la ciudad de Estelí en el año 2016*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el Viernes, 14 de Junio de 2024, de <https://library.co/document/z3ev4odq-procedimientos-contratacion-personal-empresa-seguridad-ciudad-esteli-ano.html>
- Mejía Sánchez, V. d. (2020). *Incidencia de los procesos administrativos que brinda la dirección de inspección general del ministerio del trabajo en el nivel de conocimiento y gestión del talento humano de personas empleadoras, procedentes del sector privado y estatal del departament*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el Jueves, 09 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/13826/1/13826.pdf>
- Meneses Pinto, K. J. (6 de Febrero de 2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación del personal. (M. P. Johanna, Ed.) 32. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKel yJohanna2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de salud. (Miércoles, 12 de Abril de 2023). *Minsa*. Recuperado el Viernes, 14 de Junio de 2024, de Mapa de padecimientos de salud: <https://mapasalud.minsa.gob.ni/mapa-de-padecimientos-de-salud-municipio-de-esteli/>
- Miranda Hoyes, D. (1 de Mayo de 2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. (D. Miranda Hoyes, Ed.) *Revista digital Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de

- http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005
- Miranda Hoyes, D. (1 de Mayo de 2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 8. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005
- Mocha Román, V. J. (Julio de 2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, VI(44), 1-9. Recuperado el 18 de Noviembre de 2024, de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/675/828>
- Montoya Agudelo, C. A. (2021). *Lo humano: factor esencial para el desarrollo* ((2021) ed.). Bogota, Colombia, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/214505>
- Montoya Agudelo, C. A. (2021). *Lo humano: factor esencial para el desarrollo* ((2021) ed.). Bogota, Colombia, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/214505>
- Mora Solís, V., & Garita Pérez, H. (2022). *Análisis del proceso de gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020*. Trabajo de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Nacional, Puntarenas, Costa Rica. Recuperado el 7 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/de46ae83-cef3-4082-87fe-25d2fb72a651/content>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493-505. Recuperado el Domingo de Mayo de 2024, de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Pereira Pérez, Z. (30 de Junio de 2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV(1), 15-29. Recuperado el 16 de Octubre de 2024, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194118804003>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (23 de Junio de 2023). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28), 25. Recuperado el Sábado, 05 de Octubre de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Ramos Ramos, P. (2012). *Técnicas de selección de personal* (2ª edición ed.). (ICB, Ed.) Málaga, Europa, España: ICB, S.L. (Interconsulting Bureau S.L.). Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/120573>
- Rizo Lacayo, K. F., Mejia Lopez, D. K., & Valdez Rivera, J. N. (2023). *Administración*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el Martes, 21 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19449/1/19449.pdf>
- Robles Gutierrez, J. M., & Silva Maltez, M. D. (2012). *Propuesta de ordenamiento urbano en el asentamiento espontáneo de la ciudad de Esteli para el año 2014*. Estelí,

- Nicaragua: Universidad Centroamericana (UCA). Recuperado el Viernes, 14 de Junio de 2024, de <http://repositorio.uca.edu.ni/2336/1/UCANI3809.pdf>
- Romero Vasquez, Y. E. (2021). *Gestión del talento humano para el desarrollo turístico de Hotel Don Vito Estelí, II Semestre 2020*. UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Nicaragua, Ciencias Economicas. Esteli: UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Nicaragua. doi:SM ATH 378.242 Rom 2021
- Salinas Rodriguez, J. M., & Malpartida Gutiérrez, J. N. (12 de Diciembre de 2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *1*, 26-43. doi:<https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Soriano Llobera, J. M., García Pellicer, M. C., & Torrents Arevalo, J. A. (2015). *Economía de la empresa*. Barcelona, Barcelona, España: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado el 22 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/52179>
- Storner, J. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson. Recuperado el Sábado, 05 de Octubre de 2024, de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Treviño Jimenez, D. (2009). *La contabilidad en los diferentes tipos de empresas*. Santa fe, Vera cruz, Nuevo mexico: El Cid Editor | apuntes. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/30266>

14. Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista dirigida al Gerente

Entrevista dirigida al gerente general de la empresa COCIAGSA

Estimado Gerente General

Nos dirigimos a usted como estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional CUR – Estelí.

El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso de selección, contratación y desempeño laboral en la empresa COCIAGSA en el año 2023-2024.

Datos generales

Nombre: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

I. Organización de la empresa

1. ¿Qué importancia tiene la empresa en la economía local o global?
2. ¿Podría compartírnos la misión, visión, valores y objetivos principales de la empresa, y cómo guían sus operaciones diarias?
3. ¿Cuáles son las principales áreas organizativas y sus funciones de la empresa y cómo se interrelacionan?
4. ¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa y los montos de producción actuales?
5. ¿Cuántas exportaciones realizan al año a sus principales clientes?

II. Selección del personal

1. ¿Cómo se identifican las necesidades de personal en la fábrica?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal en la empresa?
3. ¿Cuáles son las técnicas de selección del personal que han aplicado en la fábrica?

III. Reclutamiento y contratación del personal

1. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal en la empresa?
2. ¿Qué estrategias se emplean para identificar y atraer talento adecuado que cumpla con los requisitos de reclutamiento establecidos por la empresa?
3. ¿Cómo evalúa la efectividad de las estrategias de reclutamiento y selección de personal?
4. ¿Cómo implementan el período de inducción para los nuevos empleados para garantizar que tengan las habilidades necesarias para el puesto?
5. ¿Cómo es el procedimiento de evaluación del nuevo empleado (durante la inducción) para decidir sobre su contratación permanente?

6. ¿Qué políticas tiene la fábrica sobre la compensación de los empleados, incluyendo sueldo base, pago por producción, beneficios adicionales y horas extras?

IV. Desempeño laboral

1. ¿Cómo se organiza el área de producción en su empresa para asegurar el desempeño óptimo de los empleados?
2. ¿Qué criterios de control de calidad se aplican en la empresa para asegurar que los productos cumplan con los estándares establecidos?
3. ¿Cómo se realizan las evaluaciones de desempeño del personal en la fábrica?
4. ¿Cómo controla la productividad de los empleados, con el pago por producción?
5. ¿Cómo se utilizan los resultados de la evaluación al desempeño para mejorar el rendimiento de los empleados?
6. ¿Cómo se realiza la supervisión del trabajo en la evaluación del desempeño laboral?

V. Retención del talento humano

1. ¿Cuáles son las políticas de retención del talento humano que aplica la fábrica?
2. ¿Cómo influye el clima organizacional y la satisfacción de los empleados en la retención del talento humano en la fábrica?
3. ¿Cómo estructura su empresa el plan de incentivos para impulsar el desempeño y la retención del talento humano en la fábrica?
4. ¿Cómo promueve su empresa un ambiente de trabajo saludable y equilibrado, incluyendo el tiempo de descanso y la gestión del estrés?
5. ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores de la fábrica COCIAGSA con respecto a su salario y beneficios sociales?
6. ¿Cuáles son las mayores debilidades y fortalezas en la retención del talento humano?

VI. Desarrollo del talento humano

1. ¿Cómo se maneja la política al desarrollo y crecimiento de los colaboradores?
2. ¿Qué estrategias de capacitación y promoción utilizan para desarrollar el talento dentro de la empresa y fomentar el crecimiento profesional?
3. ¿Cuáles son los principales programas de formación que la empresa ofrece a sus empleados y cómo se alinean con las necesidades de desarrollo del talento humano?

VII. Estrategias para la mejora

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tiene COCIAGSA en función de la gestión del talento humano?
2. ¿Qué amenazas externas tiene COCIAGSA y que pueden limitar el desarrollo de la gestión del talento humano?
3. ¿Cuáles son las estrategias clave que podrían implementar COCIAGSA para mejorar la gestión del talento humano en el área de producción de la fábrica?
4. ¿Qué medidas sugiere para mejorar las estrategias de retención y fidelización del talento humano en la empresa?

Anexo 2

Guía de entrevista dirigida al jefe de producción

Entrevista dirigida al jefe de producción de la empresa COCIAGSA

Estimado (a) somos estudiantes de v año de la carrera de administración de empresas UNAN-MANAGUA, CUR – ESTELI.

El objetivo de esta entrevista, es determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal del área de producción

I. Datos generales

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: _____ Hora: _____

II. Empresa

1. ¿Qué funciones desempeña como jefe de producción?
2. ¿Cómo están organizadas las áreas de producción de la fábrica COCIAGSA?
3. ¿Cuál es la meta de producción que se persigue anualmente?
4. ¿Cuáles son los principales clientes nacionales e internacionales de la empresa?
5. ¿Quiénes son sus principales proveedores de materia prima?

III. Selección del personal

1. ¿Cómo se identifica la necesidad de contratación de nuevo personal en el área de producción?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal para el área de producción de la fábrica?
3. ¿Qué requisitos se toman en cuenta para la selección del personal para el área de producción?
4. ¿Qué estrategias de divulgación utilizan para captar al nuevo personal de producción?
5. ¿Cuáles son los criterios de evaluación para la preselección del personal de producción?

IV. Contratación de personal

1. ¿Cuánto es el periodo de inducción que deben cumplir los nuevos contratos?
2. ¿De qué manera se capacita al personal sin experiencia en la fabricación de cajas?
3. ¿Cuál es el proceso que se sigue para la contratación del personal?
4. ¿A qué beneficios sociales tienen derecho los colaboradores del área de producción?

V. Desempeño laboral

1. ¿Cómo está organizada el área de producción de la empresa?
2. ¿Cuál es la política productiva del personal del área de producción?
3. ¿Cuál es la cantidad mínima de producción de cajas, semanal, quincenal o mensual que tiene que hacer un trabajador del área de producción para garantizar su salario mínimo?

4. ¿Qué estrategias utiliza para supervisar a cada uno de sus colaboradores?
5. ¿Qué aspectos motivan e inciden en una mayor productividad de los colaboradores?

VI. Retención del talento humano

1. ¿Qué estrategias utiliza la empresa, para retener al personal del área de producción?
2. ¿Qué planes de incentivos (premios, reconocimiento) implementa la empresa para los colaboradores del área de producción?
3. ¿Cuáles son los beneficios sociales percibidos por los colaboradores del área de producción?
4. ¿De qué manera inciden las buenas relaciones laborales para la retención de los colaboradores del área de producción?
5. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas que tiene la fábrica en la retención del talento humano?

VII. Desarrollo del talento humano

1. ¿Qué programas se utilizan para formar a los nuevos colaboradores del área de producción?
2. ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan para motivar a los nuevos colaboradores del área de producción?
3. ¿Cuáles son las principales temáticas que se discuten durante el proceso de capacitación a los colaboradores del área de producción?
4. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen una vez que se capacita al personal del área de producción (Creatividad, Innovación, productividad, calidad)?
5. ¿Cuáles son los elementos que garantizan un clima organizacional eficiente para los colaboradores del área de producción?

VIII. Estrategias para la mejora del talento humano

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tiene COCIAGSA en función de la gestión del talento humano en el área de producción?
2. ¿Qué amenazas externas tiene COCIAGSA y que pueden limitar el desarrollo de la gestión del talento humano en el área de producción?
3. ¿Cuáles son las estrategias clave que podrían implementar COCIAGSA para mejorar la gestión del talento humano en el área de producción?
4. ¿Qué medidas sugiere para mejorar las estrategias de retención y fidelización del talento humano en el área de producción de la fábrica?

Anexo 3

Guía de entrevista dirigida al responsable de recursos humanos

Entrevista dirigida al responsable de recursos humanos de la empresa COCIAGSA

Estimado nos dirigimos a usted como estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional CUR - Estelí.

El propósito de esta entrevista es obtener una visión detallada sobre las prácticas y estrategias de gestión del talento humano en COCIAGSA durante el año 2023-2024. Queremos explorar aspectos clave como el desarrollo del talento, la cultura organizacional, la gestión del desempeño, la retención de empleados y la adaptación a cambios organizacionales.

Datos generales

Nombre: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

I. Selección de Personal

1. ¿Qué criterios utiliza COCIAGSA para seleccionar al personal adecuado para los diferentes puestos dentro de la empresa?
2. ¿Cómo se organizan los procesos de selección en la fábrica y quiénes son los responsables de tomar las decisiones finales?
3. ¿Qué métodos o herramientas, como redes sociales o medios de comunicación, utiliza COCIAGSA para la búsqueda de candidatos?
4. ¿Qué rol juegan los manuales de funciones y objetivos de la empresa en el proceso de selección?

II. Contratación de Personal

5. ¿Cuáles son los principales requisitos para la contratación de nuevo personal en la empresa?
6. ¿Cómo evalúan el rendimiento de los empleados durante su período de inducción?
7. ¿Qué tipo de contrato ofrece COCIAGSA a sus empleados y cuáles son los beneficios incluidos?
8. ¿Cómo manejan la capacitación del personal recién contratado para asegurar una integración efectiva?
9. ¿Cómo se negocian las prestaciones sociales y el sueldo inicial de los empleados nuevos?

III. Desempeño Laboral

10. ¿Qué metas de producción se establecen en el área de producción y cómo se supervisa su cumplimiento?
11. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño laboral en la fábrica?
12. ¿Qué tipo de incentivos o programas motivacionales se utilizan para fomentar un alto rendimiento entre los empleados?
13. ¿Cómo la empresa identifica áreas de mejora en el desempeño de los colaboradores y qué acciones se toman para solucionarlas?

IV. Retención del Talento

14. ¿Cuáles son las políticas específicas de retención del talento en COCIAGSA?
15. ¿Qué estrategias consideran más efectivas para garantizar que los empleados clave permanezcan en la empresa a largo plazo?
16. ¿Qué tipo de beneficios sociales y planes de incentivos ofrece la empresa a sus empleados?
17. ¿Cómo se recompensa a los empleados por el cumplimiento de metas y objetivos?
18. ¿De qué manera se reconoce el esfuerzo del personal para fomentar la lealtad y satisfacción dentro de la empresa?

V. Desarrollo del Talento Humano

19. ¿Qué tipo de programas de formación y capacitación están disponibles para los empleados en COCIAGSA?
20. ¿Cómo se promueve la innovación y creatividad entre los empleados en su desempeño diario?
21. ¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo y promoción ofrece la empresa?
22. ¿Cómo se asegura que los empleados mantengan una motivación en sus labores?
23. ¿De qué manera la empresa fomenta un clima organizacional positivo?

VI. Implementación de la Gestión del Talento Humano

24. ¿Cómo describiría el perfil típico de los colaboradores de COCIAGSA en cuanto a edad, nivel académico y experiencia?
25. ¿Cuáles son los principales requisitos para ocupar un puesto dentro de la empresa?
26. ¿Qué tipo de formación reciben los empleados antes de asumir sus roles definitivos dentro de la organización?
27. ¿Cómo se manejan las promociones y ascensos dentro de la empresa?
28. ¿Cómo se mide la satisfacción laboral de los empleados y qué mecanismos existen para mejorarla?

Anexo 4

Guía de entrevista dirigida a colaboradores

Entrevista dirigida a colaboradores de la empresa COCIAGSA

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

Fecha: _____

I. Proceso de selección y contratación

1. ¿Cómo te enteraste de la oportunidad laboral en COCIAGSA y qué te motivó a postularte?
2. ¿Cómo valorarías el método que utilizó la empresa para informarte sobre la vacante disponible?
3. ¿Recuerdas detalles de la entrevista que te realizaron? ¿Cómo te sentiste durante ese proceso?
4. ¿Qué tipo de capacitación o inducción recibiste antes de empezar tu trabajo y cómo te ayudó?
5. Si pudieras cambiar algo en el proceso de selección y contratación, ¿qué propondrías para hacerlo más justo y efectivo?

II. Evaluación de desempeño

6. ¿Puedes compartir alguna experiencia de evaluación de desempeño que hayas tenido en COCIAGSA?
7. ¿Qué aspectos de tu desempeño se evalúan normalmente en la empresa?
8. ¿Cómo ha impactado la evaluación de tu desempeño en tu trabajo diario?
9. ¿Qué aspectos mejorarías en el sistema de evaluación de desempeño?
10. ¿Cómo describirías la supervisión que recibes en tu puesto de trabajo? ¿Consideras que es suficiente y efectiva para apoyar tu desempeño?
11. ¿Qué tan claro sientes que están definidas las metas de trabajo en tu puesto y cómo te apoyan para alcanzarlas?

III. Desarrollo y capacitación

12. ¿Qué tipo de capacitaciones has recibido en COCIAGSA y cómo han contribuido a tu desarrollo profesional?
13. ¿Qué tipo de capacitaciones adicionales te gustaría recibir?
14. ¿Qué impacto han tenido estas capacitaciones en tu desempeño diario?
15. ¿En qué otras áreas te gustaría desarrollarte y cómo crees que la empresa podría apoyarte?
16. ¿Consideras que las oportunidades de promoción en COCIAGSA son claras y accesibles para todos los empleados? ¿Qué te motivaría a buscar una promoción?
17. ¿Sientes que tienes la libertad para proponer nuevas ideas o soluciones en tu trabajo? ¿Cómo responde la empresa ante tus sugerencias de innovación?

IV. Sueldos, salarios y beneficios sociales

18. ¿Cómo consideras la relación entre tu salario y las responsabilidades que desempeñas?
19. ¿Has recibido pagos adicionales por producción? Si no has recibido ¿Crees que estos pagos pueden influir positivamente en tu motivación y desempeño?
20. ¿Qué beneficios sociales ofrece la empresa y cómo han influido en tu bienestar?
21. ¿Qué cambios propondrías en términos de sueldos y beneficios para que estén más alineados con tus expectativas y puedan ser de mejora en tu desempeño?

V. Retención del personal

22. ¿Qué factores te motivan a seguir en COCIAGSA?
23. ¿Cómo describirías el ambiente laboral y qué aspectos crees que se podrían mejorar?
24. ¿Te sientes valorado por la empresa? ¿Qué podría hacer COCIAGSA para aumentar este reconocimiento?
25. ¿Has recibido premios o incentivos por el cumplimiento de metas en tu trabajo? ¿Cómo te han motivado esos reconocimientos?
26. ¿Qué incentivos te parecen clave para mantener a los empleados comprometidos?
27. ¿De qué manera tus logros y esfuerzos son reconocidos por la empresa? ¿Qué tipo de reconocimiento valoras más?

VI. Satisfacción laboral

28. ¿Cómo te sientes con las tareas que realizas en tu trabajo diario?
29. ¿Cómo describes el equilibrio entre tu vida personal y tu trabajo?
30. ¿Cuáles son las principales fuentes de estrés en tu trabajo y cómo crees que se podrían reducir?
31. ¿Qué podrías sugerir a la empresa para mejorar tu satisfacción y compromiso?
32. ¿Qué factores consideras que influyen más en el ausentismo laboral en tu área de trabajo?
33. ¿De qué manera la flexibilidad en los horarios podría ayudar a reducir el ausentismo laboral?
34. ¿Qué acciones podrían reducir la falta de asistencia?

Anexo 5

Encuesta dirigida a colaboradores de COCIAGSA

Encuesta dirigida a colaboradores de la empresa COCIAGSA

I. DATOS GENERALES

1. **Sexo:** Hombre ____ Mujer ____
2. **Nivel académico:**
Primaria ____ Secundaria ____ Técnica ____ Universidad ____
3. **Estado civil:** Soltero ____ Casado ____ Acompañado ____ Divorciado ____
4. **¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?**
Menos de 1 año ____ de 1 a 2 años ____ de 3 a 4 años ____ de 5 a 6 años ____ de 7 años a más ____
5. **¿En qué área se encuentra laborando?**
Área administrativa ____ Área de producción ____

II. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

6. **¿Cómo se enteró de la oferta de trabajo?**
Un familiar ____ Un amigo ____ Trabajador de la empresa ____ Cartel ____ Perifoneo ____
Radio ____ Redes sociales ____
7. **¿Qué documentos le exigieron presentar para optar por la vacante?**
Hoja de vida ____ Certificado de salud ____ Récord de policía ____
Carta de recomendación ____ Prueba de embarazo ____ Ninguno ____
Otros (especifique) _____
8. **¿Le hicieron una entrevista para optar al trabajo?** Si ____ No ____
9. **¿Una vez que fue seleccionado, ¿Realizó un período de inducción o de prueba?** Si ____ No ____
10. **¿Cuándo estuvo en el período de prueba ¿Le explicaron los detalles del puesto de trabajo?** Si ____ No ____
11. **Durante el período de prueba ¿Recibió capacitación para desempeñar correctamente el trabajo?** Si ____ No ____
12. **¿Recibió un salario mientras estuvo en el período de inducción o prueba?**
Si ____ No ____

13. ¿Cómo valora el proceso de selección y contratación en COCIAGSA?

Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

III. SUELDOS, BENEFICIOS Y RECONOCIMIENTOS SOCIALES

14. Cuando firmó su contrato de trabajo ¿Recibió información sobre el sueldo y su forma de pago?

Si ____ No ____

15. ¿Cómo recibe su pago?

- Efectivo
- transferencia bancaria
- cheque

16. ¿Considera que su sueldo básico es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas en la fábrica? (pregunta para evaluar la hipótesis)

Si ____ No ____

17. ¿Recibe algún tipo de pago adicional por producción?

- Sí, regularmente.
- Sí, ocasionalmente.
- No, nunca.
- No, pero conozco este tipo de pago.
- No estoy seguro.

18. ¿Cómo influye el pago por producción a su motivación y desempeño en el trabajo? (pregunta para evaluar hipótesis)

- Incrementa significativamente mi motivación y desempeño.
- Incrementa moderadamente mi motivación y desempeño.
- No tiene ningún efecto en mi motivación y desempeño.
- Disminuye moderadamente mi motivación y desempeño.
- Disminuye significativamente mi motivación y desempeño.
- No recibo pago por producción.

19. ¿Qué tipos de beneficios sociales ofrece la empresa? (seleccione todas las que apliquen)

- seguro médico
- plan de pensiones
- Seguro de vida
- Vacaciones y Días de Descanso Pagados
- Permisos por maternidad/paternidad
- Actividades Recreativas y de Ocio

Otros (especifique) _____

20. ¿Cómo valora los beneficios sociales brindados por la fábrica? (pregunta para evaluar hipótesis)

Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

21. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su satisfacción general con su salario y beneficios sociales? (Pregunta para evaluar hipótesis)

- Totalmente insatisfecho
- Insatisfecho
- Algo satisfecho
- Satisfecho
- Totalmente satisfecho

22. ¿La empresa organiza actividades recreativas para los empleados?

Si ____ No ____

23. ¿Participa en ellas?

Si ____ No ____

24. ¿La empresa celebra algún tipo de evento o celebración laboral? (Marque todos los que apliquen)

- Cumpleaños
- Aniversarios
- Empleado del mes
- Días especiales (madre, padre, mujer)
- Reconocimiento de años de servicio
- Día del trabajador
- Despedida de fin de año

Otros (Especifique) _____

25. ¿Cómo valora estas actividades?

Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

IV. EVALUACION AL DESEMPEÑO

26. ¿Usted trabaja con metas de producción en COCIAGSA?

- Sí ____ - No ____

27. ¿Ha sobre cumplido sus metas de producción en COCIAGSA?

- Sí ____ - No ____

28. ¿Qué aspectos inciden positivamente en su eficiencia laboral en COCIAGSA? (Marque todos los que apliquen)

- Capacitación
- Salario
- Supervisión
- Pago por producción
- Compromiso empresa

- Exigencias de la empresa
- Buen ambiente laboral

Otros (anotar): _____

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

30. Aunque no exista un sistema formal de evaluación al desempeño, ¿A usted le han realizado una evaluación a su desempeño laboral en COCIAGSA?

- Sí _____ - No _____

31. ¿Qué aspectos le han evaluado en COCIAGSA? (Marque todos los que apliquen)

- Cumplimiento de su jornada laboral
- Capacidad productiva
- Desempeño de sus tareas
- Relaciones laborales
- Disciplina laboral

Otros (anotar): _____

32. ¿Conoce los resultados de su evaluación al desempeño en COCIAGSA?

- Sí _____ - No _____

33. ¿Cómo ha sido evaluado su desempeño laboral en COCIAGSA?

- Bueno _____ - Regular _____ - Malo _____

V. DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

34. ¿Se ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo profesional adecuadas a sus necesidades? Si _____ No _____

35. ¿Cómo valora la efectividad de los programas de formación ofrecidos por la empresa?

Muy Buena _____ Regular _____ Malo _____

36. ¿La empresa apoya su crecimiento profesional a través de cursos, talleres o estudios adicionales? Si _____ No _____

37. ¿Qué tipos de talleres o estudios adicionales ha recibido por parte de COCIAGSA? (Marque todos los que apliquen)

- Taller de técnicas de ensamblaje y acabado de cajas
- Capacitación en control de calidad
- Taller de mantenimiento preventivo de maquinaria
- Capacitación en seguridad industrial y prevención de riesgos laborales
- Curso de mejora continua y Kaizen

Otros (especifique) _____

VI. RETENCIÓN DEL PERSONAL

38. ¿La empresa cuenta con un plan efectivo para la retención de talento?

Si ____ No ____

39. ¿Existen incentivos o beneficios que motivan a los empleados a permanecer en la empresa? Si ____ No ____

40. ¿Qué tipos de incentivos ha recibido usted como colaborador y que lo motiva a quedarse en la fábrica? (Marque todos los que apliquen) Para hipótesis

- Bonos por productividad
- Reconocimientos públicos
- Aumentos salariales
- Días libres adicionales
- Capacitaciones y talleres
- Regalos o premios
- Oportunidades de ascenso
- Beneficios adicionales como: seguro médico, transporte, hospedaje, alimentación)

Otros (anotar): _____

41. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su área o departamento?

-Muy bueno ____ -Bueno ____ -Regular ____ -Malo ____

42. ¿Se promueve activamente una cultura de respeto y colaboración entre los empleados? Si ____ No ____

43. ¿Se siente comprometido con los objetivos y metas de la empresa?

Si ____ No ____

44. ¿Alguna vez ha considerado renunciar a su trabajo en la fábrica?

Si ____ No ____

45. ¿Cuáles han sido las razones para querer renunciar?

- Poco salario
- Viajar fuera del país
- Problemas de salud
- Problemas con compañeros de trabajo
- Problemas con el supervisor
- Falta de motivación en el trabajo

Otros (anotar): _____

VII. SATISFACCION LABORAL

46. ¿Se siente satisfecho con su rol y las tareas que desempeña?

Si ____ No ____

- 47. ¿Con qué frecuencia siente estrés debido a las actividades o tareas que desempeña en su trabajo?**
- Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Raramente
 - Nunca
- 48. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece la empresa?**
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Neutral
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
- 49. ¿Siente que la empresa le proporciona el apoyo necesario para realizar su trabajo de manera efectiva?**
- Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Raramente
 - Nunca
- 50. ¿Con qué frecuencia ha faltado al trabajo en los últimos seis meses?**
- Nunca
 - Una vez
 - Dos a tres veces
 - Cuatro a cinco veces
 - Más de cinco veces
- 51. ¿Cuáles son las principales razones por las que ha faltado al trabajo? (Seleccione todas las que apliquen)**
- Enfermedad personal
 - Enfermedad de un familiar
 - Problemas personales
 - Estrés laboral
 - Falta de motivación
 - Problemas de transporte
- Otros (especificar): _____
- 52. ¿Con qué frecuencia observa ausentismo laboral entre sus compañeros de trabajo?**
- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Raramente
 - Nunca

53. ¿Cree que el ausentismo de sus compañeros afecta su propia motivación y desempeño laboral?

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco
- Nada

54. ¿Qué aspectos podrían incidir para reducir su ausentismo? (seleccione todas las que apliquen)

- Mejor salario
- Mejor ambiente laboral
- Mayor control laboral
- Flexibilidad de horario
- Mayor incentivo por producción
- Acceso a servicios médicos

Otros (anotar): _____

Fotografías de las instalaciones

Anexo 6

Figura 24

Fotografías del área de producción



Anexo 7

Figura 25

Fotografía del área de almacén



Anexo 8

Figura 26

Fotografía del área de pintura



Anexo 9

Figura 27

Maquinaria para la elaboración de cajas



Anexo 10

Figura 28

Ejemplo de pago de planilla

COCIAGSA

Dirección: Barrio Oscar Gamez No2, Estelí, Nicaragua

Tel:

RUC:

Email:

Nómina correspondiente a la quincena del 16 al 29 de septiembre 2024

No	Nombre del empleado	Cargo	Sal x Dia	D/T	Sal Básico	Séptimo		Horas extras	Devengado	INNS Laboral	IR	INSS Patronal	Adelanto	Total Deduc	Neto a pagar	Firma
						Séptimo	Total									
1	ANÓNIMO	Auxiliar contable	C\$667.0	12	C\$8,004.0	2	C\$1,334.0	0.00	C\$9,338.0	653.66	C\$1,302.7	C\$2,101.1	0	C\$1,956.3	C\$7,381.7	

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Anexo 11

Figura 29

Plan de producción semestral de la empresa COCIAGSA

COCIGSA
nes de Produccion de Cajas

Supervisor		8731	3891	33	1524	1685	3200	36871	1129	4500	1700	122	8200	71586
Item	Descripcion	Pendientes	Orden 09-01-24	Orden 08-04-24	Orden 17-05- 2024	Orden 13-06- 2024	Orden 13-06- 2024	Orden 26-06- 2024	Orden 17-07- 2024	Orden 17-07- 2024	Orden 24-07- 2024	Orden 25-07- 2024	Orden 06-08- 2024	Total
	DIESEL													
005-BOX-003	DIESEL SHORTY 4 1/2x60 BOX 24'S								2					
005-BOX-004	DIESEL UNHOLY COCKTAIL 5x56 BOX 30'S								1095					
	DIESEL UNLIMITED HABANO													
005-BOX-007	DIESEL UNLIMITED HABANO D4 4 3/4x52 BOX 20'S								2					
005-BOX-008	DIESEL UNLIMITED HABANO D5 5 1/2x52 BOX 20'S								23					
	DIESEL UNLIMITED MADURO													
005-BOX-014	DIESEL UNLIMITED MADURO D5 5 1/2x54 BOX 20'S													
005-BOX-015	DIESEL UNLIMITED MADURO D6 6x60 BOX 20'S													
	AVE MARIA													
005-BOX-023	AVE MARIA DARK KNIGHT ROBUSTO 5 1/4x54 10'S								6					
	ROSE OF SHARON													
005-BOX-042	ROSE OF SHARON TORO 6x52 BOX 10'S													
05-BOX-NEW	ROSE OF SHARON ROBUSTO 5 1/2x54 BOX 20'S													
	JACOB LADDER													
005-BOX-050	JACOB LADDER TORO 6x52 BOX 20'S													
005-BOX-NEW	JACON LADDER ROBUSTO 5 1/2x54 BOX 20'S													
	RAMON ALLONES													
005-BOX-079	RAMON ALLONES TORO 6x52 BOX 20'S													
	DIAS DE GLORIA													
005-BOX-074	DIAS DE GLORIA ROBUSTO 5 1/2x52 BOX 20'S													
005-BOX-075	DIAS DE GLORIA TORO BOX PRESSED 6x56 BOX 20'S													
	BELLAS ARTES MADURO													
005-BOX-086	BELLAS ARTES MADURO TORO 6x54 BOX	11												
005-BOX-087	BELLAS ARTES MADURO ROBUSTO 5 1/2x52 BOX													



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



