



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Relación entre la productividad laboral y la rotación de personal en el cumplimiento de metas establecidas en el Área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva S, A., de la ciudad de Estelí, durante el II Semestre 2024

Machado, L; Machado, M; Rizo, K.

Tutor

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

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”

**Relación entre la productividad laboral y la rotación de
personal en el cumplimiento de metas establecidas en el
Área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva S, A., de
la ciudad de Estelí, durante el II Semestre 2024**

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

Autores

Machado Rivera Lesly Melissa

Machado Velásquez Marling Elizabeth

Rizo Karla Janeth

Tutor

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

Estelí, 11 de diciembre de 2024



Dedicatoria

Dedico esta tesis con mucho cariño y gratitud a todas las personas que, de alguna u otra forma, han sido parte fundamental en este proceso.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios para brindarme las mejores oportunidades; a Dios y a ellos les debo todo lo que soy y lo que he logrado.

A mis profesores y mentores, quienes con su sabiduría, paciencia y dedicación me han guiado y ayudado a formar las bases de este logro. Cada uno de ustedes ha dejado una huella importante en mi camino profesional.

A mis compañeras de tesis, por compartir este viaje académico, por sus risas, apoyo y por estar siempre dispuestas a colaborar.

Y finalmente, a todos aquellos que de alguna forma han contribuido a mi crecimiento personal y profesional. Sin ustedes, este trabajo no habría sido posible.

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por darme fuerzas para superar todas las dificultades por darme sabiduría para andar en el camino correcto y la inteligencia para mejorar mi quehacer profesional.

A mi familia, quienes siempre me han brindado su amor incondicional, apoyo y comprensión durante todo el proceso de la realización de esta tesis. Sin su respaldo emocional y motivación, no habría sido posible llegar hasta aquí.

A mi asesor de tesis M. Sc. Marvin Alejandro Díaz su paciencia y esfuerzo, sus conocimientos, orientaciones, su persistencia, y motivación han sido fundamentales para mi formación profesional.

Finalmente quiero agradecer al Centro Regional Universitario CUR – Estelí del cual me siento orgullosa y me brindo una educación inmejorable y de un alto nivel.

A todos, muchas gracias.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 27 de enero de 2025.

CARTA AVAL DEL TUTOR

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Relación entre la productividad laboral y la rotación de personal en el cumplimiento de metas establecidas en el área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva S. A., de la ciudad de Estelí, durante el II Semestre 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 las estudiantes: **LESLY MELISSA MACHADO RIVERA, MARLING ELISABETH MACHADO VELASQUEZ y KARLA JANETH RIZO**; 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 la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez
Tutor
CUR-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo

Resumen

La presente investigación aborda un desafío significativo en Tabacalera Oliva de Estelí S.A. la interdependencia entre la productividad laboral y la rotación de personal, y su impacto en el cumplimiento de las metas establecidas en el área de empaque. El objetivo general determinar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral en el cumplimiento de metas establecidas. La productividad laboral es clave del éxito en el área de empaque, esencial para lograr los objetivos de producción y satisfacer las demandas del mercado. Una alta rotación de personal puede desestabilizar este proceso, generando retrasos y aumentando los costos operativos. La contratación y formación de nuevos empleados requiere tiempo y recursos, lo que puede repercutir negativamente en la entrega de productos y la calidad del servicio. El análisis revela que la falta de personal capacitado ha sido un obstáculo, dificultando el cumplimiento de la meta semanal de embarcar dos contenedores. La falta de continuidad en el personal laboral genera una interrupción en el flujo de trabajo, lo cual complica la consecución de objetivos a largo plazo, por lo que se debe adoptar varias estrategias internas, como programas de retención de talento, mejora del ambiente laboral y optimización del proceso de reclutamiento. Un enfoque integral y estratégico en la gestión de recursos humanos y materiales permitirá a la empresa no solo mantener altos estándares de calidad, sino fomentar un entorno laboral positivo y colaborativo e Implementar un sistema de monitoreo de regulaciones laborales y adaptar las políticas empresariales en consecuencia.

Palabras claves: Productividad laboral, rotación de personal, metas establecidas, Estrategias internas, Contratación.

Abstract

This research addresses a significant challenge in Tabacalera Oliva de Estelí S.A. the interdependence between labor productivity and staff turnover, and its impact on the fulfillment of the goals established in the packaging area. The general objective to determine the relationship between staff turnover and labor productivity in the fulfillment of established goals. Labor productivity is key to success in the packaging area, essential to achieve production objectives and meet market demands. A high turnover of personnel can destabilize this process, leading to delays and increasing operating costs. Hiring and training new employees requires time and resources, which can have a negative impact on product delivery and service quality. The analysis reveals that the lack of trained personnel has been an obstacle, making it difficult to meet the weekly goal of shipping two containers. The lack of continuity in the workforce generates an interruption in the workflow, which complicates the achievement of long-term goals, so it is necessary to adopt several internal strategies, such as talent retention programs, improvement of the work environment and optimization of the recruitment process. A comprehensive and strategic approach to human and material resources management will allow the company not only to maintain high quality standards, but also to foster a positive and collaborative work environment and implement a monitoring system of labor regulations and adapt business policies accordingly.

Keywords: Labor productivity, employee turnover, established goals, internal strategies, recruitment

Índice

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del Problema	5
3.1 Caracterización del problema	5
3.2 Preguntas problemas	6
4. Justificación	7
5. Objetivos	9
5.1 Objetivo General.....	9
5.2 . Objetivos Específicos	9
6. Fundamentación teórica	10
6.1 Empresas tabacaleras.....	10
6.1.1 Empresas tabacaleras en Nicaragua.....	10
6.1.2 Impacto de las empresas tabacaleras en Nicaragua	11
6.1.3 Tabacalera Oliva de Estelí S, A.....	11
6.2 Rotación del personal.....	11
6.2.1 Tipos de rotación de personal	12
6.2.2 Factores que influyen en la rotación de personal	12
6.2.3 Ventajas de la rotación de personal	13
6.2.4 Desventajas de la rotación de personal.....	13
6.2.5 Costos de la rotación de personal	14
6.3 Productividad laboral.....	15
6.3.1 Características de la productividad laboral	15
6.3.2 Factores que determinan la productividad laboral	15
6.3.3 ¿Cómo se mide la productividad laboral?.....	16
6.3.4 Beneficios de la productividad laboral	17
6.4 Retención de personal.....	17
6.4.1 Importancia de la retención de personal.....	18
6.5 Estrategias empresariales	18
6.5.1 Elementos para la creación de una estrategia empresarial	18
6.5.2 Tipos de estrategias empresariales.....	19
6.5.3 Estrategias para corregir la rotación de personal	20
6.5.4 Estrategias para aumentar la productividad laboral.....	21
7. Supuesto de investigación	23

8. Matriz de Categorías	24
9. Diseño metodológico.....	26
9.1 Tipo de investigación.....	26
9.2 Área de estudio	26
9.3 Población y muestra / Sujetos participantes.....	27
9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos	28
9.4.1 Entrevista.....	28
9.4.2 Guía de revisión documental.....	28
9.5 Etapas de la investigación.....	28
9.5.1 Etapa I. investigación documental.....	28
9.5.2 Etapa II. Elaboración de Instrumentos.....	29
9.5.3 Etapa III. Trabajo de Campo	29
9.5.4 Etapa IV. Elaboración de Informe Final	29
10. Análisis y discusión de resultados	30
10.1 Factores que influyen en la rotación de personal de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A	33
10.1.1 Factores internos:	37
10.1.2 Factores externos	44
10.1.3 Impacto de la rotación de personal en la empresa	44
10.2 Efectos que provoca la rotación de personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A.....	46
10.3 Influencia de la retención de personal en la productividad laboral.....	52
10.4 Estrategias para disminuir la rotación de personal y mejorar la productividad en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S,A.....	54
10.4.1 Análisis PESTEL	54
10.4.2 Análisis FODA.....	55
10.4.3 Estrategias que TABOLISA puede tomar en cuenta basado en el análisis FODA....	57
11. Conclusiones	67
12. Recomendaciones	68
13. Referencias bibliográficas	69
14. Anexos.....	70

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Categorías y Subcategorías.....	24
Tabla 2. Costos de la Rotación de Personal.....	50
Tabla 3. Influencia de la Retención de Personal.....	52
Tabla 4. Análisis PESTEL.....	54
Tabla 5. Análisis FODA.....	55

Índice gráficos

Gráfico 1. Calificación del ambiente laboral	37
Gráfico 2. Calificación de los beneficios	38
Gráfico 3. El sueldo percibido va acorde al trabajo desempeñado	39
Gráfico 4. Remuneraciones e incentivos	40
Gráfico 5. Beneficios acuerdo a la ley	41
Gráfico 6. Calificación de la relación con jefe inmediato.....	42
Gráfico 7. Calificación de relación con compañeros de trabajo.....	43
Gráfico 8. Calificación de la organización y trabajo en equipo	43
Gráfico 9. Factores que Influyen en la Rotación de Personal	45
Gráfico 10. Efectos que provoca la rotación del personal	47
Gráfico 11. Nivel de productividad y retención de los colaboradores	53

1. Introducción

La rotación de personal es uno de los principales problemas que enfrentan las empresas y que generan consecuencias negativas dentro de cualquier organización, esta influye de manera directa en la productividad y el desempeño de los colaboradores dentro de las empresas.

Esta investigación se desarrollará en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A y consistirá en analizar la Relación entre la productividad laboral y la rotación de personal en el cumplimiento de metas establecidas en el Área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A de la ciudad de Estelí, durante el II Semestre 2024, para incidir positivamente en la capacidad de manejo del talento humano en pro de conocer los puntos críticos y asesorar de manera adecuada en la creación de nuevas estrategias que pudieran corregir la rotación del personal.

Capítulo II: el lector conocerá algunas investigaciones que anteceden a la presente en materia de RRHH específicamente sobre la rotación de personal y la productividad laboral dentro de las empresas.

Capítulo III: contiene el planteamiento del problema de estudio, su caracterización y las preguntas problemas por las cuales surgió.

Capítulo IV: se exponen los motivos que justifican la realización del trabajo investigativo y se describe la problemática a tratar.

Capítulo V: contiene los objetivos puntuales de la investigación, tanto el general como los objetivos específicos, esto con el propósito de que el lector pueda razonar los alcances y limitaciones del estudio.

Capítulo VI: ubica la fundamentación teórica existente del tema en mención, en este se describe cada concepto que se debe conocer para la comprensión total del tema en investigación.

Capítulo VII: prescribe el supuesto al que se rige la investigación.

Capítulo VIII: De manera ordenada y sistemática se presenta la operacionalización de los objetivos o variables que brinda una visualización esquelética de los macro temas abordados en el proceso inquisitivo.

Capítulo IX: el capítulo nueve abarca el diseño metodológico utilizado para llevar a cabo la investigación.

Capítulo X: Este capítulo contiene el análisis y la discusión de los resultados; es una sección clave donde se presentan de manera clara y ordenada los datos obtenidos durante la investigación; tiene como objetivo mostrar los hallazgos principales de la investigación.

Capítulo XI: Este contiene un resumen de los hallazgos más importantes de la investigación y una reflexión de sobre su significado en el contexto del problema planteado.

Capitulo XII: el capítulo de recomendaciones plantea sugerencias sobre cómo se pueden abordar los problemas o cuestiones que se han identificado a lo largo de la investigación.

Capitulo XIII: El capítulo de referencias contiene las fuentes que acreditan la información que ha sido utilizada para desarrollar la investigación; proporciona una lista organizada de todos los documentos, libros, artículos, informes, tesis y demás materiales citados a lo largo del trabajo.

Capitulo XII: El capítulo final contiene los anexos, tiene como objetivo proporcionar materiales complementarios que no son esenciales para la comprensión principal del texto, pero que pueden ser útiles para los lectores interesados en profundizar en detalles específicos, estos contienen las entrevistas aplicadas y fotografías.

2. Antecedentes

Para la realización de esta investigación se consultó una serie de trabajos investigativos en diversos sitios Web y la biblioteca “Urania Zelaya” del Centro Universitario Regional (CUR – Estelí) en la cual encontramos los estudios siguientes:

A Nivel Internacional

La tesis titulada “Gestión del talento humano y rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C.” está realizada por Bach. Ángela Del Carmen Rodríguez Rosado dicha investigación llevada a cabo en Lima – Perú se centra en la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en dicha empresa. El objetivo es proponer estrategias operativas para reducir la rotación. La hipótesis plantea que la gestión del talento humano está significativamente relacionada con la rotación de personal en Urbesur S.A.C. Los resultados obtenidos indican que la gestión del talento humano es crucial para el desarrollo y la productividad de las empresas. Una mejor gestión del talento humano reduce la rotación de personal y sus consecuencias en términos de costos y tiempo, como la inducción de nuevos empleados y los procesos de adaptación. (Ángela, 2022)

Una segunda tesis consultada a nivel internacional titulada “Rotación de Personal y Productividad Laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021”, realizada por Katherine Paola Cosio Echenique y llevada a cabo esta también en Lima – Perú, se enfocó en determinar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral; El objetivo principal fue analizar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral en el contexto específico de la municipalidad. Y como resultado Se encontró una relación significativa entre la rotación de personal y la productividad laboral. Dos dimensiones de la rotación de personal, compensación y condiciones laborales, presentaron bajas percepciones por parte de los trabajadores. (Echenique, 2021)

A Nivel Nacional

Como referencia nacional fue tomada la investigación “Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015.”, realizada por Lauren Amairani Salablanca Montenegro, Jhowar Alfonso Uriarte Arróliga, Anayansi del Carmen Valladares Castellón, la cual fue llevada a cabo en la ciudad de Estelí – Nicaragua, esta tenía como objetivo identificar la influencia de la rotación de personal en la producción en la empresa y se obtuvo como resultado las causas de la rotación de personal dentro de la empresa se identificaron cuáles son los factores que influyen en la rotación del personal obteniendo los siguientes: Condiciones de trabajo, falta de capacitación, salarios bajos, trato de jefes inmediatos. (Salablanca Montenegro Lauren Amairani, 2017)

Se ha realizado también la investigación “Rotación del personal en el proceso productivo de la Empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013”, realizada por Lisseth Margarita Marenco Monjarrez, Graciela Del Carmen Polanco Ramírez, Yesenia Úbeda Úbeda, la cual fue llevada a cabo en la ciudad de Estelí – Nicaragua, cuyo objetivo fue analizar la rotación de personal en la empresa Drew State Tobacco Company,

S.A y comprender su impacto sobre la productividad de la misma. (Lisseth Margarita Marengo Monjarrez, 2015)

3. Planteamiento del Problema

A continuación, se detalla la caracterización del problema:

3.1 Caracterización del problema

La rotación de personal, ha experimentado una intensificación en las empresas a nivel mundial. Los trabajadores han demostrado una menor permanencia en las organizaciones, y las empresas se enfrentan al desafío de atraer y retener talento, esta rotación constante tiene implicaciones en la productividad de las empresas.

La rotación de personal y su impacto en la productividad laboral son temas relevantes en América Latina. La rotación de personal puede tener consecuencias significativas en las organizaciones. Altos índices de rotación pueden generar inestabilidad, costos de reemplazo y disminución de la productividad.

En Nicaragua, la alta rotación de personal también afecta la productividad laboral. La rotación de personal se refiere a la frecuencia con la que los empleados dejan una organización y son reemplazados por nuevos trabajadores.

Las altas tasas de rotación pueden generar una reducción en la productividad, comprender las causas y consecuencias de la rotación de personal entre las cuales podemos mencionar motivación insuficiente, condiciones de trabajo inadecuadas, falta de capacitación, salarios poco atractivos, entre otros, es fundamental para implementar soluciones efectivas y mejorar la productividad en las empresas.

La productividad laboral se refiere a la eficiencia con la que los empleados realizan sus tareas y contribuyen al éxito general de la empresa. La rotación de personal puede afectar negativamente la productividad esto debido a, costos de reemplazo, disminución de la productividad lo que afecta la continuidad del trabajo y la eficiencia; son temas relevantes en el contexto empresarial específicamente en el ámbito de las empresas tabacaleras en Nicaragua.

En la ciudad de Estelí cuna de la industria tabacalera en Nicaragua se encuentra establecida Tabacalera Oliva de Estelí S.A (TABOLISA), cuyo desempeño en la productividad laboral se ha visto afectado debido a la alta rotación de personal en los últimos años.

La rotación de personal causa problemas de baja productividad laboral, específicamente en el área de empaque de TABOLISA, la baja productividad laboral donde índice la rotación de personal, se puede traducir en incumplimiento de las metas establecidas en el área pues esto generara retaso en la elaboración, embalaje y entrega de los pedidos solicitados por el cliente, debido a los retrasos generados puede darse la pérdida de clientes pues estos se darán a la tarea buscar un proveedor que pueda suplir sus necesidades en tiempo y forma.

Para combatir este problema la empresa debe considerar la modificación de las estrategias de gestión de recursos humanos y la cultura organizacional por una estrategia donde el objetivo principal sea fomentar el bienestar de los colaboradores, de esta manera estos se comprometerán con la empresa y el cumplimiento de las metas establecidas.

Basándose en los planteamientos anteriores, se hace necesario determinar cuál es la “Relación entre la rotación de personal y la productividad laboral en el cumplimiento de metas establecidas del Área de empaque en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A de la ciudad de Estelí, durante el II Semestre 2024”.

3.2 Preguntas problemas

Pregunta general

¿Cuál es la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral en el cumplimiento de metas establecidas del Área de empaque en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí?

Pregunta específica

1. ¿Qué factores influyen en la rotación de personal de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A?
2. ¿Cuáles son los efectos que provoca la rotación de personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A?
3. ¿Cómo influye la retención del personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A?
4. ¿Qué estrategias debería implementar la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A para reducir la rotación de personal y mejorar la productividad laboral?

4. Justificación

La productividad laboral es un tema relevante en la gestión de recursos humanos y esta se puede ver afectada debido a la rotación de personal, La rotación de personal puede ser un problema para la productividad de una empresa, la rotación de personal tiene un impacto significativo en el desempeño y cumplimiento de metas en el contexto de las empresas tabacaleras.

En el contexto de las tabacaleras de Nicaragua, estudiar la rotación de personal y la productividad laboral en este sector es importante para mantener la salud organizacional y reducir los impactos en la productividad de la empresa, son especialmente relevantes debido a la naturaleza del trabajo, que puede ser físicamente exigente y estar sujeto a condiciones laborales específicas que afectan la rotación y la productividad. Por lo tanto, realizar estudios en este sector puede ayudar a identificar y abordar los desafíos únicos que enfrentan estas empresas y sus trabajadores.

Se determinó la viabilidad de la presente investigación por la disponibilidad de recursos económicos, humanos y la existencia de estudios previos o investigaciones similares. El personal involucrado en la investigación nos facilitara la información que se pudiera requerir para llevar a cabo el trabajo investigativo, por cuanto los resultados de la investigación también son de su interés.

El talento humano es considerado el aporte más valioso en toda empresa, por lo cual uno de los retos es mantener al personal existente en la empresa y potenciar al máximo al talento buscando estrategias que permitan identificar las necesidades y motivaciones que permita brindarles agrado y desarrollo profesional y de esta manera mantener la productividad esperada dentro de la organización. En el aspecto social, el determinar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral en el cumplimiento de metas establecidas en el área de estudio es de vital importancia esto tendrá un impacto en la mejora de la eficiencia dentro de las organizaciones pues les permitirá contar con un personal estable y comprometido con la misma.

La investigación será de utilidad metodológica pues podrá utilizarse en futuras investigaciones con temas referentes y metodologías compatibles a las que en este documento serán expuestas.

En el aspecto disciplinario, este documento de investigación servirá como base de datos o información para otros trabajos que se realicen posterior a este y dará realce al estudio de Rotación de personal y Productividad laboral, el cual debe ser considerado como tema de importancia dentro de las empresas que pertenezcan o no al sector tabacalero, puesto que es un tema de interés para toda organización que maneje recursos humanos, para que puedan mantener a sus colaboradores ya que son estos quienes generan valor en las empresas, por esta razón es necesario identificar posibles deficiencias, corregirlas y mejorar factores que influyen en la rotación de personal y afectan la productividad laboral como un elemento esencial para mejorar los procesos productivos dentro de una organización

mediante estrategias de retención del personal de esta manera disminuir los costos que involucra la rotación de personal, costos que reducen la productividad laboral y por ende las utilidades en las empresas.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Determinar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral en el cumplimiento de metas establecidas del Área de empaque en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A de la ciudad de Estelí, durante el II Semestre 2024.

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen en la rotación de personal de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A.
- Analizar los efectos que provoca la rotación de personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A.
- Valorar la influencia de la retención del personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A
- Proponer estrategias que logren disminuir la rotación de personal en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A para mejorar la productividad en la empresa.

6. Fundamentación teórica

A continuación, se detalla toda conceptualización base que sustenta el diseño teórico de la presente investigación.

6.1 Empresas tabacaleras

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" (Chiavenato).

Una empresa se define como una organización o institución que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores. Estas actividades generan un rédito económico, es decir, una ganancia. Las empresas pueden ser de diferentes tipos y estructuras, y suelen clasificarse según su forma jurídica, el sector al que pertenecen, o su tamaño. Además, utilizan recursos humanos, naturales, materiales y técnicos con el objetivo de satisfacer necesidades sociales mediante la elaboración de bienes o la prestación de servicios.

La industria tabacalera comprende a las personas y empresas involucradas en el cultivo, preparación para la venta, envío, publicidad y distribución de tabaco y productos relacionados con el tabaco. Es una industria global, ya que el tabaco puede crecer en cualquier ambiente cálido y húmedo, lo que significa que puede cultivarse en casi todos los continentes.

La definición de "industria tabacalera" abarca a los fabricantes de tabaco, distribuidores mayoristas e importadores de productos de tabaco. Además, la frase generalmente se refiere a las empresas dedicadas a la fabricación de cigarrillos, puros, rapé, tabaco de mascar y tabaco de pipa.

Es importante mencionar que el tabaco es uno de los cultivos más importantes cultivados históricamente y es una sustancia adictiva muy utilizada en el mundo. La planta de tabaco, específicamente del género *Nicotiana*, es nativa de América tropical y se cultiva ampliamente por sus hojas, que se procesan principalmente para fumar en pipa, cigarrillos y puros.

6.1.1 Empresas tabacaleras en Nicaragua

La industria del tabaco en Nicaragua es una de las más importantes y prósperas del mundo, especialmente en la región de Estelí.

El cultivo de tabaco en Nicaragua tiene una larga historia, que se remonta a la época precolombina cuando era utilizado en rituales religiosos por los indígenas. Después de la Revolución Cubana, empresarios de la industria tabacalera emigraron a Nicaragua, iniciando el cultivo en Estelí

El clima tropical en las zonas bajas y templadas en las zonas de mayor altitud de Nicaragua es ideal para el cultivo de tabaco. Esto permite una variedad de microclimas que favorecen la producción de tabacos con diferentes características.

A pesar de los desafíos históricos, como desastres naturales y conflictos políticos, Nicaragua es hoy uno de los principales productores mundiales de tabaco de calidad. Las regiones de Jalapa, Estelí, Condega y Ometepe son conocidas por su producción de tabaco, especialmente cigarros. La industria del tabaco emplea a cerca de 35,000 personas en Nicaragua, con la mayoría de los trabajadores concentrados en el norte del país.

Nicaragua exporta tabaco principalmente a Estados Unidos, que es el destino del 84% de sus ventas. Además, el tabaco nicaragüense llega a países de América Latina y Europa, los cigarros producidos en Nicaragua han sido considerados entre los mejores del mundo, especialmente después de los puros cubanos en los años 70.

6.1.2 Impacto de las empresas tabacaleras en Nicaragua

El impacto de las empresas tabacaleras en Nicaragua es significativo, especialmente en términos de producción y exportación. Nicaragua se ha convertido en uno de los principales productores de tabaco de América Latina, destacándose en la fabricación de puros Premium hechos a mano. La industria del tabaco es una fuente importante de empleo y ha experimentado un crecimiento constante gracias al apoyo gubernamental.

En términos económicos, la exportación de puros a Estados Unidos ha sido particularmente notable, con Nicaragua superando a otros países tradicionalmente productores como República Dominicana y Honduras. Además, las empresas tabacaleras han contribuido a la economía local mediante la creación de empleos y el desarrollo de programas de educación y atención médica para las comunidades.

Esta industria no solo es un motor económico para Nicaragua, sino que también ha ganado un reconocimiento internacional por la calidad de sus productos.

Sin embargo, también es importante considerar los desafíos que enfrenta la industria, incluyendo la necesidad de ganar mayor presencia en mercados europeos y las preocupaciones sobre el impacto en la salud pública y el medio ambiente. La calidad del producto y la capacidad de mantener la producción frente a desafíos políticos y económicos son aspectos cruciales para el futuro de la industria tabacalera en Nicaragua.

6.1.3 Tabacalera Oliva de Estelí S, A

Tabacalera Oliva de Estelí, S.A. es una empresa nicaragüense dedicada a la fabricación de productos de tabaco, Está ubicada en Estelí, Nicaragua, y es conocida por producir una variedad de cigarros de alta calidad, La compañía ha sido un actor importante en la industria tabacalera desde su fundación.

6.2 Rotación del personal

La rotación de personal consiste en el número o porcentaje de trabajadores que abandonan una organización durante un periodo de tiempo determinado, usualmente a lo largo de un año.

La rotación de empleados se produce cuando finaliza la relación entre una organización y un empleado, quien usualmente es reemplazado por uno nuevo.

El abandono, por otro lado, se refiere generalmente al final de la relación laboral debido a la jubilación, la eliminación del empleo o la muerte del empleado, y se distingue de la rotación porque cuando se produce el abandono, el puesto no lo ocupa un nuevo empleado.

6.2.1 Tipos de rotación de personal

Existen tres tipos principales de rotación de personal:

6.2.1.1 Rotación involuntaria

Esto ocurre cuando un empleado es despedido debido a mal desempeño laboral, ausentismo o violación de las políticas de la empresa. Es involuntario porque no fue decisión del empleado dejar la compañía.

El despido de un empleado por mal desempeño en el trabajo, ausentismo o violación de las políticas del lugar de trabajo se denomina rotación involuntaria, también conocida como despido.

Es involuntario porque no fue decisión del empleado dejar la compañía. (Narvaez, s.f.)

6.2.1.2 Rotación voluntaria

En este caso, el empleado deja la compañía por su propia voluntad. Puede estar aceptando empleo en otra empresa, mudándose a una nueva área o enfrentando asuntos personales que le hacen imposible continuar trabajando. Cuando un empleado termina voluntariamente su relación laboral, generalmente notifica verbal o por escrito su intención de renunciar.

6.2.1.3 Rotación interna

Es otra forma de rotación que no se refiere a un retiro, sino a una transferencia dentro de la misma empresa. Puede surgir por decisión de la empresa frente a problemas de productividad o a raíz del crecimiento profesional de un trabajador.

6.2.2 Factores que influyen en la rotación de personal

La rotación de personal es un desafío importante para las empresas, y entender los factores que influyen en ella es crucial para abordar este problema.

6.2.2.1 Agentes externos a la empresa

Los agentes externos que influyen en la rotación de personal se consideran una rotación inevitable entre estos podemos mencionar:

- ✓ Oferta de captación externa: Cuando los empleados reciben ofertas atractivas de otras empresas, pueden decidir cambiar de trabajo.
- ✓ Crecimiento global de la oferta laboral: Si hay más oportunidades de empleo en el mercado, los empleados pueden buscar alternativas.
- ✓ Cambio en la vida personal: Eventos personales como mudanzas, matrimonios o nacimientos pueden influir en la decisión de cambiar de trabajo.

6.2.2.2 Agentes internos cocinados en la propia empresa

Los agentes internos en cambio se consideran como una rotación evitable entre los principales agentes internos podemos mencionar:

- ✓ Salario poco competitivo o congelado: La insatisfacción salarial puede llevar a los empleados a buscar mejores opciones.
- ✓ Excesiva presión o carga de trabajo: Un ambiente laboral estresante puede provocar la salida de empleados.
- ✓ Niveles de estrés elevados: El estrés crónico afecta la satisfacción laboral y la retención.
- ✓ Mal clima laboral: Relaciones tensas con colegas o supervisores pueden ser un factor importante.
- ✓ Ausencia de plan de desarrollo: Los empleados buscan oportunidades de crecimiento y aprendizaje.
- ✓ Inexistencia de beneficios sociales: Los beneficios como seguro médico, vacaciones pagadas y otros incentivos influyen en la retención.

6.2.3 Ventajas de la rotación de personal

- ✓ Renovación de ideas y perspectivas: Una de las ventajas de la rotación de personal es que permite la entrada de nuevos empleados con ideas frescas y diferentes perspectivas sobre los problemas y desafíos de la organización. Esto puede contribuir a la innovación y a la mejora continua.
- ✓ Desarrollo de habilidades y competencias: La rotación de personal puede brindar la oportunidad de desarrollar habilidades y competencias en diferentes áreas de la organización. Los empleados que tienen la posibilidad de trabajar en diferentes departamentos pueden adquirir conocimientos más amplios y convertirse en profesionales más versátiles.
- ✓ Mayor motivación y compromiso: Al tener la oportunidad de ocupar nuevos puestos de trabajo, los empleados pueden experimentar una mayor motivación y compromiso con la organización. Esto se debe a que la rotación de personal les brinda la posibilidad de crecer profesionalmente y alcanzar nuevos retos.
- ✓ Reducción del estancamiento laboral: La rotación de personal evita que los empleados se estanquen en sus puestos de trabajo, lo cual puede generar desmotivación y aburrimiento. Al permitir la movilidad interna, se fomenta un ambiente laboral dinámico y estimulante.
- ✓ Mejor adaptación al cambio: La rotación de personal puede ayudar a que la organización se adapte mejor a los cambios del entorno. Al contar con empleados que han experimentado diferentes roles y responsabilidades, la empresa estará más preparada para enfrentar los desafíos que puedan surgir.

6.2.4 Desventajas de la rotación de personal

- ✓ Pérdida de conocimiento y experiencia: Una de las principales desventajas de la rotación de personal es la pérdida de conocimiento y experiencia que puede ocurrir

cuando los empleados abandonan la organización. Esto puede afectar negativamente la calidad y eficiencia de los procesos internos.

- ✓ Costos de reclutamiento y capacitación: La rotación de personal implica costos asociados al reclutamiento y capacitación de nuevos empleados. Estos gastos pueden ser significativos, especialmente cuando se trata de cargos especializados o de alta responsabilidad.
- ✓ Disrupción del clima laboral: La rotación de personal constante puede generar inestabilidad en el clima laboral. Los cambios frecuentes de empleados pueden afectar la cohesión, la comunicación y la confianza entre los miembros del equipo.
- ✓ Demora en la productividad: La llegada de nuevos empleados implica un período de adaptación y aprendizaje, lo cual puede generar una demora en la productividad de la organización. Esto puede afectar la capacidad de respuesta y competitividad de la empresa.
- ✓ Dificultad para retener talento: La rotación de personal constante puede dificultar la retención de talento en la organización. Los empleados pueden percibir una falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo cual los impulsa a buscar nuevas opciones laborales.

En conclusión, la rotación de personal presenta tanto ventajas como desventajas. Si bien puede ser beneficioso para renovar ideas, desarrollar habilidades y aumentar la motivación, también puede ocasionar pérdida de conocimiento, aumentar los costos de reclutamiento y desestabilizar el clima laboral. La clave está en gestionar adecuadamente este fenómeno, equilibrando los beneficios y minimizando las desventajas para lograr una organización sólida y exitosa.

6.2.5 Costos de la rotación de personal

Uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas es sin duda el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente.

6.2.5.1 Costos primarios

Los costos primarios son los directamente relacionados con el despido del empleado. Por ejemplo, los gastos de despido y la selección de un nuevo empleado, los gastos de formación e integración, el costo del tiempo para las personas involucradas en RRHH, además de los costos legales relacionados con el despido del empleado.

6.2.5.2 Costos secundarios

Los costos secundarios involucran aspectos intangibles, es decir, lo que no se puede tocar. Se refiere a los efectos inmediatos de la rotación, como pérdidas en la producción, mientras un nuevo empleado no reemplaza al que se va, menor producción hasta que el nuevo empleado se adapta, e influencia sobre otros empleados.

6.2.5.3 Costos terciarios

Los costes terciarios son aquellos que interfieren en los reflejos de la imagen y el negocio de la empresa, la caída en la calidad de los productos o servicios prestados por empleados sin experiencia o en proceso de adaptación.

6.3 Productividad laboral

La productividad laboral es el grado de eficiencia de la producción económica por hora de trabajo. Esta puede medirse por el número de bienes que se producen en una empresa o de servicios que prestan en un tiempo determinado.

La productividad laboral es un importante indicador económico que está estrechamente relacionado con el crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida de una economía. La productividad laboral representa el volumen total de producción generado por unidad de trabajo (medido en términos de número de personas empleadas) durante un periodo de referencia temporal determinado.

También es un factor que se exige tanto en cada departamento de una compañía, como en el área de Recursos Humanos para impulsarla de forma transversal.

6.3.1 Características de la productividad laboral

Las características de la productividad laboral incluyen:

- ✓ Eficiencia: Capacidad para realizar las tareas con la máxima calidad en el menor tiempo posible.
- ✓ Optimización de recursos: Uso efectivo de todos los recursos disponibles, incluyendo materiales, humanos y tecnológicos, para cumplir con los objetivos establecidos.
- ✓ Trabajo en equipo: Promoción de la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo para mejorar el rendimiento general.
- ✓ Flexibilidad: Habilidad para adaptarse a cambios en el entorno de trabajo y ajustar los procesos para mantener o mejorar la productividad.
- ✓ Innovación: Búsqueda constante de nuevas ideas y métodos para mejorar los procesos y productos.
- ✓ Calidad: Mantenimiento de altos estándares en el trabajo realizado, asegurando que los resultados finales cumplan o superen las expectativas.
- ✓ Satisfacción laboral: Fomento de un ambiente de trabajo positivo que contribuya al bienestar de los empleados y a su motivación para realizar sus tareas eficientemente.

6.3.2 Factores que determinan la productividad laboral

Los factores que determinan la productividad laboral son múltiples y varían dependiendo del contexto de cada empresa y la naturaleza del trabajo. Sin embargo, algunos de los factores más comunes incluyen:

- ✓ Salario: Una remuneración justa puede motivar a los empleados a trabajar más eficientemente.

- ✓ Clima laboral: Un ambiente de trabajo positivo y colaborativo fomenta una mayor productividad.
- ✓ Motivación laboral: La motivación intrínseca y extrínseca juega un papel crucial en el rendimiento de los trabajadores.
- ✓ Equipamiento y recursos: Contar con las herramientas y recursos adecuados es esencial para realizar el trabajo de manera efectiva.
- ✓ Condiciones laborales: Un entorno de trabajo seguro y saludable es fundamental para mantener la productividad.
- ✓ Comunicación y liderazgo: Una comunicación clara y un liderazgo efectivo son clave para la coordinación y el enfoque en los objetivos.
- ✓ Calidad de los materiales: Materiales de buena calidad pueden mejorar la eficiencia y el resultado final del trabajo.
- ✓ Formación adecuada: La capacitación y el desarrollo de habilidades son importantes para adaptarse a las demandas del puesto.
- ✓ Estado físico: La salud física de los empleados afecta directamente su capacidad para trabajar.
- ✓ Salud mental: El bienestar mental es igualmente importante para mantener la concentración y la eficacia en el trabajo.
- ✓ Nivel de compromiso: El compromiso con la empresa y con el trabajo influye en la disposición a esforzarse y superar expectativas.

6.3.3 ¿Cómo se mide la productividad laboral?

La productividad laboral puede medirse de varias formas, entre ellas:

- ✓ Producción por trabajador: Mide la cantidad de producción obtenida por cada trabajador, expresada normalmente en unidades de producción por hora trabajada.
- ✓ Producción por hora trabajada: Mide la producción total de una empresa, dividida por el número total de horas trabajadas por todos los empleados.
- ✓ Productividad multifactorial: Mide la eficiencia con la que una empresa utiliza la mano de obra, el capital y los materiales para producir bienes y servicios.
- ✓ Producto Interior Bruto (PIB) per cápita: Mide la producción económica total de un país dividido por su población, proporcionando una medida global de la productividad laboral a nivel nacional.
- ✓ Valor añadido por empleado: Mide la cantidad de valor añadido a un producto o servicio por cada empleado, reflejando el valor que cada trabajador aporta a la empresa.

Es importante tener en cuenta que las medidas de productividad laboral deben elegirse cuidadosamente y adaptarse a la empresa y el sector específicos, ya que los distintos sectores y empresas pueden tener diferentes factores que influyan en la productividad laboral.

6.3.4 Beneficios de la productividad laboral

Una buena productividad laboral impulsa el crecimiento de una empresa, lo que significa que es capaz de producir más bienes o servicios con la misma cantidad de recursos o incluso con menos recursos.

Para las empresas, el aumento de la productividad supone un mayor beneficio y la oportunidad de realizar más inversiones.

Para los colaboradores de una empresa, el aumento de la productividad laboral puede verse reflejado en un mejor salario, así como un mejor ambiente de trabajo.

Otros beneficios de una buena productividad laboral son:

- ✓ Mayor rentabilidad: Cuando los empleados son productivos, son capaces de completar más tareas en menos tiempo, lo que puede aumentar la rentabilidad general de una empresa.
- ✓ Mejora de la moral de los empleados: Cuando los empleados sienten que son capaces de realizar su trabajo de manera eficiente, pueden sentir una mayor satisfacción en el trabajo y más motivados para seguir trabajando a un alto nivel de productividad.
- ✓ Mayor satisfacción del cliente: Cuando una empresa es capaz de producir bienes y servicios con rapidez y eficacia, es más probable que se incremente la satisfacción del cliente con los productos y servicios que reciben.
- ✓ Ventaja competitiva: Una buena productividad laboral puede dar a una empresa una ventaja competitiva sobre otras del mismo sector al permitirle producir bienes y servicios de forma más eficiente y a un coste menor.
- ✓ Mayor innovación: Una mano de obra productiva y centrada en sus tareas tiene más probabilidades de identificar y buscar soluciones innovadoras a los problemas, lo que puede dar lugar a nuevos productos, servicios y procesos empresariales.
- ✓ Reducción de residuos: Cuando una empresa es productiva, es capaz de minimizar los residuos y las ineficiencias, lo que puede ayudar a reducir costes y mejorar los resultados finales.

6.4 Retención de personal

La retención de personal es un aspecto crucial para las organizaciones, ya que se refiere a la capacidad de mantener a los empleados valiosos en la empresa.

La retención de personal es el grado en que una organización mantiene o “retiene” a sus empleados. Es lo contrario de la rotación de empleados. Se mide mediante un índice de estabilidad, que indica cuántos empleados permanecen en la compañía durante más tiempo.

La retención de los empleados se define como la capacidad de una organización para evitar la rotación de personal, es decir, el número de personas que abandonan su puesto de trabajo en un periodo determinado ya sea voluntaria o involuntariamente.

El objetivo de la retención de empleados es mantener al mejor talento en una organización para prosperar, ya que esto tiene un impacto directo en el rendimiento y el éxito de la empresa.

La retención de empleados abarca las estrategias que una organización desarrolla para mitigar los riesgos de rotación de los empleados y los procesos que pone en marcha para mantener a su talento crítico.

6.4.1 Importancia de la retención de personal

La Retención de personal es un aspecto crucial para las organizaciones, y está directamente relacionada con la productividad laboral.

La retención de personal es un aspecto crítico para la productividad de una empresa. Mantener a los empleados comprometidos y satisfechos no solo ayuda a reducir los costos asociados con la rotación de personal, sino que también contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo

La retención de personal es fundamental para el crecimiento y la estabilidad de una organización. Mantener a los empleados comprometidos y satisfechos no solo reduce los costos asociados con la rotación de personal, sino que también crea un ambiente de trabajo positivo y productivo. Además, una gestión eficiente del talento permite identificar y desarrollar las habilidades de los empleados para asegurar que la empresa cuente con el personal adecuado para abordar los desafíos futuros.

6.5 Estrategias empresariales

El diccionario Larousse define la estrategia como el arte o habilidad para dirigir operaciones militares, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o varios enemigos en el campo de batalla, es un sinónimo de rivalidad, de competencia.

El termino estrategia deriva del término griego Estrategia o sea del arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejercito) y agein (conducir, guiar).

Alfred Chandler Jr., definía la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Una estrategia empresarial es un conjunto de planes y tácticas diseñadas para alcanzar objetivos específicos en un negocio. A través de la definición de esta estrategia, se puede gestionar, controlar y mejorar el desarrollo de una empresa, asegurando que se cumplan las metas previamente trazadas. (García, 2013)

6.5.1 Elementos para la creación de una estrategia empresarial

Para llevar a cabo la formulación de una estrategia empresarial se deben seguir algunas acciones como:

- ✓ Conocer las oportunidades que brinda el entorno en el cual actúa la empresa.
- ✓ Interiorizar las fortalezas y debilidades que posee la empresa para enfrentar a sus adversarios.

- ✓ Aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado como también luchar contra las amenazas del mismo.
- ✓ Determinar los valores personales de quienes deben llevar a cabo esas acciones.
- ✓ Prever las expectativas de futuro, no solo de la empresa sino también del mercado en el cual actúa la misma. (García, 2013)

6.5.2 Tipos de estrategias empresariales

Existen diversos tipos de estrategias que las empresas pueden utilizar para alcanzar sus objetivos, pero en general estas se suelen clasificar en dos grandes grupos: las estrategias organizacionales y las estrategias funcionales.

6.5.2.1 Estrategias organizacionales

Las estrategias organizacionales, también conocidas como estrategias competitivas, son estrategias que afectan a la empresa en su totalidad por lo que su aplicación suele decidir el destino de esta.

Estas estrategias permiten alcanzar objetivos organizacionales tales como ser la empresa líder del mercado o lograr una mayor participación en este, son formuladas en los altos niveles de la empresa por los dueños o los altos directivos, y suelen requerir grandes recursos para su ejecución.

Las principales estrategias organizacionales que existen:

- ✓ Estrategia de integración hacia adelante: Consiste en obtener la posesión o un mayor control de los distribuidores o minoristas con los que trabaja la empresa con el fin de lograr un mayor control de la distribución o la venta del producto al consumidor final.
- ✓ Estrategia de integración hacia atrás: Consiste en obtener la posesión o un mayor control de los proveedores de la empresa con el fin de encargarse del suministro de los insumos que se necesitan.
- ✓ Estrategia de integración horizontal: Consiste en obtener la posesión o un mayor control de los competidores de la empresa con el fin de conseguir mayores recursos, y obtener una ventaja competitiva ante otros competidores.
- ✓ Estrategia de penetración de mercado: Consiste en buscar una mayor participación en el mercado a través de un esfuerzo por aumentar las ventas o la clientela.
- ✓ Estrategia de desarrollo de mercado: Consiste en incursionar en nuevos mercados geográficos; es decir, introducir los productos actuales en nuevos mercados geográficos con el fin de ampliar su cobertura.
- ✓ Estrategia de desarrollo del producto: Consiste en modificar o mejorar los productos actuales, o diseñar otros totalmente nuevos.
- ✓ Estrategia de diversificación concéntrica (o relacionada): Consiste en incursionar en un nuevo negocio a través del lanzamiento de nuevos productos relacionados con los productos actuales.
- ✓ Estrategia de diversificación conglomerada (o no relacionada): Consiste en incursionar en un nuevo negocio a través del lanzamiento de nuevos productos no relacionados con los productos actuales.

- ✓ Estrategia de encogimiento (o reducción): Consiste en reagruparse mediante la reducción de costos y/o activos.
- ✓ Estrategia de desinversión: Consiste en vender una división o una parte de la empresa con el fin de enfocarse en la que mejor o las que mejores rendimientos presentan, o reunir capital.
- ✓ Estrategia de liquidación: Consiste en declararse en quiebra o bancarrota, y liquidar o vender todos los activos de la empresa en partes y por su valor tangible.
- ✓ Estrategia de empresa conjunta: Consiste en formar una sociedad con otra empresa con el fin de compartir recursos, aprovechar una oportunidad de negocio, o competir con los demás competidores.

6.5.2.2 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales, también conocidas como estrategias departamentales, son estrategias que afectan una determinada área funcional o departamento de la empresa.

Estas estrategias permiten alcanzar objetivos funcionales o departamentales tales como aumentar las ventas o aumentar la producción, y son formuladas en los niveles medios de la empresa por los gerentes de área o los administradores.

Las principales estrategias funcionales que existen:

- ✓ Estrategias de marketing: Las estrategias de marketing son estrategias que buscan alcanzar objetivos de marketing tales como aumentar las ventas o reducir el tiempo de entrega del producto.
- ✓ Estrategias de finanzas: Las estrategias de finanzas son estrategias que buscan alcanzar objetivos de finanzas tales como aumentar las utilidades u obtener una mayor rentabilidad.
- ✓ Estrategias de producción: Las estrategias de producción son estrategias que buscan alcanzar objetivos de producción tales como aumentar la producción o reducir el costo del producto.
- ✓ Estrategias de recursos humanos: Las estrategias de recursos humanos son estrategias que buscan alcanzar objetivos de recursos humanos tales como aumentar el número de trabajadores o reducir el nivel de ausentismo del personal. (Redaccion CN, 2023)

6.5.3 Estrategias para corregir la rotación de personal

Las estrategias que se basan en la reducción o corrección de la rotación de personal pertenecen a las estrategias funcionales específicamente a las estrategias de Recursos Humanos, las cuales se encargan del manejo de personal reducir la rotación de personal es fundamental para mantener una fuerza laboral estable y comprometida.

Una empresa puede tratar de reducir este problema implementando las siguientes estrategias:

- ✓ Optimizar desde el principio: Asegúrate de que el proceso de selección sea riguroso y que los candidatos se alineen con la cultura y valores de la empresa.
- ✓ Mejorar la cultura de la empresa: Fomenta un ambiente de trabajo positivo donde se valoren la colaboración, la diversidad y la inclusión.
- ✓ Crear una propuesta de valor para el empleado (PVE) sólida: Ofrece beneficios y compensaciones competitivas que vayan más allá del salario.
- ✓ Ofrecer opciones de trabajo flexibles: Permite horarios flexibles o trabajo remoto para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- ✓ Aprovechar los comentarios de los empleados: Establece canales de comunicación abiertos para recibir y actuar según el feedback de los empleados.
- ✓ Las habilidades interpersonales: Promueve el desarrollo de habilidades blandas y la inteligencia emocional en el lugar de trabajo.
- ✓ Presta atención a la incorporación: Un buen programa de incorporación puede ayudar a los empleados a integrarse mejor y más rápido en la empresa.
- ✓ Instalaciones de cuidado infantil: En caso de que los colaboradores tengan menores a cargo, contar con instalaciones donde puedan dejarlos sin costo y sin inconvenientes de traslado. Ayuda a que los colaboradores ahorren tiempo, dinero y preocupaciones. De este modo poder dedicarse por completo a su trabajo durante las horas que estén en funciones.

6.5.4 Estrategias para aumentar la productividad laboral

- ✓ Invertir en las mejores herramientas: Para mejorar la productividad laboral, una organización necesita invertir en herramientas y sistemas que impulsen el compromiso de los empleados, al mismo tiempo que proporcionan una mejor gestión de la comunicación organizacional en tiempo real. La tecnología es una fuerza impulsora de la productividad en el lugar de trabajo, tanto si se trata de forma presencial como de la productividad de los trabajadores a distancia.
- ✓ Asignar recursos eficientemente: Las organizaciones deben considerar la eficiencia con la que orientan a sus equipos de trabajo. En el caso de organizaciones de producción, es esencial establecer los objetivos empresariales y las expectativas. Si no se cumplen, es necesario buscar si estas ineficiencias residen en los procesos de producción, así como considerar si es necesario ampliar la operación para utilizar más plenamente la fuerza de trabajo. Es imprescindible que las organizaciones utilicen la combinación óptima de insumos a medida que aumenta la escala de producción, lo que suele denominarse como utilizar proporciones de la vía de expansión.
- ✓ Aumentar el capital físico: El impacto de los aumentos de capital físico o de las compras de activos tiene dos dimensiones. El primero tiene que ver con la eficiencia técnica, que se refiere a la capacidad de una organización para producir eficientemente para un nivel determinado de insumos. Por otra parte, está la eficiencia de costes, que mide la capacidad de una organización para generar productos al menor coste por unidad. Es importante asegurarse de que los beneficios

de cada compra de activos superen los costes. Aumentar la inversión en bienes de capital, incluidas las infraestructuras, puede contribuir a la productividad y reducir el coste de la actividad empresarial. También puede ayudar a prevenir el burnout laboral ocasionado por la sobre exigencia de resultados a un número reducido de trabajadores.

- ✓ Invertir en la formación del personal: Ofrecer oportunidades de desarrollo de empleados para que estos actualicen sus conocimientos y ofrecer educación y formación a un coste asequible, ayuda a aumentar la productividad de una empresa y de una economía. Por ejemplo, es mucho menos costoso invertir en el reskilling, es decir, en la formación de nuevas habilidades en un colaborador que lleva años en la empresa y conoce gran parte de la operación, que contratar a un nuevo talento al que le tomará un periodo considerable adquirir todos los conocimientos y técnicas necesarias.
- ✓ Impulsar el cambio tecnológico: La adopción de la tecnología suele fomentar un uso más eficiente de la mano de obra y conduce a economías de escala y ventajas competitivas por un par de razones:
En primer lugar, los primeros en adoptar la tecnología suelen obtener beneficios superiores a la media.
En segundo lugar, las organizaciones que no adoptan una tecnología beneficiosa se vuelven cada vez más ineficientes. Esto indica que el cambio técnico es un motor clave de la productividad laboral y la rentabilidad.
- ✓ Promover la satisfacción y la motivación laboral: Impulsar la satisfacción en el lugar de trabajo y la motivación laboral a través de diversas iniciativas, más allá de solo esperar que los colaboradores “hagan el trabajo” es fundamental en la actualidad. Para muchos, ser parte de una empresa que realiza actividades mensuales, ofrece incentivos, planes de crecimiento y tiene una preocupación por el bienestar de sus empleados, es más importante que ganar más para permanecer en una empresa.

7. Supuesto de investigación

La reducción de la rotación de personal se manifiesta en el aumento de la productividad laboral para el cumplimiento de metas establecidas en el área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A.

8. Matriz de Categorías

Tabla 1. Matriz de Categorías y Subcategorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
¿Qué factores influyen en la rotación de personal de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A?	Identificar los factores que influyen en la rotación de personal de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A.	Empresas tabacaleras	La definición de “empresas tabacaleras” abarca a los fabricantes de tabaco, distribuidores mayoristas e importadores de productos de tabaco.	<u>Empresas tabacaleras en Nicaragua</u> La industria del tabaco en Nicaragua es una de las más importantes y prósperas del país, especialmente en la región de Estelí.	Impacto de las empresas tabacaleras en Nicaragua	Secundaria: *Textos *Documentos	Guía de revisión documental
		Rotación de personal	La rotación de personal consiste en el número o porcentaje de trabajadores que abandonan una organización durante un periodo de tiempo determinado, usualmente a lo largo de un año.	*Reclutamiento y selección de personal *Compensación *Condiciones laborales	*Sueldo *Beneficios sociales *Ambiente físico *Jornada laboral	Secundaria: *Textos *Documentos	*Guía de revisión documental
¿Cuáles son los efectos que provoca la rotación de personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S,A?	Analizar los efectos que provoca la rotación de personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A.	Productividad laboral	La productividad laboral es el grado de eficiencia de la producción económica por hora de trabajo. Esta puede medirse por el número de bienes que se producen en una empresa o de servicios que prestan en un tiempo determinado	*Desempeño laboral *Eficacia *Compromiso organizacional	*Calidad laboral *Compromiso laboral *Desarrollo personal *Logro de objetivos.	Secundaria: *Textos *Documentos	*Guía de revisión documental

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
¿Cómo influye la retención del personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A?	Valorar la influencia de la retención del personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S,A.	Retención de personal	La retención de personal es el grado en que una organización mantiene o “retiene” a sus empleados. Es lo contrario de la rotación de empleados. Se mide mediante un índice de estabilidad, que indica cuántos empleados permanecen en la compañía durante más tiempo.	<u>Objetivo de la retención de personal</u> El objetivo de la retención de empleados es mantener al mejor talento en una organización para prosperar, ya que esto tiene un impacto directo en el rendimiento y el éxito de la empresa.	*Importancia de la retención de personal	Secundaria: *Textos *Documentos	*Guía de revisión documental
¿Qué estrategias debería implementar la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A para reducir la rotación de personal y mejorar la productividad laboral?	Proponer estrategias que logren disminuir la rotación de personal en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A para mejorar la productividad en la empresa.	Estrategias empresariales	Una estrategia empresarial es un conjunto de planes y tácticas diseñadas para alcanzar objetivos específicos en un negocio. A través de la definición de esta estrategia, se puede gestionar, controlar y mejorar el desarrollo de una empresa, asegurando que se cumplan las metas previamente trazadas	<u>Tipos de estrategias empresariales</u> Estrategias organizacionales: son estrategias que afectan a la empresa en su totalidad por lo que su aplicación suele decidir el destino de esta. Estrategias funcionales: son estrategias que afectan una determinada área funcional o departamento de la empresa.	*Elementos para la creación de una estrategia empresarial *Estrategias para corregir la rotación de personal *Estrategias para aumentar la productividad laboral	Secundaria: *Textos *Documentos	*Guía de revisión documental

9. Diseño metodológico

En este apartado se prescribe el tipo de investigación y el enfoque asumido; asimismo, el universo, muestra y muestreo de la misma; las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos y técnicas de investigación que resultan imperantes en todo proceso.

9.1 Tipo de investigación

La investigación es mixta ya que el enfoque metodológico combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos para obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno en estudio.

En el contexto de las empresas tabacaleras, este tipo de investigación puede ser particularmente útil para abordar temas complejos que involucran aspectos económicos, sociales, políticos y éticos relacionados con la industria del tabaco.

9.2 Área de estudio

El área de estudio se refiere a una disciplina o campo de conocimiento específico en el que los profesionales y académicos se enfocan para investigar, analizar y comprender un tema particular. En otras palabras, es el ámbito en el que se desarrolla la investigación y se profundiza en un dominio específico.

➤ Área de conocimiento

De acuerdo a la clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) 2013, la presente investigación corresponde a la clasificación 04 campo amplio de la carrera de Administración de Empresas y Derecho, el campo específico 041 Educación comercial y administración y el campo detallado 0413 Gestión y Administración.

Línea de investigación

Línea CEC - 2: ORGANIZACIONES, GOBIERNO Y ECONOMÍA NACIONAL.

Sub línea

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

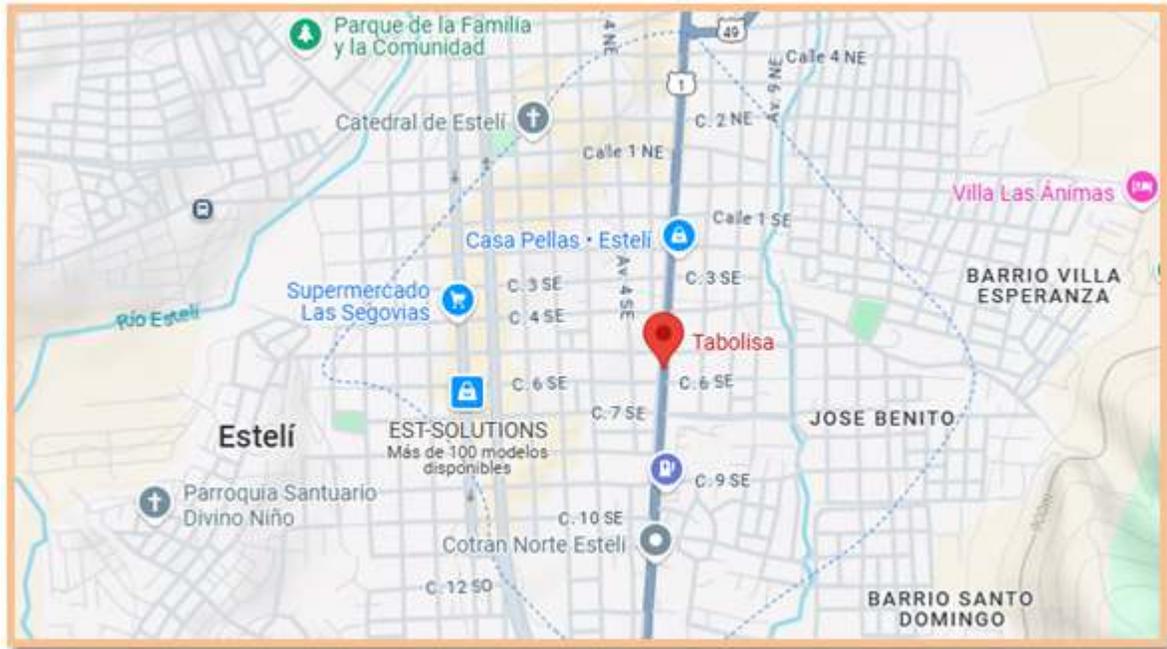
Mediante línea cec-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional nos direccionaremos en nuestro proyecto de investigación pues esta abarca organizaciones como la propuesta Tabacalera Oliva de Estelí S, A, la cual a la vez genera canales para atraer inversiones al país, mejorando así la economía nacional.

Sobre esta organización utilizaremos la - sub línea cec-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones, para evaluar la rotación de personal dentro de la empresa, conoceremos el comportamiento del talento humano

dentro de la misma, y como esta influye en el cumplimiento de las metas establecidas dentro de la organización.

➤ **Ubicación Geográfica.**

Ilustración 1. Ubicación geográfica de TABOLISA



Fuente: Tomado desde Google Maps.

La Tabacalera TABOLISA, parte de Oliva Cigar Company, se encuentra en Estelí, Nicaragua, y es conocida por emplear a cientos de colaboradores y producir no solo sus propias marcas sino también cigarros para otras compañías bajo contrato.

9.3 Población y muestra / Sujetos participantes

La población total del estudio está constituida por el total de los colaboradores que forman parte de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A.

La población del estudio son los colaboradores pertenecientes al área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A, actualmente los colaboradores que conforman esta área ascienden a las 362 personas.

Para el cálculo de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 95%

Donde

Z:1.96, N: 362, p: 0.5, q: 0.5, e: 5

$n = 347.52/1.865$

$n = 186$

9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

9.4.1 Entrevista

Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto.

9.4.2 Guía de revisión documental

La guía de revisión documental es una herramienta esencial para evaluar la calidad y el cumplimiento de los programas académicos y proyectos de investigación. Se basa en el análisis crítico de documentos oficiales y personales, y su aplicación contribuye al mejoramiento continuo de las instituciones y sus programas

9.5 Etapas de la investigación

9.5.1 Etapa I. investigación documental

Durante esta etapa se procedió inicialmente a la elección del problema de investigación, una vez seleccionado el problema se constituyó el tema delimitado de investigación.

Establecido el tema delimitado, fue necesario asistir a las instalaciones de la empresa para plantearles el tema que se requería estudiar y conocer si esta estaba disponible para servir de apoyo en la investigación.

Una vez obtenida la disposición de la organización, se indagaron diferentes fuentes de información, entre ellas, sitios web, tesis, consulta de libros y revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (CUR-Estelí), para la elaboración del marco teórico y operacionalización de los objetivos.

Revisión de la Literatura

- ✓ Realizar una revisión exhaustiva de estudios previos y teorías relacionadas con la rotación de personal y la productividad laboral.
- ✓ Identificar modelos y enfoques teóricos que puedan aplicarse al contexto de Tabacalera Oliva de Estelí S.A.

Diseño de la Investigación

- ✓ Elegir un enfoque cuantitativo para permitir la medición objetiva y análisis estadístico de los datos.
- ✓ Definir el tipo de estudio (descriptivo y correlacional) y la población de estudio (empleados del área de empaque).

9.5.2 Etapa II. Elaboración de Instrumentos

Recolección de Datos

- ✓ Encuestas: Desarrollar y aplicar encuestas de satisfacción laboral a los empleados del área de empaque.
- ✓ Entrevistas: Realizar entrevistas estructuradas con supervisores y empleados clave para obtener información cualitativa.
- ✓ Análisis de Registros: Revisar los registros internos de la empresa para obtener datos históricos sobre productividad y rotación de personal.

9.5.3 Etapa III. Trabajo de Campo

Análisis de Datos

- ✓ Utilizar software estadístico para analizar los datos recolectados forms.
- ✓ Realizar análisis descriptivos y correlacionales para identificar patrones y tendencias.
- ✓ Interpretar los resultados para evaluar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral.

Interpretación de Resultados

- ✓ Comparar los resultados obtenidos con los objetivos específicos de la investigación.
- ✓ Evaluar el grado de influencia de la rotación de personal en la productividad laboral.
- ✓ Identificar las principales causas de la rotación de personal y su impacto en el área de empaque.

Propuesta de Estrategias

- ✓ Desarrollar estrategias basadas en los resultados obtenidos para mejorar la retención de personal.
- ✓ Proponer acciones específicas para aumentar la productividad laboral y cumplir con las metas establecidas.

9.5.4 Etapa IV. Elaboración de Informe Final

Redacción del Informe Final

- ✓ Redactar el informe final de la investigación, incluyendo introducción, metodología, resultados, discusión y conclusiones.
- ✓ Incluir recomendaciones prácticas para la empresa basadas en los hallazgos del estudio.

Presentación de Resultados

- ✓ Preparar una presentación para compartir los resultados con la gerencia y otros interesados.
- ✓ Discutir las implicaciones de los hallazgos y las estrategias propuestas para la empresa.

10. Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada. Se busca ofrecer una visión clara y concisa de los hallazgos, organizando la información de manera que facilite su comprensión y análisis. A lo largo de este apartado, se expondrán los datos cualitativos recolectados, siguiendo la metodología propuesta.

Este análisis se basa en una combinación de métodos cualitativos, incluyendo encuestas y entrevistas a los colaboradores del área de empaque. Los resultados obtenidos proporcionan una visión integral de cómo la rotación de personal impacta diferentes aspectos de la productividad laboral, tales como la eficiencia, la calidad del trabajo, y el cumplimiento de las metas establecidas. Al abordar estas relaciones, el análisis ofrece una base sólida para desarrollar estrategias efectivas que permitan minimizar la rotación de personal y maximizar la productividad en la empresa.

La Tabacalera Oliva tiene una historia fascinante que se remonta a sus orígenes en Cuba. Melanio Oliva comenzó a cultivar tabaco en Pinar del Río, Cuba, en 1886. La empresa familiar, conocida en Estados Unidos como Oliva Cigar Co., continuó con su hijo Hipólito Oliva durante la década de 1920 y luego fue asumida por su nieto, Gilberto Oliva Sr., quien continuó hasta la revolución de 1959.

Después de la revolución cubana, Gilberto Oliva Sr. emigró a España en 1964 y luego se trasladó a Nicaragua, donde retomó el negocio del tabaco. En 1995, Gilberto y su hijo, Gilberto Jr., lanzaron la marca Gilberto Oliva, que más tarde se convirtió en Oliva Cigar Co. La compañía actualmente tiene su sede en Miami Lakes, Florida.

En 1996 Tabacalera Oliva fue fundada en la ciudad de Ocotlán con el nombre de Tacunisa, empezó como inicia toda empresa: poco personal, poco pedido, local rentado. Pero al pasar el tiempo esta empresa se fue desarrollando por la calidad que ofrecían sus productos. En 1999 la empresa se traslada a la ciudad de Estelí y en su propio local.

Actualmente la empresa pertenece al grupo J. Cortes Cigars por quienes fue adquirida en el verano de 2016, es notable el éxito y el crecimiento que ha presentado desde entonces, con moderna y nueva infraestructura.

La empresa en su planta principal actualmente emplea a aproximadamente 1,800.00 colaboradores distribuidos en sus diferentes áreas productivas.



Tabacalera Oliva de Estelí S, A

Misión: Producir y comercializar puros de alta calidad enfocados a satisfacer los requerimientos de consumidores más exigentes a nivel mundial.

Visión: Ser la empresa líder en la producción de puros hechos a mano de alta calidad a través de la mejora e innovación continua de nuestros procesos.

Valores de la empresa

- ✓ Disciplina: la disciplina está presente en la empresa en diversos aspectos, desde la producción hasta la gestión, la seguridad y la cultura organizacional, mediante el cumplimiento de normativas y regulaciones en tiempo y forma para evitar sanciones legales, se le exige al colaborador cumpla con las normas establecidas dentro de la empresa para proteger su integridad.
- ✓ Responsabilidad: el valor de la responsabilidad implica un enfoque integral que nivela los intereses económicos de la compañía con los beneficios sociales y el impacto ambiental.
- ✓ Flexibilidad al cambio: la empresa implementa actualmente un sistema de gestión de recursos humanos y gestión de inventario con el fin de disminuir los errores y agilizar los procesos administrativos, manteniéndose a la vanguardia con la implementación de nuevas tecnologías.
- ✓ Autocrítica: en la empresa se fomenta la revisión constante de los procesos productivos, mediante estos valores se logran identificar las ineficiencias y se proponen mejoras continuas.
- ✓ Eficiencia y calidad: mediante la eficiencia se maximizan el uso de los recursos disponibles y se logra la calidad requerida por los clientes que adquieren nuestros productos.
- ✓ Compromiso social: como parte del compromiso social la empresa promueve campañas ambientales, actualmente se trabaja en la campaña “**POR UN ESTELI LIMPIO PARA VIVIR**” que consiste en la limpieza en las cercanías del río, en rotondas y parques, así como la distribución de barriles para reciclaje en distintos puntos de la ciudad.

Estructura organizacional

Una estructura organizacional define la manera en que una empresa o institución organiza sus recursos humanos y materiales para alcanzar sus objetivos. Establece las jerarquías, roles y responsabilidades dentro de la organización, facilitando la comunicación y la toma de decisiones. La correcta implementación de una estructura organizacional es clave para asegurar la eficiencia operativa, la claridad en los procesos y el desarrollo de un entorno de trabajo colaborativo. A continuación, se presenta una visión general de la estructura organizacional de nuestra empresa, destacando sus principales componentes y funciones.

ORGANIGRAMA DE TABOLISA ESTELI 2024

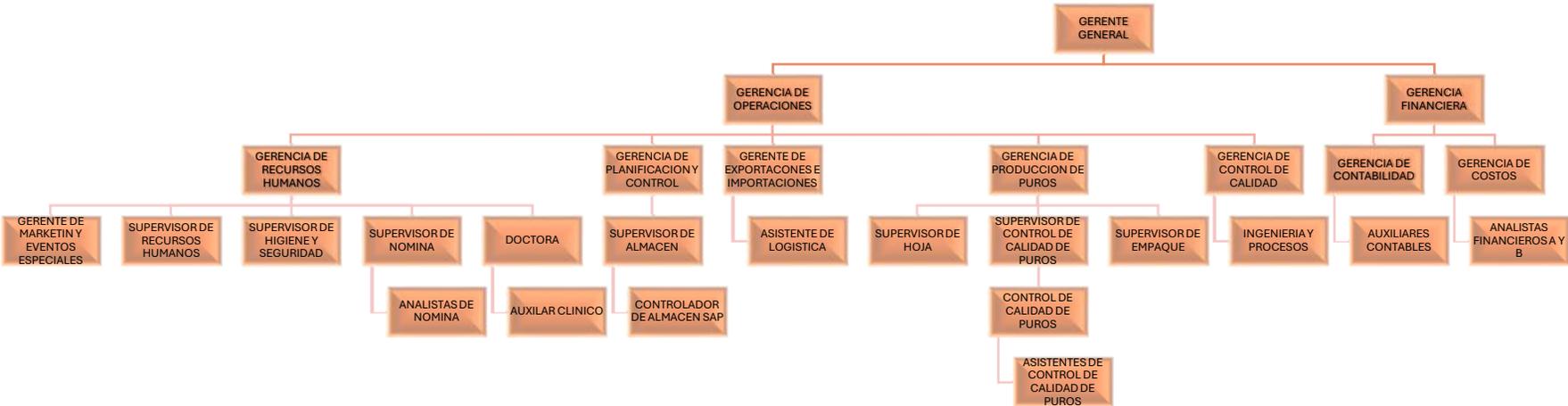


Ilustración 2. Organigrama TABOLISA

10.1 Factores que influyen en la rotación de personal de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos relacionados a la rotación de personal de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A.

La rotación de personal se refiere al movimiento de empleados dentro de una organización, ya sea por la contratación de nuevos trabajadores, la salida de empleados actuales o cambios de puesto dentro de la empresa. Puede ser voluntaria, cuando un empleado decide dejar la organización, o involuntaria, cuando la empresa decide prescindir de un empleado.

La rotación de personal se refiere a la tasa a la cual los empleados entran y salen de una organización. Es un indicador importante de la salud laboral y puede tener varias causas y consecuencias

En el análisis de la rotación de personal destacan las encuestas y entrevistas realizadas tanto a los colaboradores del área de empaque como a su supervisor, nos proporcionó información valiosa sobre la salud organizacional, la satisfacción laboral y la cultura de la empresa.

No obstante, es importante antes conocer el flujo de proceso, así como el funcionamiento del mismo para tener una imagen clara de los diferentes factores que inciden en la rotación de personal.

- Descripción de los procesos del área del empaque

Almacén de puros

El proceso de empaque en un almacén de puros es fundamental para garantizar la calidad del producto, preservando sus características como el sabor, aroma y frescura. Este proceso involucra varias etapas y requiere de un manejo cuidadoso para proteger los puros de factores como la humedad, el aire y la luz, que podrían afectar su calidad. Los puros deben tener un nivel de humedad óptimo, generalmente entre el 60% y 70%, para garantizar que no se resequen ni se deformen durante el proceso de empaque.

Rezago de puros

Se revisa cada puro para detectar daños, grietas, moho o cualquier otro defecto visible. Se verifica que el capote, la capa y el cigarro en general estén intactos. En algunas situaciones, los puros rezagados se revisan por su aroma y sabor, especialmente si han sido almacenados por años. Si la calidad es afectada, algunos pueden ser desechados o ajustados.

Anillado y celofanado codificado

El proceso de anillado y celofanado codificado en el área de empaque de puros es crucial tanto para la protección del producto como para la gestión de su trazabilidad y control de

calidad. Este proceso es comúnmente utilizado para puros premium, ya que el anillado asegura la identificación del producto y el celofanado proporciona una capa adicional de protección para mantener la frescura y la integridad del puro durante el transporte y almacenamiento.

El anillado es el proceso mediante el cual se coloca un anillo o banda decorativa en el extremo de cada puro, generalmente en la zona donde se encuentra el capote (el envoltorio externo del puro). Este anillo no solo tiene un fin estético, sino que también cumple con funciones prácticas, tales como:

- ✓ Identificación de la marca y el tipo de puro: El anillo generalmente lleva el logo, la marca, la denominación de origen, el nombre del producto o la edición especial. Esto es vital para el reconocimiento del producto en el mercado y para asegurar la autenticidad.
- ✓ Protección estética: El anillo ayuda a preservar la forma y la apariencia del puro, evitando que se deterioren durante el transporte o almacenamiento.
- ✓ Seguridad y calidad: El anillo también puede ayudar a asegurar que el puro no se deshaga ni pierda su forma en la zona del extremo, especialmente si ha sido enrollado manualmente.

El **celofanado** es el proceso de envolver cada puro con una capa de celofán, un material transparente que ofrece una excelente protección contra factores ambientales que pueden afectar la calidad del puro, como la humedad, el polvo o la exposición al aire. El celofanado también proporciona una protección adicional durante el transporte y almacenamiento, asegurando que el puro mantenga su frescura y sabor.

El proceso de **codificación** es clave para la trazabilidad del producto y para cumplir con normativas de seguridad e higiene, especialmente en mercados con regulaciones estrictas como el de los puros premium. La codificación se refiere a la asignación de un código único a cada puro o lote de puros, que facilita su identificación en toda la cadena de suministro.

Control de calidad

La calidad del anillado debe ser verificada con precisión para garantizar que cada puro esté correctamente identificado y sin daños. En el celofanado el control de calidad aquí garantiza que el puro esté protegido correctamente contra factores que puedan afectar su sabor, aroma o estructura. En la codificación un control adecuado en esta fase es fundamental no solo para la integridad del proceso logístico, sino también para cumplir con las normativas de seguridad y calidad, especialmente en mercados que requieren regulaciones de trazabilidad estrictas.

Empacado

Una vez que los puros han sido anillados, celofanados y etiquetados, se procede al empaque final. Este paso puede incluir varias acciones:

- ✓ Colocación en cajas finales: Los puros pueden ser agrupados en cajas finales que contienen varios puros (por ejemplo, cajas de 10, 20, 25 o más puros). Dependiendo de la demanda y el tipo de venta, se pueden hacer empaques de mayor o menor cantidad.
- ✓ Sellado y cierre: Las cajas se cierran de forma segura para evitar que los puros se muevan o se dañen. A menudo se utiliza cinta adhesiva para asegurar que la caja no se abra accidentalmente durante el transporte. En algunos casos, se usan sellos de seguridad para asegurar que el producto no haya sido manipulado.

Control de calidad de empaque

Se asegura que las cajas y los tubos estén correctamente sellados y no presenten daños, se verifica que las etiquetas sean legibles, completas y que los códigos de trazabilidad sean correctos.

Planchado

El planchado es el proceso de pasar sobre un papel transparente fijado sobre la caja en la que previamente fueron empacados los puros una plancha con el fin de darles una forma más uniforme, eliminar arrugas o pliegues en las cajas y mejorar la presentación del producto final

Sellos de garantía

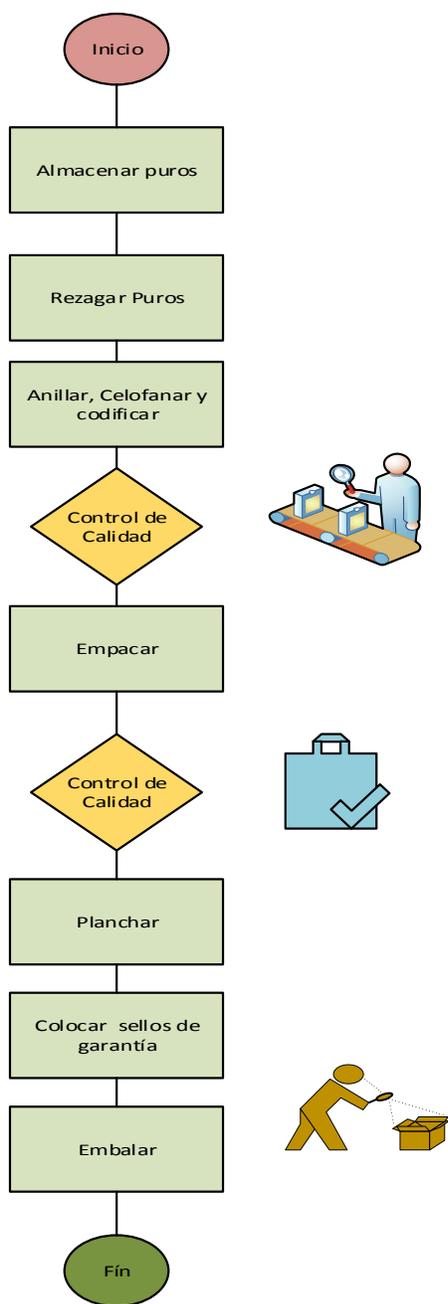
El proceso de colocación de los sellos debe ser monitoreado de cerca. Es necesario asegurarse de que los sellos estén correctamente adheridos y no presenten signos de falsificación o manipulación.

Algunas marcas utilizan máquinas automatizadas para colocar sellos en el empaque de los puros, lo que reduce la posibilidad de error humano y garantiza que el sello esté colocado correctamente.

Embalaje

El proceso de embalaje no solo se enfoca en la protección física del producto, sino también en la presentación estética y en el cumplimiento de normas y regulaciones, lo cual es esencial en la industria de los puros.

Diagrama de flujo del área de empaque empresa Olivas Estelí S.A



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Diagrama de flujo de área Empaque

Nos encontramos con factores de tipo interno y externos que afectan a la misma entre estos tenemos:

10.1.1 Factores internos:

Entre los factores internos que influyen en la rotación de personal de la empresa tenemos

1. Organizacionales:

•**Ambiente laboral:** La empresa TABOLISA ofrece a sus colaboradores un entorno positivo y este fomenta la retención del personal, mediante los métodos de observación valoramos el ambiente laboral que se comparte diariamente dentro de la empresa, encontramos valores como el compañerismo, la empatía y el respeto entre compañeros y supervisores.

Gráfico 1. Calificación del ambiente laboral



El gráfico muestra la calificación del ambiente laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A. según la percepción de los colaboradores. Las calificaciones se distribuyen de la siguiente manera:

Un total de 53.8% de los colaboradores consideran que el ambiente laboral es excelente. Esta calificación implica que más de la mitad de los empleados están muy satisfechos con el entorno de trabajo, lo que puede contribuir positivamente a su bienestar y rendimiento. El 7.7% de los empleados califican el ambiente laboral como bueno. Aunque esta es una calificación positiva, el porcentaje relativamente bajo sugiere que hay margen para mejorar y llevar estas percepciones al nivel de excelencia. Un significativo 38.5% de los colaboradores califica el ambiente laboral como regular. Esta percepción indica que una gran parte de los empleados siente que el ambiente de trabajo podría ser mejorado. Las áreas de insatisfacción podrían estar relacionadas con factores como la falta de comunicación, el apoyo insuficiente de la gerencia o condiciones laborales que necesitan ser optimizadas.

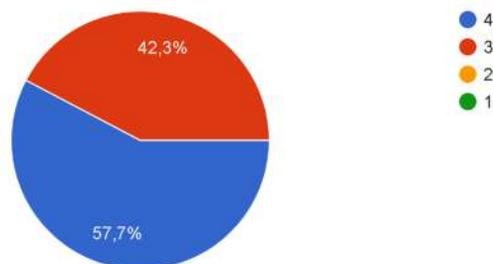
•**Reconocimiento y recompensa:** los colaboradores encuestados aseguraron sentirse valorados por sus empleadores y esta herramienta tiende a ser de suma importancia para su motivación, Cuando los empleados se sienten valorados y reconocidos, es más probable que permanezcan en la empresa, en su mayoría los encuestados tienden a motivarse mediante esta herramienta, como parte del reconocimiento a los colaboradores la empresa cada año implementa un RECONOCIMIENTO A LA TRAYECTORIA, una actividad donde se premia a los colaboradores que cumplen 5, 10, 15, 20, 25, 30, y más años de laborar para la empresa, los hijos de los colaboradores gozan también de recompensas la empresa

ofrece cada año una fiesta infantil para los pequeños donde estos obtienen un regalo y un refrigerio.

Calificación de los beneficios

Evaluar y calificar los beneficios que ofrece una empresa es crucial tanto para los empleados como para la organización. Los beneficios atractivos, como seguros médicos, planes de jubilación, días de vacaciones pagados y programas de bienestar, aumentan la satisfacción de los empleados. Cuando los colaboradores sienten que la empresa se preocupa por su bienestar, es más probable que se mantengan leales y comprometidos, reduciendo así la rotación de personal.

Gráfico 2. Calificación de los beneficios



57.7% Excelente: Más de la mitad de los empleados (57.7%) califica los beneficios como excelentes. Esto es un resultado muy positivo, ya que indica que una mayoría significativa percibe que los beneficios ofrecidos por la empresa son de alta calidad, adecuados a sus necesidades y les proporcionan un valor importante. Los beneficios como seguros médicos, planes de jubilación, días de vacaciones y programas de bienestar parecen ser aspectos que los empleados valoran mucho.

42.3% Bueno: Un 42.3% adicional considera que los beneficios son buenos. Aunque esta categoría no alcanza la calificación "excelente", sigue siendo una evaluación positiva. Este grupo de empleados probablemente reconoce que los beneficios son adecuados, pero tal vez hay ciertos aspectos en los que podrían mejorar o ciertos beneficios adicionales que podrían ser más atractivos. Aunque no es una gran preocupación, se podría explorar si hay áreas en las que la empresa pueda ajustar o ampliar los beneficios para mejorar la satisfacción de este grupo

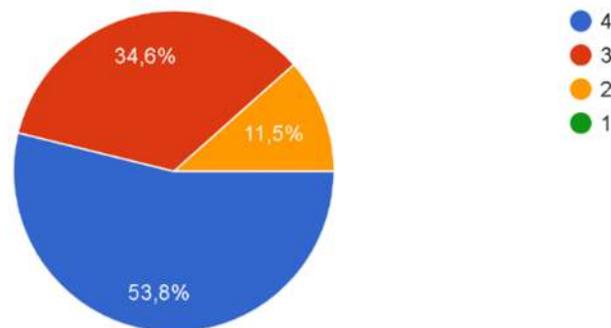
2. Económicos:

•**Compensación salarial:** Una compensación adecuada no solo atrae talento, sino que también es clave para retenerlo. En el área de empaque los salarios se encuentran establecidos por encima del mínimo fijado para las empresas dedicadas a este rubro, lo que genera satisfacción en la mayoría de los colaboradores.

El alineamiento entre el sueldo percibido y el trabajo desempeñado es crucial para varios aspectos del bienestar de los empleados y la eficiencia de la empresa.

Cuando los empleados sienten que su salario es justo y acorde a sus responsabilidades, están más satisfechos con su trabajo. La satisfacción laboral contribuye a un entorno de trabajo positivo y a una mayor retención de personal.

Gráfico 3. El sueldo percibido va acorde al trabajo desempeñado



53.8% Excelente: Más de la mitad de los empleados (53.8%) consideran que su sueldo es excelente en relación con el trabajo que desempeñan. Este es un porcentaje muy positivo que indica que más de la mitad de los empleados sienten que su salario refleja adecuadamente el esfuerzo, las responsabilidades y la carga de trabajo que tienen. Esto es clave para mantener la motivación y el compromiso del personal, ya que una compensación justa es uno de los principales factores de satisfacción laboral.

34.6% Bueno: Un 34.6% adicional califica el alineamiento del salario como bueno. Esto sigue siendo positivo, aunque no tan entusiasta como la categoría "excelente". Este grupo de empleados siente que, en general, su sueldo es adecuado, pero puede haber aspectos que podrían mejorar. Tal vez consideran que el salario está alineado con su trabajo, pero no reflejan plenamente el nivel de esfuerzo o la responsabilidad que asumen, o quizás existen áreas de mejora en comparación con el mercado o con otros beneficios adicionales.

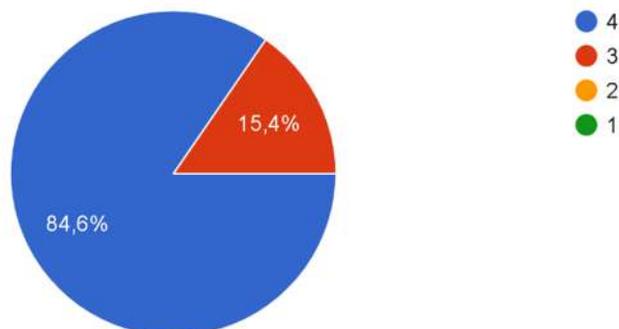
11.5% Regular: Un 11.5% de los empleados califica el sueldo como regular en relación con su trabajo. Esto sugiere que este grupo siente que su salario no está completamente alineado con las responsabilidades o el esfuerzo que realizan. Podría haber varias razones para esta percepción: tal vez no se sienten suficientemente valorados en términos de compensación, o su salario podría estar por debajo de lo que consideran adecuado para su rol. Este grupo podría ser una oportunidad para explorar si hay brechas salariales o áreas donde la empresa pueda mejorar, ya sea con aumentos salariales, beneficios adicionales o incentivos.

Remuneraciones e incentivos

Las remuneraciones e incentivos juegan un papel crucial en la gestión del talento y el éxito organizacional. Ofrecer remuneraciones competitivas y atractivas es fundamental para atraer y retener a los mejores talentos en la empresa. Los empleados buscan organizaciones que valoren su trabajo y les ofrezcan una compensación justa. Los

incentivos adicionales pueden inclinar la balanza a favor de una empresa cuando los candidatos talentosos están considerando múltiples ofertas de empleo.

Gráfico 4. Remuneraciones e incentivos



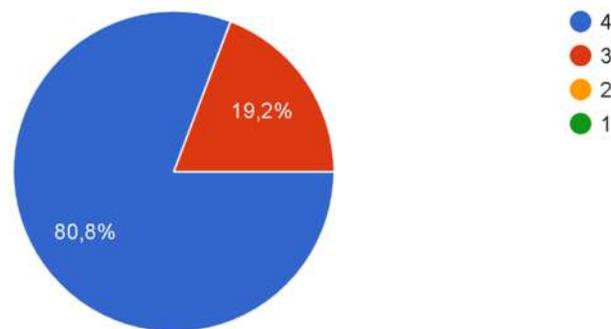
84.6% Excelente: La gran mayoría de los empleados (84.6%) califican las remuneraciones e incentivos como excelentes. Este es un resultado muy positivo, ya que más del 80% de los empleados siente que la compensación y los incentivos que reciben están alineados con sus expectativas y con el valor que aportan a la organización. Esto sugiere que la empresa ofrece un paquete competitivo de salario y beneficios, lo cual es crucial para la retención de talento y la motivación de los empleados.

15.4% Bueno: Un 15.4% adicional califica las remuneraciones e incentivos como buenos. Aunque esta es una calificación positiva, es algo menor en comparación con la categoría de "excelente". Este grupo probablemente está satisfecho con lo que reciben, pero tal vez considera que hay áreas de mejora, ya sea en el monto de los incentivos, la estructura de bonos, el salario base o beneficios adicionales. Este porcentaje sugiere que, aunque los empleados en general están conformes, aún podrían existir oportunidades para optimizar los paquetes de compensación.

Beneficios conforme a la ley

Los beneficios acordes a la ley no solo son una obligación legal para las empresas, sino que también juegan un papel crucial en el bienestar y la satisfacción de los empleados. Cumplir con las normativas legales relacionadas con los beneficios laborales es esencial para evitar sanciones y multas. Las empresas que incumplen estas leyes pueden enfrentarse a graves repercusiones legales y financieras

Gráfico 5. Beneficios acuerdo a la ley



84.6% Excelente: La gran mayoría de los empleados (84.6%) califican las remuneraciones e incentivos como excelentes. Este es un resultado muy positivo, ya que más del 80% de los empleados siente que la compensación y los incentivos que reciben están alineados con sus expectativas y con el valor que aportan a la organización. Esto sugiere que la empresa ofrece un paquete competitivo de salario y beneficios, lo cual es crucial para la retención de talento y la motivación de los empleados.

15.4% Bueno: Un 15.4% adicional califica las remuneraciones e incentivos como buenos. Aunque esta es una calificación positiva, es algo menor en comparación con la categoría de "excelente". Este grupo probablemente está satisfecho con lo que reciben, pero tal vez considera que hay áreas de mejora, ya sea en el monto de los incentivos, la estructura de bonos, el salario base o beneficios adicionales. Este porcentaje sugiere que, aunque los empleados en general están conformes, aún podrían existir oportunidades para optimizar los paquetes de compensación.

Beneficios adicionales

Además del salario percibido y las prestaciones a las que la empresa está obligada a pagar por ley, los colaboradores cuentan con beneficios adicionales, con el propósito de retener a los mismos entre los más valorados por estos se mencionaron el reembolso total de la deducción de IR y la implementación de una escuela de educación preescolar donde los colaboradores pueden matricular a sus hijos por un costo simbólico, aunque en esta última se encuentra la limitante de los cupos disponibles.

3. Liderazgo:

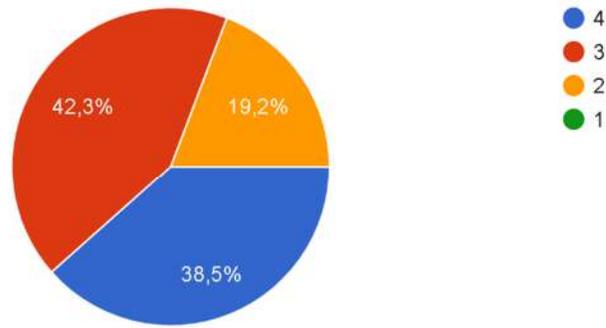
•**Relación con supervisores:** Con el objetivo de mejorar las relaciones entre colaboradores y supervisores la empresa ofrece a menudo talleres donde se pone en práctica el desarrollo de un buen líder, además de ofrecer charlas y capacitaciones sobre inteligencia emocional, así como los derechos y deberes que tiene tanto el empleador como el colaborador.

Calificación de la relación con jefe inmediato

El gráfico 6 muestra la calificación de la relación de los empleados con su jefe inmediato. Los empleados que tienen una relación positiva con sus supervisores suelen estar más

satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en un mayor compromiso y lealtad hacia la empresa. Una relación sólida con el jefe inmediato puede aumentar la retención de personal. Los empleados son menos propensos a buscar otras oportunidades laborales cuando se sienten valorados y apoyados por su supervisor en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A. Las calificaciones se distribuyen de la siguiente manera:

Gráfico 6. Calificación de la relación con jefe inmediato



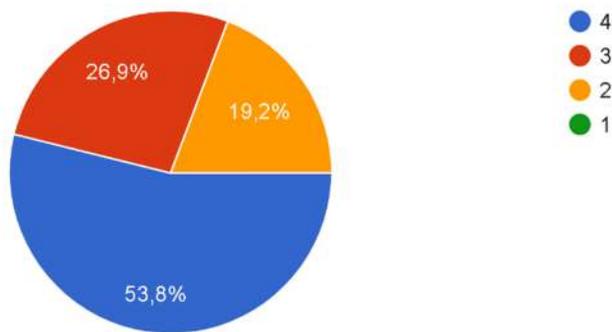
Un 38.5% de los colaboradores califica su relación con su jefe inmediato como excelente. Esta percepción positiva sugiere que más de un tercio de los empleados tiene una relación muy satisfactoria con sus supervisores, lo cual es crucial para su bienestar y rendimiento laboral. La mayoría de los empleados, un 42.3%, califica la relación con su jefe inmediato como buena. Aunque no es el nivel más alto de satisfacción, sigue siendo un indicador positivo que demuestra que los empleados en general mantienen relaciones sólidas y constructivas con sus supervisores. Un 19.2% de los empleados considera que su relación con su jefe inmediato es regular. Esta calificación sugiere que casi una quinta parte de los colaboradores siente que hay áreas de mejora en la comunicación y apoyo recibido de sus jefes.

Calificación de relación con compañeros de trabajo

Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo contribuye significativamente a la satisfacción laboral. Un entorno donde los empleados se sienten apoyados y valorados por sus colegas mejora el clima laboral y hace que el trabajo diario sea más agradable.

La relación con los compañeros de trabajo es un factor determinante en el bienestar y la productividad de los empleados.

Gráfico 7. Calificación de relación con compañeros de trabajo



53.8% Excelente más de la mitad de los encuestados tienen una evaluación positiva y muy favorable sobre las relaciones con sus compañeros. Esto es una señal de que la mayoría percibe que existe una buena comunicación, colaboración y armonía en el equipo de trabajo.

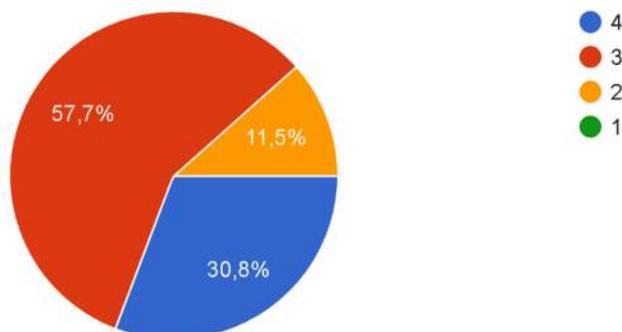
26.9% Bueno: Un cuarto de los encuestados también tiene una percepción positiva, aunque no tan alta como el grupo anterior. Esto indica que la mayoría de los empleados considera que, en general, las relaciones son buenas, aunque hay áreas que pueden mejorar.

19.2% Regular: Aproximadamente una quinta parte de los empleados siente que las relaciones con sus compañeros son regulares, lo que puede señalar algunos problemas menores o áreas de oportunidad en términos de cohesión de equipo o colaboración

Calificación de la organización y trabajo en equipo

La organización y el trabajo en equipo son fundamentales para el éxito de cualquier empresa. Una estructura organizacional bien definida permite una asignación clara de tareas y responsabilidades, lo que reduce la duplicación de esfuerzos y asegura que todos los procesos se realicen de manera eficiente.

Gráfico 8. Calificación de la organización y trabajo en equipo



30.8% Excelente: Un 30.8% de los empleados tienen una percepción muy positiva del trabajo en equipo y de la organización. Esto indica que una parte significativa del personal ve que el equipo funciona de manera óptima y que la estructura organizacional está bien alineada y eficiente. Es una respuesta favorable, pero no es una mayoría absoluta.

57.7% Bueno: Más de la mitad (57.7%) de los encuestados tienen una calificación buena, lo que significa que, aunque reconocen que el trabajo en equipo y la organización son satisfactorios, también puede haber áreas de oportunidad para mejorar. Esta categoría refleja que la mayoría está contenta, pero no completamente satisfecha, lo que sugiere que el equipo de trabajo y la organización funcionan bien en general, pero pueden mejorar en ciertos aspectos.

11.5% Regular: Un 11.5% de los encuestados considera que el trabajo en equipo y la organización son regulares. Esto es una minoría, pero no es despreciable. Este grupo podría estar señalando que existen deficiencias, como falta de comunicación, problemas en la colaboración entre departamentos, o quizás una estructura organizacional que podría ser más eficiente.

10.1.2 Factores externos

Dentro de los factores externos encontramos todos aquellos que no dependen de la empresa estos pueden ser:

1. Personales:

•**Motivaciones personales:** Uno de los factores más influyentes en la rotación de personal, fueron los cambios en la vida personal de los colaboradores específicamente las mudanzas o retornos a sus ciudades de origen, pues gran parte del personal existente hoy en día emigran a la ciudad de Estelí en busca de mejores oportunidades, pero fuertes motivos los obligan a regresar.

•**Satisfacción laboral:** dentro de las encuestas algunos colaboradores mencionan que una causa de su salida de la empresa puede ser la insatisfacción laboral pues en determinado tiempo estos se sienten estancados y tienen deseos de superación

10.1.3 Impacto de la rotación de personal en la empresa

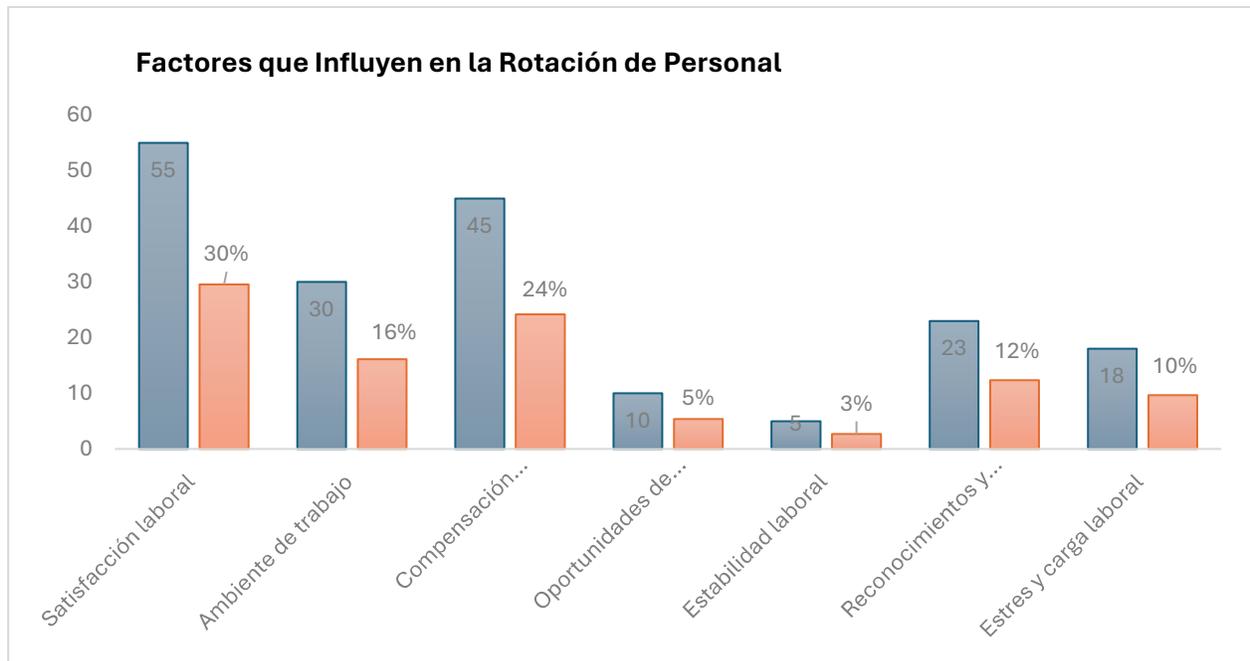
La rotación de personal puede tener un impacto significativo en las empresas, tanto positivo como negativo. Dentro de Tabacalera Oliva de Estelí S.A., se han observado algunos de los efectos adversos de la rotación de personal, especialmente en el área de empaque. Uno de los problemas más destacados es el retraso en la entrega de los pedidos, ya que semanalmente se programa el embarque de dos contenedores. La falta de personal capacitado dificulta cumplir con esta meta, obligando a la empresa a proponer soluciones como laborar tiempo extra para satisfacer la demanda.

Además, la rotación de personal también tiene un impacto negativo en los costos financieros, ya que la contratación de nuevo personal implica gastos de inscripción en el seguro social y costos de capacitación. La pérdida de empleados experimentados conlleva

a la pérdida de conocimiento y experiencia que son esenciales para un flujo eficiente en los procesos.

Sin embargo, no todo es negativo. La rotación de personal también puede tener un impacto positivo, ya que la incorporación de nuevos empleados trae consigo ideas frescas y perspectivas innovadoras. Estos nuevos puntos de vista pueden contribuir significativamente a la mejora de procesos y a la innovación dentro de la empresa.

Gráfico 9. Factores que Influyen en la Rotación de Personal



- ✓ **Satisfacción Laboral (30%):** Un total de 55 colaboradores consideran que la satisfacción laboral es crucial para la retención de personal. La falta de reconocimiento, oportunidades o un ambiente laboral adecuado puede llevar a que los empleados busquen otras oportunidades. Implementar políticas que mejoren la satisfacción laboral podría tener un impacto positivo en la retención.
- ✓ **Ambiente de Trabajo (16%):** Para 30 colaboradores, el ambiente laboral influye significativamente en la rotación de personal. Un entorno respetuoso y colaborativo es esencial para mantener a los empleados. La empresa debe enfocarse en crear y mantener un ambiente saludable y motivador para reducir la rotación. Ya que en la tabacalera Olivas existen exposiciones a químicos y otros materiales que pueden afectar la salud de los empleados
- ✓ **Compensación Económica (24%):** Un total de 45 colaboradores indican que la compensación económica es un factor determinante en la rotación de personal. En un mercado laboral competitivo, las empresas deben ofrecer salarios y beneficios atractivos para retener a sus empleados. Si la compensación es menor en comparación con otras empresas del sector, los empleados pueden buscar mejores oportunidades.

- ✓ **Oportunidades de Desarrollo (5%):** 10 colaboradores valoran las oportunidades de desarrollo profesional. La falta de crecimiento dentro de la empresa puede llevar a la insatisfacción y eventualmente a la rotación. Invertir en programas de formación y desarrollo profesional es crucial para retener talento.
- ✓ **Estabilidad Laboral (3%):** 5 colaboradores consideran que la estabilidad laboral es un factor importante. Empleados que perciben inestabilidad en su trabajo son más propensos a buscar otras oportunidades. Proveer estabilidad laboral y comunicar claramente las expectativas y planes futuros puede ayudar a reducir la rotación.
- ✓ **Reconocimiento y Recompensas (12%):** Para 23 colaboradores, el reconocimiento y las recompensas son factores que influyen en la rotación de personal. La falta de reconocimiento y recompensas puede desmotivar a los empleados. Implementar programas de reconocimiento y recompensas puede mejorar la moral y reducir la rotación.
- ✓ **Estrés y Carga Laboral (10%):** 18 colaboradores mencionan que el estrés y una carga laboral excesiva son factores que también contribuyen a la rotación. Balancear la carga de trabajo y proporcionar apoyo adecuado puede ayudar a mantener a los empleados satisfechos y comprometidos.

Para abordar la rotación de personal en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A., es esencial implementar estrategias que mejoren la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, la compensación económica y las oportunidades de desarrollo profesional. También es crucial promover una cultura organizacional positiva, garantizar la estabilidad laboral y facilitar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Al abordar estos factores de manera integral, la empresa puede mejorar la retención de su personal y, en consecuencia, aumentar la productividad laboral.

10.2 Efectos que provoca la rotación de personal en la productividad laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A.

En el presente apartado, se realiza la descripción de los resultados obtenidos relacionados a los efectos que provoca la rotación de personal sobre la productividad de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S, A.

La productividad laboral es un importante indicador económico que está estrechamente relacionado con el crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida de una economía. La productividad laboral representa el volumen total de producción generado por unidad de trabajo (medido en términos de número de personas empleadas) durante un periodo de referencia temporal determinado.

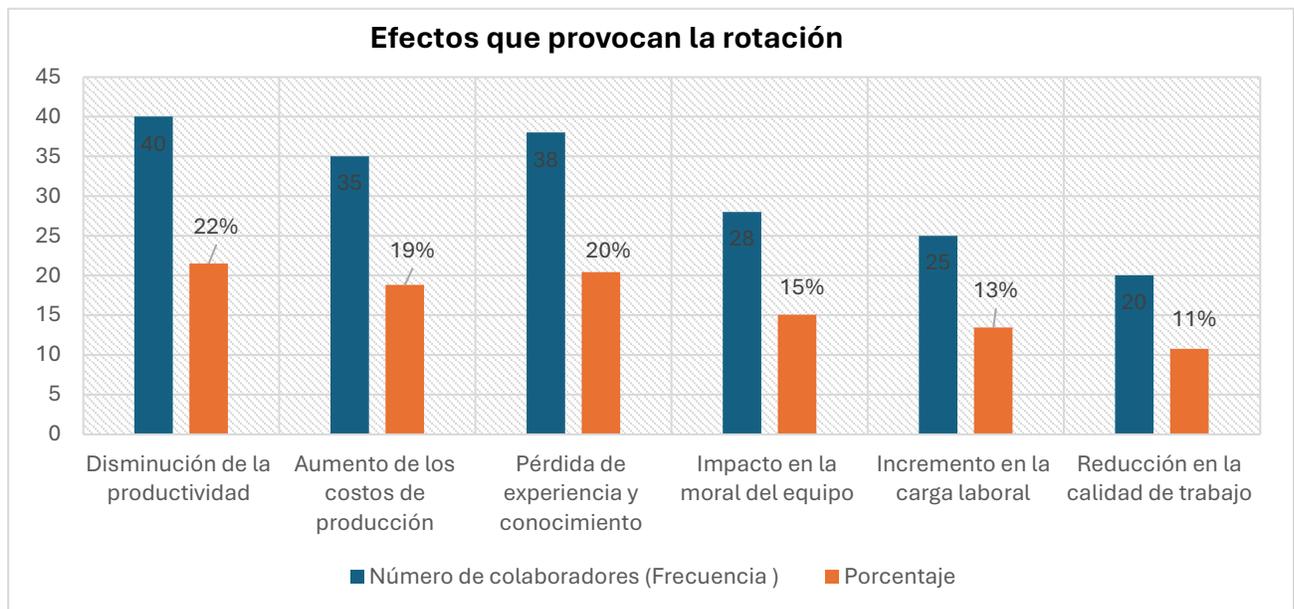
Mediante la utilización de entrevistas pudimos conocer acerca de la entrega de los colaboradores en sus asignaciones, su compromiso con las metas individuales dentro de su área de labores y en estos resultados obtuvimos que la mayor motivación de los mismos es el poder desarrollarse en un ambiente laboral positivo.

La rotación de personal tiene efectos significativos en la productividad laboral de la empresa por lo tanto es necesario poner mayor énfasis en el disminución de la productividad,

aumento de los costos de capacitación, pérdida de experiencia y conocimiento, impacto en la moral del equipo, incremento en la carga laboral, reducción en la calidad del trabajo pues el personal entrevistado considera que los principales factores que inciden en la productividad laboral son las condiciones laborales y las compensaciones, que son motivaciones externas para los colaboradores.

Según lo consultado en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S. A del municipio de Estelí, la rotación de personal puede tener múltiples efectos negativos en la productividad laboral. Cuando los empleados se van y la empresa necesita reemplazarlos, hay una serie de costos y consecuencias que afectan tanto al rendimiento como al ambiente de trabajo. A continuación, detallamos los principales efectos de la rotación de personal en la productividad laboral:

Gráfico 10. Efectos que provoca la rotación del personal



Disminución de la Productividad (22%): 40 colaboradores indican que la rotación de personal es vista por la mayoría de los colaboradores como un factor que disminuye significativamente la productividad. Cuando los empleados se van, la continuidad del trabajo se interrumpe, y el tiempo necesario para capacitar a nuevos empleados puede causar retrasos y disminuir la eficiencia operativa.

Aumento de los Costos de Capacitación (19%): 35 Colaboradores consideran que La rotación de personal también incrementa los costos de capacitación. Cada nuevo empleado requiere formación para adaptarse a su rol, lo que implica tiempo y recursos financieros adicionales. Estos costos pueden acumularse rápidamente, afectando el presupuesto de la empresa y reduciendo los márgenes de beneficio.

Pérdida de Experiencia y Conocimiento (20%): 38 Colaboradores expresan la pérdida de empleados experimentados significa también una pérdida de conocimiento y habilidades acumuladas. Este impacto es significativo, especialmente en roles técnicos o

especializados, donde la experiencia juega un papel crucial en la calidad y eficiencia del trabajo.

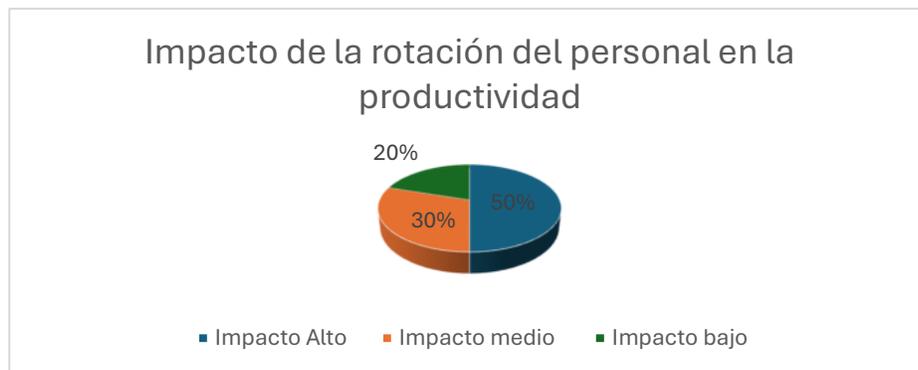
Impacto en la Moral del Equipo (15%): 28 colaboradores La rotación de personal puede afectar negativamente la moral del equipo. Ver a compañeros de trabajo irse frecuentemente puede desmotivar a los empleados restantes y crear un ambiente de incertidumbre, afectando su compromiso y productividad.

Incremento en la Carga Laboral (13%): 25 Colaboradores indican La rotación incrementa la carga laboral de los empleados actuales, ya que tienen que asumir responsabilidades adicionales hasta que se contrate y capacite a nuevo personal. Esto puede conducir a un aumento del estrés y eventualmente al agotamiento.

Reducción en la Calidad del Trabajo (11%): 20 Colaboradores consideran que Los nuevos empleados necesitan tiempo para alcanzar el nivel de competencia de sus predecesores. Durante este periodo de adaptación, es probable que la calidad del trabajo disminuya, afectando la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

Impacto de la rotación de personal en la productividad

El impacto de la rotación se refiere a cómo la salida de empleados afecta a la organización en diferentes aspectos como productividad, costos de contratación y entrenamiento, moral del equipo, y la pérdida de conocimiento y habilidades clave. El impacto puede clasificarse generalmente en tres niveles: alto, medio y bajo.



50% Impacto alto:

La mitad de los encuestados considera que la rotación del personal tiene un alto impacto en la organización. Esto sugiere que la salida de empleados está afectando significativamente varios aspectos de la empresa. Algunas posibles razones por las que la rotación tiene un alto impacto podrían ser:

- ✓ **Pérdida de talento clave:** La salida de empleados con experiencia o habilidades específicas puede dificultar el desempeño del equipo o la empresa.
- ✓ **Altos costos de reemplazo:** La empresa probablemente debe invertir tiempo y dinero en reclutamiento, entrevistas, capacitación y adaptación de nuevos empleados.

- ✓ **Disminución de la moral:** La rotación frecuente puede afectar la moral del equipo, ya que los empleados pueden sentirse inseguros sobre su estabilidad laboral o sobre la dirección de la empresa.
- ✓ **Interrupción de proyectos y productividad:** La salida de personal puede causar demoras o interrupciones en proyectos importantes y afectar la productividad general.

30% Impacto medio

Un 30% de los encuestados considera que la rotación del personal tiene un impacto medio. Esto indica que, aunque la rotación no es tan perjudicial como en el caso del 50% que lo considera alto, todavía hay un efecto en la empresa, pero no tan pronunciado. Las razones para este impacto medio podrían incluir:

- ✓ **Rotación controlada:** La empresa puede estar experimentando una rotación moderada, lo que puede indicar que, aunque existe, es manejable sin causar grandes trastornos.
- ✓ **Reemplazo relativamente fácil:** La rotación de empleados no afecta tanto porque la empresa puede encontrar y capacitar rápidamente nuevos empleados que ocupen los puestos vacantes.
- ✓ **No se pierden habilidades clave:** La rotación podría estar ocurriendo en áreas donde las habilidades no son tan críticas, o los procesos de transmisión de conocimiento y capacitación son eficientes.

20% Impacto bajo

Un 20% de los empleados cree que la rotación tiene un bajo impacto. Esto sugiere que, en una minoría de casos, la rotación de personal no tiene efectos significativos en la organización. Las razones para este bajo impacto podrían ser:

- ✓ **Baja rotación de personal:** La empresa podría tener una tasa de retención alta, lo que significa que la salida de empleados es rara o poco frecuente, y no genera grandes consecuencias.
- ✓ **Buen manejo de la rotación:** La organización puede tener estrategias efectivas para gestionar la rotación, como programas de integración, contratación proactiva, y una sólida planificación de sucesión.

Posibilidad de reemplazo rápido: Los puestos vacantes pueden ser fácilmente cubiertos con personal interno o el proceso de contratación es eficiente, minimizando el impacto de la rotación.

Costos.

Tabla 2. Costos de la Rotación de Personal

Costos primarios	
Reclutamiento y Selección	\$ 500
Honorarios de agencias de reclutamiento (Radio ABC)	\$ 100
Horas de trabajo de RRHH (2 dólares) 6000 al mes	\$ 12000
Total	\$ 12600
Capacitación inicial	
Programa de inducción sesión de 6 horas para 20 participantes	\$ 1600
Materiales de capacitación	\$ 100
Total	\$ 1700
Salida del empleado	
Liquidación (Colaborador C \$ 295 al día y acumula 11 meses menos de un año)	\$ 270
Total de Costos Primarios	\$ 14,570.00
Costos Secundarios	
Pérdida de Productividad disminución de productividad durante el primer mes (20% de salario mensual de \$3,000)	\$ 12000
Impacto moral del equipo	
Desmotivación y aumento de la carga de trabajo (estimado)	\$ 500
Costos de reproceso	\$ 600
Total de costos secundarios	\$ 13,100.00
Costos Terciarios	
Pérdida de Conocimientos y Experiencia	
Valor estimado de conocimientos perdidos de 7 a 10 colaboradores renuncian por semana	\$ 6000
Total, de costos terciarios	\$ 6000
Costo Total de rotación de personal (al mes)	\$ 33,670.00

El análisis de los costos de rotación de personal en Tabacalera Oliva de Estelí S.A., es fundamental desglosar y entender los componentes específicos involucrados en el proceso de reclutamiento y selección. A continuación, se detallan los principales costos:

Costos primarios.

Publicación de Vacantes:

- ✓ Costo: \$500

Este gasto corresponde a la publicidad de las vacantes disponibles en diversos medios y plataformas. Es necesario para atraer candidatos adecuados y garantizar un buen número de postulaciones para cubrir las posiciones vacantes.

Honorarios de Agencias de Reclutamiento:

- ✓ Costo: \$100

Se paga a la agencia de reclutamiento Radio ABC, que ayuda en la búsqueda y selección de candidatos. Las agencias proporcionan servicios especializados para identificar y presentar candidatos calificados de manera más eficiente.

Horas de Trabajo de Recursos Humanos (RRHH):

- ✓ Costo: \$12,000

Calculado con base en 6,000 horas al mes a un costo de \$2 por hora. Este costo incluye el tiempo dedicado por el personal de RRHH a revisar currículums, realizar entrevistas, coordinar evaluaciones y gestionar la documentación necesaria para contratar nuevos empleados. Este es un componente significativo dado el volumen de horas involucrado.

Total de Costos de Reclutamiento y Selección

- ✓ **Suma: \$12,600**

Programa de Inducción

- ✓ Costo: \$1,600

La organización y ejecución de una sesión de capacitación de 6 horas para 20 participantes. Incluye el tiempo del capacitador, el uso de instalaciones y otros recursos necesarios para impartir la capacitación. El costo por participante es de \$80 (1,600 / 20).

Materiales de Capacitación

- ✓ Costo: \$100

Los materiales necesarios para la capacitación, como manuales, guías, folletos, papelería y otros recursos educativos. Estos materiales aseguran que los participantes tengan toda la información y herramientas necesarias para comprender y aplicar los conocimientos impartidos durante la sesión.

Total de Costos de Capacitación Inicial

- ✓ **Suma: \$1,700**

Con \$1,700 invertidos en inducción y materiales, se muestra la importancia de preparar adecuadamente a los nuevos empleados para integrarse eficientemente.

Salida del Empleado: La liquidación es mínima (\$270), pero representa un costo necesario al finalizar la relación laboral.

Total costos primarios: \$ 14,570.00

Costos Secundarios

Pérdida de Productividad: El mayor costo secundario (\$12,000) destaca la importancia de la retención para mantener la eficiencia.

Impacto Moral: Los costos estimados de desmotivación (\$500) y reprocesos (\$600) reflejan los impactos negativos indirectos de la rotación de personal en la moral y calidad del trabajo.

Total costos secundarios: \$ 13,100.00

Costos terciarios

Pérdida de Conocimientos y Experiencia: Con una pérdida significativa de conocimientos (estimada en \$6,000), enfatiza la necesidad de estrategias de retención efectivas para mantener la experiencia dentro de la empresa.

Total costos terciarios: \$ 6,000.00

El costo total mensual de la rotación de personal es **de \$33,670.00**, lo que resalta la importancia de implementar estrategias de retención eficaces. La mayor parte de estos costos proviene de la pérdida de productividad y los esfuerzos de reclutamiento intensivos. Para reducir estos costos, la empresa debe centrarse en mejorar la satisfacción y retención de los empleados, así como optimizar los procesos de reclutamiento y formación.

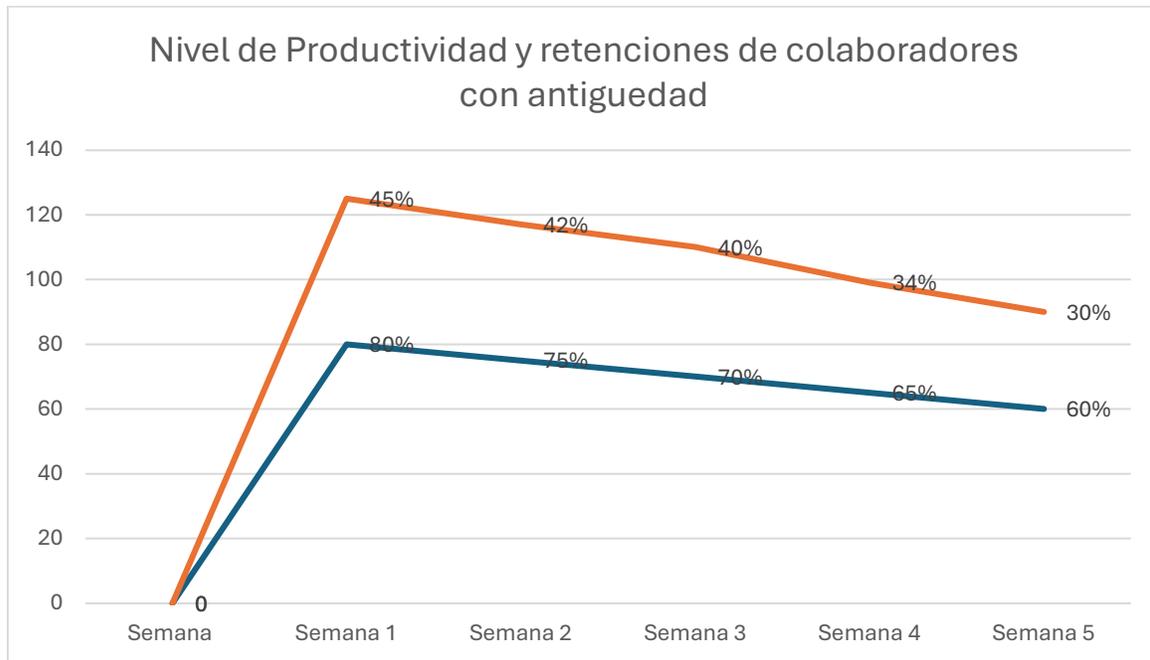
10.3 Influencia de la retención de personal en la productividad laboral.

En Tabacalera Oliva de Estelí S.A., la productividad laboral es un factor crucial para mantener la eficiencia y calidad en el área de empaque. La empresa reconoce que la retención de personal capacitado y experimentado es fundamental para lograr estos objetivos. La rotación de personal no solo afecta la continuidad del flujo de trabajo, sino que también implica costos adicionales en capacitación y tiempo perdido. Por ello, Tabacalera Oliva de Estelí S.A. implementa diversas estrategias para fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, asegurando que los empleados se sientan valorados y comprometidos. Estas iniciativas no solo mejoran la moral del equipo, sino que también incrementan la eficiencia operativa y la calidad del producto final, garantizando el cumplimiento de las metas establecidas y la satisfacción de los clientes.

Tabla 3. *Influencia de la Retención de Personal*

Semana	Nivel de Productividad	Retención de colaboradores
Semana 1	80	45
Semana 2	75	42
Semana 3	70	40
Semana 4	65	34
Semana 5	60	30

Gráfico 11. Nivel de productividad y retención de los colaboradores



La productividad muestra una clara tendencia descendente a lo largo de las semanas. Comienza en 80 en la Semana 1 y disminuye a 60 en la Semana 5. La productividad muestra una tendencia decreciente a medida que aumenta la rotación de personal. Esto refuerza la necesidad de estrategias efectivas para retener al personal y estabilizar la productividad. Similarmente, la retención de colaboradores también muestra una tendencia descendente. Comienza en 45 colaboradores en la Semana 1 y disminuye a 30 en la Semana 5. La gráfica sugiere una correlación negativa entre la retención de personal y la productividad laboral. A medida que disminuye la retención de colaboradores, también disminuye el nivel de productividad. Esto indica que la retención de empleados es crucial para mantener altos niveles de productividad.

- ✓ **Semana 1 a Semana 2:** La retención de colaboradores disminuye de 45 a 42, y la productividad baja de 80 a 75. Una pequeña disminución en la retención ya causa una notable disminución en la productividad.
- ✓ **Semana 2 a Semana 3:** La retención baja de 42 a 40, con una productividad que cae de 75 a 70. La tendencia sigue siendo consistente.
- ✓ **Semana 3 a Semana 4:** Hay una mayor caída en la retención de 40 a 34, y la productividad disminuye de 70 a 65. Esto sugiere que una disminución más significativa en la retención tiene un impacto proporcionalmente mayor en la productividad.
- ✓ **Semana 4 a Semana 5:** La retención disminuye de 34 a 30, y la productividad baja de 65 a 60. Se observa nuevamente que la productividad cae a medida que disminuye la retención.

10.4 Estrategias para disminuir la rotación de personal y mejorar la productividad en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S,A.

10.4.1 Análisis PESTEL

Tabla 4. Análisis PESTEL

N°	AMBITO PESTEL	ASPECTOS PRIORITARIOS	ACCIONES
1	Factores Políticos	Cambios en las regulaciones laborales que afectan la estabilidad y derechos de los trabajadores	Monitorear las regulaciones laborales y adaptar las políticas de la empresa para garantizar el cumplimiento y la estabilidad laboral.
2	Factores Económicos	Fluctuaciones en los costos de operación y salarios que afectan la contratación y retención de personal	Implementar estrategias de gestión financiera para estabilizar los costos operativos y ofrecer paquetes salariales competitivos.
3	Factores Sociales	Cultura organizacional y ambiente laboral que influyen en la satisfacción y retención de empleados	Fomentar un ambiente de trabajo positivo, con programas de bienestar y desarrollo profesional.
4	Factores Tecnológicos	Adopción de nuevas tecnologías que pueden mejorar la eficiencia y reducir la carga de trabajo de los empleados	Invertir en tecnologías modernas de empaque y capacitación continua para el personal en el uso de estas tecnologías.
5	Factores Ecológicos	Regulaciones ambientales que impactan los procesos y prácticas de empaque	Adoptar prácticas sostenibles y cumplir con las regulaciones ambientales para mejorar la reputación y reducir costos.
6	Factores Legales	Cumplimiento de leyes y normativas que aseguren la seguridad y salud de los trabajadores.	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas de seguridad y salud laboral, y realizar auditorías regulares.

10.4.2 Análisis FODA

Tabla 5. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p><i>Experiencia y Reputación</i></p> <p>La empresa cuenta con una sólida experiencia y reputación en el sector del tabaco, lo cual puede atraer y retener talento especializado.</p> <p><i>Personal Capacitado</i></p> <p>Los empleados están capacitados y tienen experiencia en el área de empaque, lo que contribuye a mantener altos estándares de calidad y eficiencia.</p> <p><i>Procesos Administrativos establecidos</i></p> <p>Existen procesos administrativos bien definidos que pueden ser mejorados para aumentar la eficiencia y reducir la rotación.</p> <p><i>Buenas Prácticas de Control de Calidad</i></p> <p>La empresa mantiene estrictas prácticas de control de calidad, asegurando la satisfacción del cliente y la fidelización del personal.</p>	<p><i>Condiciones Laborales</i></p> <p>Crear un ambiente de trabajo más atractivo para retener al personal, mejorando aspectos como el salario y los beneficios.</p> <p><i>Reconocimiento.</i></p> <p>Implementar sistemas de incentivos para reconocer y premiar el buen desempeño, fomentando un sentido de pertenencia y motivación en los colaboradores.</p> <p><i>Demanda de Productos de Alta Calidad</i></p> <p>La creciente demanda de productos bien empaquetados puede justificar inversiones en capacitación y mejoras tecnológicas, contribuyendo a la motivación y retención del personal.</p>
Debilidades	Amenazas
<p><i>Falta de unión en el Equipo</i></p> <p>La alta rotación de personal impide la formación de un equipo unido y bien integrado. La falta de confianza y coordinación entre los miembros del equipo puede reducir la eficiencia y complicar la coordinación necesaria para cumplir con las metas.</p>	<p><i>Cambios en Regulaciones</i></p> <p>Las modificaciones en las regulaciones y normativas que afectan el proceso de empaque pueden incrementar la presión sobre los empleados y la empresa.</p>

Falta de Estandarización en Procesos

La ausencia de estandarización en algunos procesos administrativos puede generar inconsistencias y descontento entre los empleados.

Competencia Creciente

La creciente competencia en el sector del empaque y tabaco puede dificultar la retención del personal al ofrecer otras empresas mejores condiciones laborales.

Limitaciones en la Asignación de Recursos

Las limitaciones en la asignación y distribución de recursos pueden afectar la productividad y aumentar la carga de trabajo, incentivando la rotación.

Aumento del Estrés y la Carga Laboral

Cuando hay una alta rotación de personal, los empleados restantes a menudo deben asumir responsabilidades adicionales hasta que se contrate y capacite a nuevos miembros del equipo. Este incremento en la carga laboral puede llevar a niveles elevados de estrés y agotamiento, afectando negativamente la productividad y la calidad del trabajo.

Resistencia al Cambio

La posible resistencia al cambio por parte de algunos empleados puede dificultar la implementación de nuevas estrategias y tecnologías para mejorar la productividad y reducir la rotación.

Fluctuaciones Económicas

Las fluctuaciones económicas pueden afectar la demanda del mercado y la estabilidad laboral, incrementando la rotación de personal.

Para abordar el problema de la rotación de personal y mejorar la productividad en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A., se han identificado una serie de estrategias basadas en el análisis PESTEL mismas que la empresa debe tener presente para la toma de decisiones:

Factores Políticos:

- ✓ **Monitoreo de Regulaciones Laborales:** Establecer un sistema continuo para supervisar las regulaciones laborales y ajustar las políticas de la empresa de acuerdo con estos cambios. Esto asegurará que la empresa cumpla con las normativas y mantenga la estabilidad laboral.

Factores Económicos:

- ✓ **Gestión Financiera Eficiente:** Implementar estrategias de gestión financiera que estabilicen los costos operativos. Ofrecer paquetes salariales competitivos para atraer y retener al personal, especialmente durante las fluctuaciones económicas.

Factores Sociales:

- ✓ **Cultura Organizacional Positiva:** Fomentar un ambiente de trabajo positivo mediante programas de bienestar y desarrollo profesional. Implementar programas de reconocimiento y recompensa para aumentar la moral y la retención de empleados.
- ✓ **Mejora de la Comunicación Interna:** Fortalecer la comunicación interna para mantener a los empleados informados y comprometidos, lo cual es crucial para reducir la rotación.

Factores Ecológicos:

- ✓ **Prácticas Sostenibles:** Adoptar prácticas de producción y empaque sostenibles, utilizando materiales reciclables y reduciendo la huella ambiental. Cumplir con las regulaciones ambientales para mejorar la reputación de la empresa y reducir costos operativos.

Factores Legales:

- ✓ **Cumplimiento de Normativas:** Asegurar el cumplimiento de todas las normativas de seguridad y salud laboral mediante auditorías periódicas. Proporcionar formación continua en temas de seguridad y salud laboral para mantener altos estándares operativos.

10.4.3 Estrategias que TABOLISA puede tomar en cuenta basado en el análisis FODA.

Estrategia 1	
Nombre:	Programa de Incentivo para la Retención de Talento
Objetivo	Reducir la rotación de personal y mantener a los empleados capacitados y experimentados en la empresa.

Actividades:

1. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño para identificar áreas de mejora y reconocer logros:

Implementar sistema de evaluaciones de desempeño estructurado que incluya evaluaciones trimestrales y anuales. Involucrar tanto a los supervisores como a los empleados en el proceso para garantizar una evaluación objetiva y constructiva.

Utilizar herramientas de evaluación de desempeño, como software especializado, formularios estandarizados y métricas de desempeño claras. Integrar feedback de 360 grados que incluya opiniones de compañeros, subordinados y supervisores.

Identificar áreas de mejora y reconocer logros. Las evaluaciones periódicas permiten ajustar las estrategias de desarrollo personal y profesional, mejorar la productividad y fomentar un sentido de logro y reconocimiento entre los empleados.

2. Implementar programas de incentivos y recompensas para empleados destacados:

Desarrollar un programa estructurado de incentivos y recompensas que identifique y recompense a los empleados por sus logros y desempeño excepcionales. Establecer criterios claros y transparentes para la elegibilidad y comunicación del programa para asegurar que todos los empleados comprendan cómo pueden ser reconocidos.

Utilizar diversas formas de recompensas para motivar a los empleados. Estas pueden incluir:

- Bonos Monetarios: Pagos adicionales basados en el desempeño individual y del equipo.
- Reconocimientos Públicos: Certificados, trofeos o menciones especiales en reuniones de la empresa.
- Días Libres Adicionales: Tiempo libre remunerado como recompensa por alcanzar o superar objetivos.
- Oportunidades de Formación: Acceso a cursos de formación profesional, talleres, seminarios y conferencias.
- Promociones: Ascensos o aumentos salariales para empleados que demuestren consistentemente alto rendimiento.

Aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, lo cual se traduce en una mayor productividad y menor rotación de personal. Reconocer y recompensar el esfuerzo y el desempeño no solo fomenta un ambiente laboral positivo, sino que también alinea los objetivos personales de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, creando una cultura de excelencia y mejora continua.

3. Proveer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua:

Implementar un plan integral de desarrollo profesional y capacitación continua que esté alineado con las necesidades de la empresa y los intereses de los empleados. Esto puede incluir la realización de evaluaciones de habilidades para identificar áreas de mejora, y la creación de programas personalizados que atiendan esas necesidades. Establecer un calendario regular de formación, incluir sesiones tanto presenciales como en línea, y fomentar la participación activa de todos los empleados.

Utilizar una combinación de recursos y herramientas para proporcionar una capacitación efectiva:

- Plataformas de Aprendizaje en Línea: Ofrecer cursos y módulos interactivos que los empleados puedan completar a su propio ritmo.
- Talleres y Seminarios: Organizar sesiones presenciales o virtuales sobre temas específicos relevantes para el trabajo.

- Programas de Mentoría: Emparejar a empleados con mentores experimentados dentro de la empresa para orientación y apoyo continuo.
- Conferencias y Eventos del Sector: Facilitar la participación en conferencias, ferias y eventos que ofrezcan oportunidades de aprendizaje y networking.
- Materiales de Estudio y Recursos Digitales: Proporcionar acceso a libros, artículos, vídeos instructivos y otras fuentes de conocimiento.

El objetivo principal es mejorar las competencias y habilidades de los empleados, lo cual los prepara para asumir nuevas responsabilidades y enfrentar desafíos futuros. La capacitación continua promueve el desarrollo profesional, incrementa la motivación y el compromiso del personal, y contribuye a la creación de un entorno laboral dinámico y competitivo. Además, una fuerza laboral capacitada y bien informada es fundamental para la innovación y el éxito a largo plazo de la empresa.

Estrategia 2	
Nombre	Optimización del Proceso de Reclutamiento
Objetivos	Atraer y seleccionar candidatos adecuados que se ajusten a la cultura y necesidades de la empresa.

Actividades

1. Utilizar herramientas de evaluación y entrevistas estructuradas para seleccionar candidatos con las competencias adecuadas

Implementar un proceso de selección que combine herramientas de evaluación y entrevistas estructuradas para garantizar una evaluación objetiva y detallada de los candidatos. Definir claramente las competencias y habilidades requeridas para cada puesto antes de iniciar el proceso de selección. Realizar pruebas y ejercicios específicos que midan estas competencias y habilidades durante las entrevistas.

Utilizar pruebas psicométricas, de personalidad y de habilidades técnicas que estén alineadas con los requisitos del puesto. Estas pruebas pueden incluir evaluaciones en línea, simulaciones de tareas, ejercicios de resolución de problemas y estudios de casos.

Diseñar entrevistas con preguntas estándar basadas en competencias, asegurando que todos los candidatos sean evaluados de manera justa y consistente. Preparar un guion de preguntas que cubra aspectos clave del rol y que permita profundizar en la experiencia y las habilidades del candidato.

Seleccionar candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también se alineen con los valores y cultura de la empresa. Utilizar herramientas de evaluación y entrevistas estructuradas mejora la precisión y la objetividad del proceso de selección, reduciendo el sesgo y asegurando que se elijan a los mejores candidatos disponibles. Esto, a su vez, contribuye a formar un equipo de trabajo competente,

comprometido y capaz de alcanzar los objetivos de la empresa de manera eficiente y efectiva.

2. Establecer un proceso de inducción efectivo para integrar rápidamente a los nuevos empleados:

Desarrollar un programa de inducción estructurado que comience desde el primer día del nuevo empleado y se extienda durante las primeras semanas. El proceso debe incluir una bienvenida formal, la presentación de la cultura y valores de la empresa, y la introducción a las políticas y procedimientos. Involucrar a los supervisores y colegas en el proceso de inducción para proporcionar una experiencia de bienvenida y de apoyo.

Un manual detallado que cubra todos los aspectos esenciales del trabajo, incluyendo políticas de la empresa, beneficios, normas de seguridad y procedimientos operativos.

Reuniones interactivas y presentaciones que expliquen la misión, visión y valores de la empresa, así como el rol específico del nuevo empleado.

Designar un mentor o compañero experimentado que acompañe al nuevo empleado durante sus primeros días para responder preguntas y facilitar la adaptación.

Utilizar plataformas en línea para proporcionar acceso a material de formación y recursos adicionales que el nuevo empleado pueda consultar en cualquier momento, facilitar una integración rápida y efectiva de los nuevos empleados, asegurando que se sientan bienvenidos y preparados para sus funciones. Un proceso de inducción efectivo minimiza el tiempo de adaptación, reduce la curva de aprendizaje y aumenta la productividad temprana. También ayuda a los nuevos empleados a alinearse con la cultura y valores de la empresa, lo cual fomenta la cohesión del equipo y la retención a largo plazo.

3. Colaborar con instituciones educativas para reclutar talentos emergentes:

Establecer alianzas estratégicas con universidades, colegios y centros de formación profesional para identificar y atraer a estudiantes talentosos y recién graduados. Participar en ferias de empleo, organizar charlas y talleres en campus educativos y establecer programas de pasantías y prácticas profesionales que permitan a los estudiantes adquirir experiencia práctica en la empresa.

Participar activamente en ferias de empleo y eventos de reclutamiento organizados por instituciones educativas. Proporcionar información sobre las oportunidades de carrera y los beneficios de trabajar en la empresa.

Organizar charlas informativas y talleres prácticos en universidades y colegios para atraer a estudiantes interesados en la industria. Utilizar estas oportunidades para mostrar la cultura de la empresa y los posibles caminos de desarrollo profesional.

Establecer programas de pasantías y prácticas que ofrezcan a los estudiantes la oportunidad de trabajar en proyectos reales y adquirir experiencia práctica. Proporcionar mentoría y apoyo a los pasantes para maximizar su aprendizaje y desarrollo.

Estrategia 3	
Nombre	Mejora del Ambiente Laboral
Objetivos	Aumentar la satisfacción laboral y fomentar un entorno de trabajo positivo y colaborativo.

Actividades

1. Implementar encuestas de clima laboral para identificar áreas de mejora:

Desarrollar y distribuir encuestas de clima laboral periódicamente a todos los empleados. Las encuestas deben ser anónimas para asegurar respuestas sinceras y honestas. Utilizar una plataforma de encuestas en línea para facilitar la distribución y recolección de datos, y asegurarse de que las preguntas cubran diversos aspectos del ambiente de trabajo, como la satisfacción laboral, la comunicación interna, la carga de trabajo, el liderazgo y la cultura organizacional.

Herramientas como SurveyMonkey, Google Forms o Qualtrics para diseñar, distribuir y analizar encuestas. Estas plataformas permiten crear encuestas personalizadas y analizar los resultados de manera eficiente

2. Fomentar la comunicación abierta y el feedback constructivo entre empleados y supervisores:

Establecer canales de comunicación claros y accesibles para todos los empleados. Promover reuniones regulares entre supervisores y sus equipos, donde se pueda discutir abiertamente el desempeño, los retos y las oportunidades de mejora. Fomentar un ambiente donde se valore la honestidad y el respeto, y los empleados se sientan seguros al expresar sus opiniones y preocupaciones.

3. Organizar actividades de team building y eventos sociales para fortalecer el espíritu de equipo:

Planificar y organizar una variedad de actividades de team building y eventos sociales que promuevan la interacción y colaboración entre los empleados. Estas actividades pueden ser tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Asignar un comité o equipo encargado de coordinar estos eventos, asegurándose de que se realicen de manera regular y en diferentes formatos para mantener el interés y la participación.

Organizar comidas de equipo, picnics, fiestas temáticas, y celebraciones de cumpleaños o logros. Utilizar espacios comunes de la empresa o alquilar locales externos según la magnitud del evento.

Programar actividades como talleres de resolución de problemas, juegos de escape room, competencias deportivas, y actividades al aire libre como senderismo o retiros corporativos.

Estrategia 4	
Nombre	Gestión Eficiente del Tiempo y Recursos
Objetivos	Maximizar la productividad y eficiencia en el área de empaque.

Actividades

1. Desarrollar un sistema de programación de tareas que optimice el uso del tiempo y los recursos disponibles.

Implementar un sistema de programación de tareas estructurado que permita planificar, asignar y monitorizar las actividades diarias de manera eficiente. Utilizar metodologías ágiles y herramientas de gestión de proyectos que faciliten la organización y seguimiento de las tareas. Establecer prioridades claras y asignar recursos de acuerdo a la carga de trabajo y habilidades de cada miembro del equipo.

Herramientas como Trello, Asana, Microsoft Project o Monday.com para organizar y asignar tareas, establecer plazos y monitorizar el progreso.

Generar informes periódicos para evaluar la eficiencia y efectividad de la programación, identificando áreas de mejora y ajustando las estrategias según sea necesario.

2. Implementar herramientas de seguimiento y control de proyectos para monitorear el progreso y cumplimiento de metas.

Maximizar la eficiencia y productividad del equipo, asegurando que se utilicen de manera óptima el tiempo y los recursos disponibles. Un sistema de programación de tareas bien diseñado permite una mejor organización, reduce la redundancia y evita el desgaste por sobrecarga de trabajo. Además, facilita la priorización de tareas críticas, mejora la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo, y ayuda a cumplir con los plazos establecidos de manera más efectiva.

3. Proveer capacitación en técnicas de gestión del tiempo para los empleados:

Diseñar e implementar un programa de capacitación en gestión del tiempo que esté adaptado a las necesidades específicas de los empleados. Esto puede incluir talleres, seminarios y sesiones de formación en línea que enseñen técnicas efectivas de gestión del tiempo. Establecer una frecuencia regular para estos programas y asegurar que todos los empleados tengan la oportunidad de participar.

Utilizar guías, libros, y recursos digitales que cubran temas como la priorización de tareas, el establecimiento de metas, la planificación diaria y semanal, y el manejo de interrupciones.

Mejorar la productividad y eficiencia de los empleados, ayudándoles a gestionar mejor su carga de trabajo y reducir el estrés relacionado con el manejo del tiempo. Una capacitación efectiva en gestión del tiempo permite a los empleados establecer prioridades claras, cumplir con los plazos y equilibrar sus responsabilidades laborales con menos esfuerzo. Además, fomenta un ambiente laboral más organizado y enfocado, contribuyendo a la satisfacción y retención del personal.

Estrategia 5	
Nombre	Fomento de la Innovación y Mejora Continua
Objetivos	Introducir mejoras innovadoras que optimicen los procesos y aumenten la productividad.

Actividades

1. Establecer un programa de sugerencias para que los empleados propongan mejoras en los procesos de empaque

Instalar una caja de sugerencias en áreas comunes y crear un espacio en la intranet de la empresa donde los empleados puedan dejar sus propuestas de manera anónima o identificada.

Utilizar formularios en línea y encuestas periódicas para recopilar opiniones y sugerencias sobre posibles mejoras en los procesos de empaque.

Fomentar una cultura de mejora continua y participación de los empleados en la optimización de los procesos operativos. Los empleados que trabajan diariamente en el área de empaque tienen una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades de mejora, y su feedback puede ser invaluable para identificar problemas y generar soluciones innovadoras

2. Realizar revisiones periódicas de los procesos actuales para identificar oportunidades de optimización:

Establecer un calendario regular para la revisión de los procesos actuales, ya sea trimestral, semestral o anual, según la complejidad y necesidades del área de empaque. Formar un equipo multidisciplinario que incluya empleados de diferentes niveles y funciones, para aportar diversas perspectivas. Utilizar metodologías de análisis de procesos como el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) o Six Sigma para estructurar las revisiones y asegurar un enfoque sistemático.

Crear listas de verificación detalladas y realizar auditorías internas que evalúen el cumplimiento de los procesos establecidos y la eficiencia operativa.

mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de los procesos en el área de empaque. Las revisiones periódicas permiten identificar y eliminar ineficiencias, reducir costos operativos y aumentar la calidad del producto final. Además, estas revisiones fomentan una cultura de mejora continua y proactividad entre los empleados, lo cual es esencial para mantener la competitividad y adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y en las demandas de los clientes

Estrategia 6	
Nombre	Fortalecimiento de la Comunicación Interna
Objetivos	Mejorar la comunicación entre todos los niveles de la organización para prevenir malentendidos y fomentar un ambiente laboral colaborativo.

Actividades

1. Implementar reuniones periódicas de equipo para discutir objetivos, avances y desafíos

Organizar reuniones de equipo de manera regular, ya sea semanal, quincenal o mensual, dependiendo de las necesidades del equipo y la carga de trabajo. Establecer una agenda clara para cada reunión que incluya la discusión de objetivos actuales, el progreso hacia esos objetivos, los desafíos enfrentados y las posibles soluciones. Asegurarse de que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de participar y contribuir a la conversación.

Crear y distribuir una agenda antes de la reunión para que todos sepan los temas a tratar y puedan prepararse adecuadamente.

Mantener al equipo alineado y enfocado en los objetivos comunes, mejorar la comunicación y colaboración, y abordar cualquier problema de manera oportuna. Las reuniones periódicas permiten a los equipos ajustar sus estrategias según sea necesario, compartir éxitos y lecciones aprendidas, y fortalecer el sentido de responsabilidad y pertenencia. Además, estas reuniones facilitan la identificación temprana de desafíos y la implementación de soluciones efectivas, mejorando así la eficiencia y la cohesión del equipo

2. Utilizar herramientas de comunicación interna, como boletines y aplicaciones móviles, para mantener a los empleados informados y comprometidos:

Implementar una estrategia de comunicación interna que utilice diversas herramientas digitales y tradicionales para asegurar que todos los empleados reciban información actualizada y relevante. Establecer un calendario regular para la distribución de boletines y mantener aplicaciones móviles de comunicación interna actualizadas con contenido pertinente. Fomentar una cultura de comunicación abierta y continua, donde se aliente a los empleados a participar y compartir información.

Crear boletines electrónicos y físicos que se distribuyan semanalmente o mensualmente. Estos boletines pueden incluir noticias de la empresa, actualizaciones de proyectos, reconocimientos de empleados, y eventos futuros.

Mantener a los empleados bien informados sobre las actividades, cambios y logros de la empresa, lo cual fomenta un sentido de pertenencia y compromiso. La comunicación interna efectiva asegura que todos los empleados estén alineados con los objetivos de la empresa, reduce malentendidos y mejora la transparencia. Además, facilita el flujo de información crucial que puede influir en la eficiencia operativa y en la moral del equipo, contribuyendo a un ambiente de trabajo positivo y colaborativo

3. Fomentar un entorno de feedback abierto y constructivo donde los empleados se sientan escuchados:

Establecer canales y mecanismos claros para facilitar el feedback regular y constructivo entre empleados y supervisores. Promover una cultura organizacional donde se valore y se busque activamente el feedback. Organizar talleres y sesiones de formación para enseñar a los empleados y supervisores cómo dar y recibir feedback de manera efectiva y respetuosa.

Implementar encuestas anónimas y formularios de feedback que permitan a los empleados expresar sus opiniones y sugerencias sobre el entorno laboral y la gestión.

crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y escuchados, lo cual es fundamental para la satisfacción y el compromiso laboral. El feedback abierto y constructivo ayuda a identificar áreas de mejora y fortalezas, facilita la resolución de conflictos y mejora la cohesión del equipo. Además, fomenta un entorno de confianza y respeto mutuo, donde todos los miembros se sienten empoderados para contribuir al éxito y crecimiento de la empresa

Estrategia 7	
Nombre	Desarrollo de un Programa de Mentoría
Objetivos	Facilitar la integración y desarrollo de nuevos empleados a través de la orientación y apoyo de empleados experimentados.

Actividades

- 1. Asignar mentores a nuevos empleados para guiarlos en su proceso de adaptación:**
- 2. Realizar sesiones de mentoría periódicas para discutir el progreso y resolver dudas.**
- 3. Fomentar el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre mentores y mentes.**

Designar mentores experimentados a cada nuevo empleado desde su primer día en la empresa. Los mentores deben ser seleccionados en base a su experiencia, conocimiento de la empresa y habilidades interpersonales. Establecer un programa formal que detalle las responsabilidades de los mentores y el proceso de mentoría.

Utilizar una plataforma de gestión de mentoría para facilitar el emparejamiento entre mentores y nuevos empleados, seguimiento de las interacciones y evaluación del progreso. Proporcionar guías y recursos que ayuden a los mentores a apoyar a sus mentes efectivamente.

Facilitar una transición suave y rápida para los nuevos empleados, ayudándolos a adaptarse a la cultura y los procedimientos de la empresa. La mentoría asegura que los nuevos empleados se sientan apoyados y valorados, lo cual puede aumentar su motivación y compromiso desde el inicio.

Estrategia 8	
Nombre	Implementación de Incentivos por Productividad
Objetivos	Motivar a los empleados a alcanzar y superar los objetivos de producción mediante recompensas por rendimiento.

Actividades

- 1. Establecer metas claras de productividad y calidad para el equipo de empaque.**
- 2. Ofrecer bonificaciones y recompensas no monetarias (como días libres adicionales) por el cumplimiento de metas.**
- 3. Publicar regularmente los logros y éxitos del equipo para mantener la motivación y el compromiso.**

Implementar un sistema de comunicación interna donde se destaquen los logros del equipo de empaque. Esto puede incluir boletines semanales, anuncios en la intranet de la empresa, o tableros de anuncios digitales en áreas comunes.

Utilizar herramientas de comunicación interna como Slack, Microsoft Teams o una intranet corporativa para compartir las noticias y logros del equipo. Publicar informes de desempeño y reconocimientos en reuniones de equipo y eventos de la empresa.

Mantener al equipo motivado y comprometido al reconocer públicamente sus esfuerzos y éxitos. Compartir regularmente los logros ayuda a construir un sentido de orgullo y pertenencia, mejora la moral del equipo y fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

11. Conclusiones

La investigación reveló una relación significativa entre la rotación de personal y la productividad laboral en el área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A. La alta rotación de personal conduce a una disminución en la productividad, debido al tiempo y los recursos necesarios para la formación y adaptación de nuevos empleados. Este proceso de incorporación de nuevo personal no solo retrasa las operaciones, sino que también puede generar costos adicionales que impactan negativamente en los objetivos financieros de la empresa. Además, la pérdida de personal experimentado disminuye la eficiencia y calidad del trabajo, afectando negativamente el cumplimiento de las metas establecidas. La falta de continuidad en el personal laboral genera una interrupción en el flujo de trabajo, lo cual complica la consecución de objetivos a largo plazo.

Varios factores influyen en la rotación de personal, incluyendo la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, la compensación económica, las oportunidades de desarrollo profesional y la estabilidad laboral. La falta de motivación, combinada con un ambiente de trabajo desfavorable, son los principales contribuyentes a la alta rotación, resaltando la necesidad de abordar estos factores de manera integral para mejorar la retención del personal. La percepción de un ambiente laboral negativo puede incrementar el descontento y la búsqueda de oportunidades laborales en otras empresas. Además, las limitadas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional también pueden desalentar a los empleados y aumentar la rotación.

La retención del personal impacta positivamente en la productividad laboral. Empleados con mayor tiempo en la empresa desarrollan habilidades específicas y conocimientos valiosos que incrementan su eficiencia y calidad de trabajo. Esta acumulación de experiencia y especialización permite que los empleados ejecuten sus tareas con mayor precisión y rapidez, contribuyendo a la productividad general. Además, la estabilidad laboral fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y comprometido, lo cual es fundamental para la cohesión del equipo y la eficiencia operativa. Un equipo estable y bien integrado es capaz de adaptarse mejor a los desafíos y mantener un alto nivel de desempeño, contribuyendo significativamente al cumplimiento de las metas establecidas.

12. Recomendaciones

- ✓ Implementar un sistema continuo de monitoreo de regulaciones laborales y adaptar las políticas empresariales en consecuencia
- ✓ Desarrollar estrategias financieras que estabilicen los costos operativos y permitan ofrecer paquetes salariales competitivos.
- ✓ Fomentar un ambiente de trabajo positivo mediante programas de bienestar y desarrollo profesional. Implementar programas de reconocimiento y recompensa para aumentar la moral y la retención de empleados.
- ✓ Invertir en tecnologías modernas de empaque y ofrecer capacitación continua al personal en el uso de estas tecnologías.
- ✓ Adoptar prácticas de producción y empaque sostenibles utilizando materiales reciclables y reduciendo la huella ambiental.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de todas las normativas de seguridad y salud laboral mediante auditorías periódicas.
- ✓ Proporcionar formación continua en temas de seguridad y salud laboral para mantener altos estándares operativos y asegurar la conformidad con las regulaciones vigentes.

13. Referencias bibliográficas

- Ángela, Á. d. (2022). *Gestión del talento humano y rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C.* https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10536/Tesis_Gesti%3%b3n.Talent%3%b3n.Personal_Empresa_UBESUR%20SAC._Arequipa.pdf?sequence=1
- Chiavenato, d. (s.f.). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mc Graw Hill.
- Echenique, K. P. (2021). *Rotación de Personal y Productividad Laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.* https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11288/12.%20T059_70001174_T.pdf?sequence=1
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogota: Bilineata Publishing.
- Lisseth Margarita Marengo Monjarrez, G. D. (Enero de 2015). *Rotación del personal en el proceso productivo de la Empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013*. Esteli: Farem - Esteli.
- Muguirra, A. (s.f.). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>
- Narvaez, M. (s.f.). <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>
- Redaccion CN. (3 de Junio de 2023). *Crece negocios*. <https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-una-empresa/>
- Salablanca Montenegro Lauren Amairani, U. A. (2017). *Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA-MANAGUA. Esteli: Farem - Esteli.

14. Anexos

Estimados colaboradores somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional CUR - ESTELI.

Estamos realizando encuestas para determinar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral en el cumplimiento de metas establecidas en el área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí, en la ciudad de Estelí durante el II semestre 2024.

Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Insatisfecho	1

¿Cómo calificaría?	4	3	2	1
El ambiente laboral				
La relación con su jefe inmediato				
La relación con sus compañeros de trabajo				
Organización y trabajo en equipo				
Las condiciones de trabajo, recursos y herramientas asignadas				
Acceso al transporte				
Los beneficios: Bonos, atención médica, actividades y dinámicas				
El sueldo percibido va acorde al trabajo desempeñado				
Las remuneraciones e incentivos son abonados oportunamente				
Percibo los beneficios de acuerdo con ley.				
Reconocen mi trabajo cuando cumpla con los objetivos planteados.				
Las instalaciones son amplias y seguras.				
Desarrollo mi trabajo en un área cómoda e iluminada.				
Me siento seguro y satisfecho en la empresa.				
El trabajo/carga diaria es accesible				

SI	NO
----	----

De acuerdo con su opinión	SI	NO
Se cuenta con personal capacitado y experimentado		
La permanencia en la empresa depende de mi trabajo		
Realizo mi trabajo siempre dando el 100% de mi capacidad.		
En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades		
Me comprometo con metas individuales dentro del área en la que trabajo		
Me quedó horas extras cuando es necesario avanzar el trabajo y presentarlo a tiempo.		
Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.		
Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa		
Me gusta que en mi trabajo se preocupe de la diversidad e inclusión		
Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la empresa		
Trabajo en base a objetivos a corto plazo		
Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa en la que trabajo		
La empresa le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño en sus labores		
Considera que el horario de trabajo es el adecuado		
Brinda la empresa capacitación para mejorar el desempeño del trabajo		
El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado		

Evalúe al personal a su cargo	Baja	Media	Alta	Muy alta
Cumplimiento de objetivos y metas				
Calidad del trabajo realizado				
Puntualidad y asistencia				
Capacidad para trabajar en equipo				

ENTREVISTA DE SALIDA LABORAL

1. ¿cuál es el motivo de su renuncia?

Viaje al exterior	
Viaje dentro del país	
Mejor oportunidad laboral	
Salario	
Ambiente Laboral	
Problemas económicos	
Motivos familiares	
Estudios	
Jubilación	
Problemas de salud	
Horario laboral	

Si el motivo no se encuentra en ninguna de las anteriores, describa la situación.

2. ¿Hay algún motivo que le pueda hacer cambiar de opinión y quedarse dentro de la empresa?

3. ¿Sintió que el trabajo que desempeño fue valorado por su jefe inmediato?

4. ¿Qué aspectos de las funciones de su cargo no le hizo sentirse cómodo o no le gusto?

5. En el cargo que usted desempeñaba ¿Qué nos sugiere para mejorar?

Estructura organizacional

1000. Gerencia

1100. Gerencia de operaciones

- 1110. Gerencia de Recursos Humanos
 - 1111. Gerente de Marketing y eventos especiales
 - 1112. Supervisor de Recursos Humanos
 - 1113. Supervisor de Higiene y Seguridad
 - 1114. Supervisor de Nomina
 - 1114-1. Analistas de Nomina
 - 1115. Doctora
 - 1115-1. Auxiliar Clínico
- 1120. Gerencia de Planificación y Control
- 1121. Supervisor de Almacén
 - 1121-1. Controlador de Almacén (SAP)
- 1130. Gerente de Exportaciones e importaciones
- 1131. Asistente de Logística
 - 1190. Gerencia de producción
- 1191. Gerencia de Producción TB1
 - 1191-1. Supervisor de Hojas
 - 1191-2. Supervisor de Control de Calidad de Puros
 - 1191-2-1. Control de Calidad de Puros
 - 1191-2-1-1. Asistentes de Control de Calidad de Puros
 - 1191-3. Supervisor de Empaque

1200. Gerencia Financiera

- 1210. Gerencia de Contabilidad
 - 1211. Auxiliares Contables
- 1220. Gerencia de Costos
 - 1221. Analistas Financieros







¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



