

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

## **Impact of human talent management on the work performance of employees in the production area of the COCIAGSA cigar box factory in Estelí, in the period 2023-2024.**

Erickson Ottniel Arauz Isaguirre. ORCID: 0009-0009-8138-650X. Correo: [ericksonisaguirre7@gmail.com](mailto:ericksonisaguirre7@gmail.com)

Janssen Josafath Obregón Gutiérrez. ORCID: 0009-0001-5640-8393. Correo: [jjanssenobregon@gmail.com](mailto:jjanssenobregon@gmail.com)

Jairo Ricardo Osorio Castellano. ORCID: 0009-0003-9477-2481. Correo: [castellanojro20@gmail.com](mailto:castellanojro20@gmail.com)

Beverly Castillo Herrera. ORCID: 0000-0002-9086-9388. Correo: [beverly.castillo@yahoo.com](mailto:beverly.castillo@yahoo.com)

### **RESUMEN**

El objetivo de este artículo es analizar la 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, en el periodo 2023-2024. De acuerdo al enfoque filosófico es una investigación cuali-cuantitativa (mixta). El universo de estudio son los 90 colaboradores que laboran en la fábrica y la muestra cuantitativa de 72 colaboradores. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, investigación documental y una encuesta a colaboradores. Se abordan los principales factores que inciden en el desempeño de los colaboradores, en cada etapa de la gestión del talento humano: Selección de personal, contratación de personal, desempeño y retención del personal. Los principales resultados demuestran que, en la empresa COCIAGSA se contrata personal con o sin experiencia, y que esto influye en el nivel de productividad, por la falta de experiencia de algunos colaboradores, sin embargo, la empresa tiene una estabilidad financiera solvente. Las estrategias que se proponen para mejorar la eficiencia, productividad y motivación laboral de los colaboradores del área de producción son: recepción de documentación, contratación de un inspector, elaborar un plan de incentivos y un programa de capacitación al personal de producción.

### **Palabras claves**

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

### **SUMMARY**

The objective of this article is to analyze the impact of human talent management on the work performance of employees in the production area at the COCIAGSA cigar box factory in Estelí, in the period 2023-2024. According to the philosophical approach, it is a qualitative-quantitative (mixed) research. The study universe is the 90 employees who work in the factory and the quantitative sample of 72 employees. Semi-structured interviews, documentary research and a survey of employees were applied. The main factors that affect the performance of collaborators are addressed, at each stage of human talent management: Personnel selection, personnel hiring, performance and personnel retention. The main results show that, in the COCIAGSA company, personnel with or without experience are hired, and

that this influences the level of productivity, due to the lack of experience of some collaborators, however, the company has solvent financial stability. The strategies proposed to improve the efficiency, productivity and work motivation of production area collaborators are: receipt of documentation, hiring an inspector, developing an incentive plan and a training program for production personnel.

**Keywords:** work performance, efficiency, human talent management, work motivation

## INTRODUCCION

La Empresa Constructora Civil y Agrícola S.A. (COCIAGSA), se establece en el año 2016, dedicada a la fabricación de cajas que serían utilizadas para el embalaje de puros elaborados por las distintas fábricas procesadoras de tabaco instaladas en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

Como toda empresa en desarrollo, en los últimos años COCIAGSA ha enfrentado problemas en cada una de las etapas de la gestión del talento humano, la ausencia de una estrategia de reclutamiento de personal dificulta la contratación de personal idóneo para ocupar el puesto vacante, la empresa ofrece oportunidades a los nuevo empleados para que se capaciten por un periodo máximo de un mes, situación que lleva a los jefes de línea a estar pendiente de que estos colaboradores desarrollen bien sus funciones.

La contratación inadecuada de personal aumenta la preocupación de los jefes de línea ante los posibles riesgos laborales 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 las extensiones en los toma corrientes y también la manipulación de objetos con alto nivel de peso, las cuales causan lesiones y dolores musculares a los colaboradores.

Otra problemática sucede con la evaluación al desempeño, ya que la empresa no cuenta con un programa de capacitación formal donde se pueda reunir al personal y brindarles asesoramiento sobre el buen uso de las máquinas y equipos industriales y por ende conocer el nivel de su eficiencia en la producción de cajas.

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.

En la empresa existe 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.

El problema de la retención laboral ha sido un desafío constante por varios factores, 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.

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.

Por ello, esta investigación será de gran valor para el área de recursos humanos de la empresa COCIAGSA, así como para las demás empresas del mismo sector, ya que ofrecerá información detallada sobre los factores principales que afectan la gestión del talento humano. Las empresas podrán implementar prácticas de gestión más efectivas, innovadoras y adaptadas a sus necesidades, como: el reclutamiento, la evaluación del desempeño, desarrollo del capital humano y la retención del personal.

Así mismo, esta investigación beneficia a la UNAN-Managua, CUR Estelí, al aportar nuevo conocimiento en la línea de investigación sobre gestión del talento humano, y en el contexto específico de la industria de fabricación de cajas para puros en Estelí, para generar soluciones prácticas, estratégicas y humanas que beneficien a las organizaciones y a los trabajadores.

Los conceptos de empresa y talento humano, constituyen la base teórica principal de esta investigación. Rajadell Carreras (2016) define la empresa como “un agente que organiza con eficiencia factores económicos para producir o comercializar bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos, 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 esta (pág. 26)

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).



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 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 realizó el análisis de los datos recopilados, mediante la triangulación por fuentes entrevista, teoría y análisis. Las entrevistas fueron transcritas y editadas para su debido procesamiento, mientras que los datos de la encuesta fueron procesados utilizando herramientas estadísticas adecuadas como el programa SPSS. Seguidamente se aplicó la prueba de asociación V de Cramer para demostrar la prueba de hipótesis, para ello se utilizó un nivel de significancia del 0.95% y error muestral de 0.05%, finalmente se elaboraron conclusiones y recomendaciones para el objeto de estudio.

## RESULTADOS Y DISCUSION

Constructora civil y agrícola COCIAGSA S.A, surge en el año 2016, por tanto, tiene más de 10 años de estar en el mercado, 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, por ello en el año 2016 trabajo con dos marcas propias, 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. Pero, su nivel de aceptación en el mercado no fue satisfactorio, por lo que actualmente su producción se ha detenido.

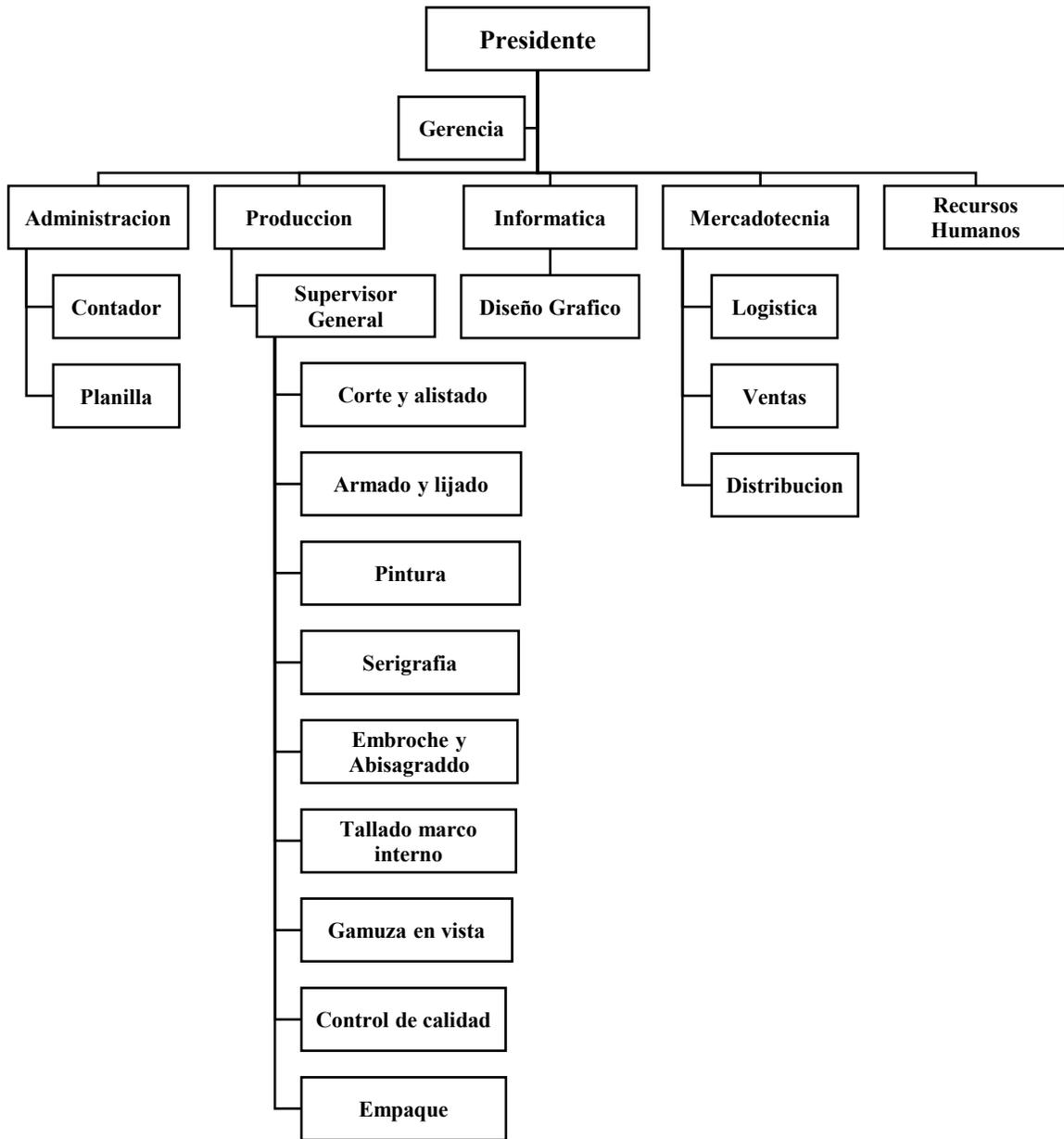
COCIAGSA carece de una clara misión y visión, por lo que también fue elaborada en el marco de este estudio, junto con el gerente general. como una propuesta de mejora en su ámbito organizacional, debido a que no se contaba con esta información.

**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.

La Empresa tiene un organigrama que no refleja toda la dinámica empresarial, por lo que, también se propuso una estructura más adecuada, que se presenta en la figura 1.

**Figura 1. Propuesta de organigrama para la empresa COCIAGSA**



**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 sientan 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 se 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).*

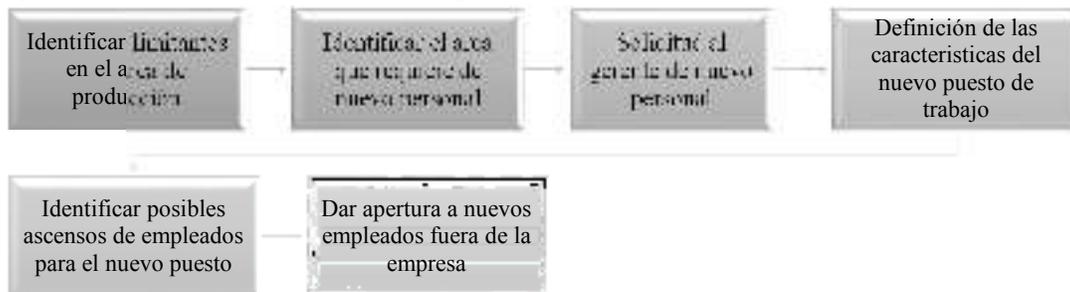
### **Selección del personal**

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.

Por ello, una de las etapas más importantes en la gestión de talento humano es la selección de personal, en la empresa COCIAGSA y se realiza considerando varios aspectos: 1) Demanda de sus productos; 2) Necesidad del nuevo personal en la producción; y 3) Personal con experiencia en producción de cajas de puros. En la ilustración 2 se anota el procedimiento que realiza el responsable de producción al contratar a nuevo personal.

**Figura 2**

*Identificación de necesidades de nuevo personal*



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.

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)”.*

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.

### **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 puedan 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.

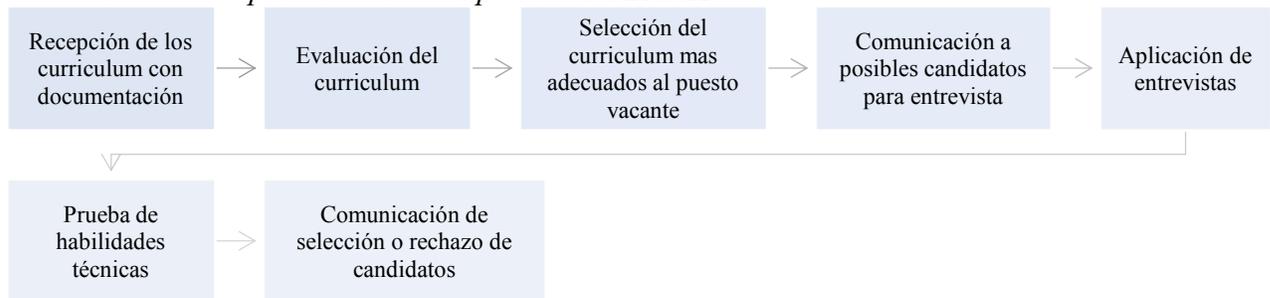
### **El procedimiento y técnicas de selección de personal**

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. En la figura 3 se describe el procedimiento para la selección del nuevo personal

**Figura 3**

*Selección de nuevo personal en la empresa COCIAGSA*



### **Criterios de evaluación para la contratación permanente del nuevo personal**

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)”*

## **Métodos de evaluación del desempeño del personal implementados por COCIAGSA**

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)”*

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.

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).”*

## **Formas de incentivos**

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.

*“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)”.*

## **Desarrollo de los colaboradores**

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.

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.

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.

## **Retención de los colaboradores**

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.

Por ello, 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.

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 (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024)”*

### **Implementación de la gestión del talento humano desde la perspectiva de 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. El 67% son varones y un 33% representa a las mujeres. Esta distribución se debe al enfoque productivo de la empresa.

Mientras el 56% de los colaboradores de COCIAGSA alcanzaron su nivel de educación secundaria, el 27% tienen educación primaria, y solo el 16% con educación universitaria. 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. 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)

### **Selección y contratación de personal**

Como se puede observar en la (tabla 1), un 38% de los colaboradores llegaron a la empresa por medio de un amigo, por otra parte, solo el 7% se enteró de la oferta laboral a través de medios publicitarios.

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.

Los obreros del área de producción afirman:

*"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).

Sin embargo, estos resultados también evidencian 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.

De acuerdo con los encuestados el 78% de ellos solo necesitaron presentar su cédula de identidad como requisito indispensable para ser contratados. Los resultados demuestran que el método de selección de la fábrica no es riguroso o

selectivo, esto se debe a los picos crecientes de demanda que enfrenta COCIAGSA en ciertas temporadas, lo cual conlleva, a que la empresa trate de suplir la falta de fuerza laboral mediante contrataciones rápidas. Así lo menciona el gerente de la fábrica:

*"Durante las temporadas de alta demanda, cuando enfrentamos un aumento significativo en los pedidos de cajas, el personal de planta a menudo no es suficiente para cubrir estas necesidades. Esto nos obliga a realizar contrataciones rápidas para garantizar que podamos cumplir con las entregas de manera oportuna y satisfacer las expectativas de nuestros clientes."* (Gustavo Adolfo Zavala. Gerente de COCIAGSA. 30 de septiembre 2024).

Martínez Reinoso y Vargas Fernández (2019) mencionan que el problema no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen este proceso. (pág. 2)

Si bien el método implementado por COCIAGSA facilita la incorporación de nuevos colaboradores y reduce los costos

**Tabla 2**

*Documentos que presentó para optar por la vacante.*

Universo: 73 colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Cédula de identificación</b>	<b>112</b>	<b>78.3%</b>
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

**Tabla 1**

*A través de qué medio o canal se enteró de la oferta laboral en COCIAGSA. Universo: 73 colaboradores*

Medio o canal	Frecuencia	Porcentaje
<b>Un amigo</b>	<b>28</b>	<b>38.4%</b>
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

asociados a un proceso de selección más detallado, también podría limitar la capacidad de la empresa 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.

### Sueldos, salarios y beneficios sociales

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. 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.

**Tabla 3**

*Salario adecuado a sus responsabilidades y tareas en la fábrica. Universo: 73 colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	<b>59</b>	<b>80.8%</b>
No	14	19.2%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

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 19.2% 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.

**Tabla 4**

*Ha recibido alguna evaluación a su desempeño laboral. Universo: 73 colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	<b>56</b>	<b>76.7%</b>
No	17	23.3%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

### Evaluación al desempeño

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 (Juárez, 2018)

El 76.7% de encuestados afirman haber recibido evaluaciones al desempeño. Estas evaluaciones se realizan semanalmente, y se mide la productividad de cada colaborador, este

trabajo es realizado por los supervisores de cada área, así lo menciona la responsable de recursos humanos:

*"Las evaluaciones se llevan a cabo semanalmente, cuando los supervisores nos entregan los resultados de productividad de cada subordinado. Con esta información, se determina si el colaborador calificará para recibir el pago por sobreproducción o no."* (Nelsi Benavidez. Responsable de Recursos Humanos. 01 de octubre 2024).

Las evaluaciones que realiza COCIAGSA son con el fin de determinar si el obrero logró el bono por producción semanal, sin embargo, dejan a un lado la importancia de comparar el nivel de productividad de cada trabajador semanalmente, de este modo si el nivel de productividad desciende se puede buscar el origen e implementar estrategias para corregirlo, así lo menciona uno de los obreros de producción:

*"El supervisor realiza evaluaciones semanales sobre la cantidad de cajas que producimos. Sin embargo, nunca me informan si mi desempeño ha sido bueno o malo, ni si necesito mejorar en algo o simplemente continuar trabajando de la misma manera."* (Obrero 2. Área de producción. 01 de octubre 2024).

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.

### 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)

**Tabla 5**

*Le ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo profesional adecuadas a sus necesidades. Universo: 73 colaboradores*

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

Fuente: Datos primarios de encuesta. Octubre, 2024

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 estas 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).

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.

**Tabla 6**

*Se tiene un plan efectivo para la retención de talento humano en COCIAGSA. Universo: 73 colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje
No	48	65.8%
Si	25	34.2%
Total	73	100.0%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

## 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 34.2% 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:

*“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)

## Prueba de hipótesis

La hipótesis del estudio expresa: 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

- Ho: No existe relación entre el salario y el desempeño laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA
- Ha: Existe relación entre el salario y el desempeño laboral de los colaboradores en la fábrica COCIAGSA

**Tabla 7**

Estadísticos de la prueba V de Cramer para la relación entre variables y métodos

	Coefficiente	P. Valor
V de Cramer	,427	,038
N de casos válidos	73	

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2024

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 colaboradores en la empresa.

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). Esta prueba 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 no depende exclusivamente del nivel de ingreso de los colaboradores.

**Tabla 8**

Estadísticos de la prueba Tau-c de Kendall para la relación entre variables y métodos

	Coefficiente	P.valor
Ordinal por ordinal Tau-c de Kendall	,048	,643
N de casos válidos	73	

Fuente: Datos primarios de la encuesta. 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 (Ha). 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.

Así, se determina 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. ubicada en la ciudad de Estelí) 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 la empresa.

### **Propuesta de mejora de la gestión del talento humano en la empresa COCIAGSA**

Para elaborar propuestas estrategias de mejora en la gestión del talento humano en COCIAGSA se elaboró un análisis de sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA), cuyos resultados se muestran a continuación:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Selección de personal</b> 1. Pocos requisitos de conocimientos previos para los aspirantes <b>Contratación de personal</b> 2. Formación práctica a los colaboradores <b>Desempeño laboral</b> 3. Prestaciones sociales <b>Retención del talento humano</b> 4. Oportunidades de ascensos	- Estabilidad social de los colaboradores - Alianzas con nuevos clientes Nacionales - Mayor divulgación de las vacantes - Implementación de nuevos programas de incentivos para los colaboradores
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Selección de personal</b> 1. Toma de decisiones bajo presión <b>Contratación de personal</b> 2. Dificultad de los colaboradores en la adaptación al puesto de trabajo <b>Desempeño laboral</b> 3. Carencia de un plan de incentivos formal <b>Retención del talento humano</b> 4. Falta de capacitación al personal	- 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

#### ***Estrategia 1: Recepción de documentos de candidatos***

**Objetivo:** Evaluar correctamente las habilidades técnicas de los candidatos a los puestos vacantes, para la contratación del personal idóneo que cumpla con las responsabilidades encomendadas por la fábrica.

### **Actividades**

- Apertura de convocatoria para contratación de personal: anuncios publicitarios
- 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 de recursos humanos***

**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 diversas actividades al colaborador
- 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 de la fabrica

### ***Estrategia 3: 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

## **CONCLUSIONES**

En la fábrica 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.

También se designan 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 cuenta con 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.

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.

En síntesis, es ideal 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.

## **BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA**

- 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>
- Chiavaneto, I. (2007). *Administración 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>
- 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?>
- 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>
- 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\\_DESEMPEÑO\\_DEL\\_PERSONAL/links/5c36aacb92851c22a368c37d/ADMINISTRACION-Y-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO-DEL-PERSONAL.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Othon-Juarez-Hernandez/publication/330275627_ADMINISTRACION_Y_EVALUACION_DE_L_DESEMPEÑO_DEL_PERSONAL/links/5c36aacb92851c22a368c37d/ADMINISTRACION-Y-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO-DEL-PERSONAL.pdf)
- 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](https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/111481?as_all=Desarrollo_del_talento_humano&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as)
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (4 de junio de 2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2), 225-242. Recuperado el 2024 de Diciembre de 6, de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-225.pdf>
- Rajadell Carreras, M. (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>
- Salinas Rodríguez, 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>