



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## TESIS DE GRADO

Efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en la tabacalera Oliva de Estelí, durante el II semestre del año 2025

Cruz, J; Pérez, G; Rivera, D.

### 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”

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Efectos del absentismo laboral en la optimización del  
proceso productivo en la tabacalera Oliva de Estelí,  
durante el II semestre del año 2025**

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

**Autores**

Cruz Espinoza Jade Melissa  
Pérez López Giolvany Vanessa  
Rivera Zeledón Deyanira del Carmen

**Tutor**

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

Estelí, 03 de diciembre de 2025





## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de tesis con profundo cariño y sincera gratitud a todas aquellas personas que, de una u otra manera, han sido parte esencial en la realización de este importante logro.

A Dios por iluminar nuestro camino, fortalecer nuestro espíritu y concedernos la perseverancia necesaria para culminar esta meta. Sin su guía nada de esto habría sido posible.

A nuestros padres por su amor inagotable, por su apoyo incondicional y por cada sacrificio realizado para brindarnos las mejores oportunidades. Todo lo que hemos alcanzado se lo debemos a su ejemplo, esfuerzo y constante motivación.

A nuestros docentes y mentores quien con su entrega, sabiduría y paciencia nos transmitieron los conocimientos y valores que hoy sustentan nuestra formación profesional. Su orientación ha sido una fuente de inspiración y crecimiento.

Y finalmente a todas las personas que, de alguna forma, aportaron a nuestro desarrollo personal y profesional, cada palabra de aliento, gesto de apoyo o enseñanza recibida fue fundamental para alcanzar lo que hoy con tanto orgullo dedicamos.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradecemos profundamente a Dios, por haberme concedido la fortaleza, la paciencia y la sabiduría necesaria para culminar con éxito esta etapa tan importante de nuestra vida académica. Su guía fue nuestro sostén en los momentos de dudas y cansancio, iluminando siempre nuestro camino

A nuestros padres quienes han sido el pilar fundamental en todo el proceso formativo. Gracias por su amor, comprensión, sacrificio y apoyo incondicional, por motivarnos a continuar y por enseñarnos que el esfuerzo y la perseverancia son las claves para alcanzar cualquier meta. Este logro es reflejo de todo lo que nos han enseñado y del ejemplo que nos han dado día a día.

A nuestro tutor de tesis Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez y a los docentes que formaron parte del desarrollo profesional quienes con su orientación, conocimiento y dedicación contribuyeron de manera significativa al cumplimiento de este trabajo. Su acompañamiento fue esencial para guiar cada paso de la investigación con rigor y compromiso.

Extiendo también el agradecimiento a Tabacalera Oliva de Estelí, por la apertura y disposición brindada durante el proceso de recolección de información, así como a los trabajadores que colaboraron con sinceridad y responsabilidad en la aplicación de encuestas y entrevistas, permitiendo el desarrollo efectivo del estudio.

A mis compañeras de tesis por compartir este recorrido académico, por su compromiso, compañerismo y por muchas horas de trabajo conjunto que hicieron de esta experiencia una etapa valiosa e inolvidable



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Estelí, 03 de diciembre de 2025.

### **CARTA AVAL DEL TUTOR**

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en la tabacalera Oliva de Estelí, durante el II semestre del año 2025**, 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: **JADE MELISSA CRUZ ESPINOZA, GIOLVANY VANESSA PÉREZ LÓPEZ y DEYANIRA DEL CARMEN RIVERA ZELEDÓN**; fue realizado en el II semestre de 2025, 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

Estelí, 26 de octubre de 2025

Dirigido a:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Centro Universitario Regional de Estelí (UNAN-Managua / CUR-Estelí)

### CARTA DE CONSENTIMIENTO

Por este medio, yo, Eduardo Alberto Sandino Aguilar, en mi calidad de Gerente general de la empresa Tabacalera Oliva, autorizo la realización del estudio de investigación titulado Efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en la tabacalera Oliva de Estelí, durante el II semestre del año 2025 que será desarrollado por los estudiantes Jade Melissa Cruz Espinoza con número de carné 21-50250-2, Giolvany Vanessa Pérez López con número de carné 20-50652-8, Deyanira del Carmen Rivera Zeledón con número de carné 21-50578-0 pertenecientes a la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la UNAN-Managua, CUR-Estelí.

Dicha investigación tiene fines exclusivamente académicos y constituye un requisito para optar al título profesional correspondiente. En este sentido, declaro que la información interna proporcionada es veraz y autorizo expresamente la revelación de información relacionada con las operaciones y datos pertinentes de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí, los cuales serán utilizados únicamente para fines académicos y científicos dentro del marco del estudio.

Asimismo, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua / CUR-Estelí) respecto al manejo, interpretación y publicación de los resultados del trabajo de investigación.

Sin más que agregar, suscribo la presente en la ciudad de Estelí, a los veintiséis días del mes de octubre del año dos mil veinticinco.

Atentamente,



Diana Isabel Valdivia Lavadie  
Supervisor de Recursos Humanos  
Tabacalera Oliva de Estelí

Teléfono: 2713 8060

Correo electrónico: dvaldivia@olivacigar.com

## **Resumen**

El presente estudio de investigación aborda el tema del absentismo laboral y el impacto que éste tiene directamente sobre la productividad y la eficiencia en Tabacalera Oliva de Estelí. El objetivo principal consiste en determinar los efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en Tabacalera Oliva de Estelí, con el propósito de identificar cómo influye en el desempeño organizacional y reconocer cuáles son las principales causas que lo generan. El absentismo laboral es un fenómeno frecuente en las organizaciones, representando un desafío tanto para el área productiva como para la gestión de recursos humanos; sus consecuencias incluyen el retraso en el flujo del proceso productivo, interrupciones en la cadena de producción, incremento de los costos operativos y disminución del rendimiento general de la empresa. Es por esto que, para comprender esta problemática de manera más profunda, se aplicaron instrumentos como encuestas y entrevistas a distintas áreas involucradas en el proceso productivo. Estos métodos permitieron obtener información detallada acerca de los motivos principales de las ausencias, entre los que destacan factores de salud, problemas personales, desmotivación laboral, condiciones inadecuadas de trabajo y situaciones familiares que interfieren con la jornada laboral. En conclusión, el absentismo laboral en Tabacalera Oliva de Estelí no debe verse únicamente como un problema individual de los trabajadores, sino como un fenómeno multifactorial que afecta directamente la continuidad y eficiencia del proceso productivo, involucrando aspectos personales, sociales y organizacionales. Por lo tanto, se vuelve necesario abordarlo de manera integral, buscando soluciones que fortalezcan tanto el bienestar de los empleados como la eficiencia y productividad de la empresa.

**Palabras clave:** Absentismo Laboral, Productividad, Eficiencia, Motivación laboral, Desempeño laboral.

## **Abstract**

This research study addresses the issue of absenteeism and its direct impact on productivity and efficiency at Tabacalera Oliva in Estelí. The main objective is to determine the effects of absenteeism on optimizing the production process at Tabacalera Oliva in Estelí, with the aim of identifying how it influences organizational performance and recognizing its main causes. Absenteeism is a frequent phenomenon in organizations, representing a challenge for both the production area and human resource management; its consequences include delays in the production process, interruptions in the production chain, increased operating costs, and decreased overall company performance. Therefore, to understand this problem more deeply, instruments such as surveys and interviews were applied to different areas involved in the production process. These methods allowed for obtaining detailed information about the main reasons for absences, including health factors, personal problems, job demotivation, inadequate working conditions, and family situations that interfere with the workday. In conclusion, absenteeism at Tabacalera Oliva in Estelí should not be viewed solely as an individual problem affecting workers, but rather as a multifactorial phenomenon that directly impacts the continuity and efficiency of the production process, involving personal, social, and organizational aspects. Therefore, it is necessary to address it comprehensively, seeking solutions that strengthen both employee well-being and the company's efficiency and productivity.

**Keywords:** Absenteeism, Productivity, Efficiency, Employee Motivation, Job Performance.

## Índice de contenido

|            |                                                                           |           |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1          | Introducción .....                                                        | 1         |
| 2          | Antecedentes .....                                                        | 3         |
| 3          | Planteamiento del Problema.....                                           | 5         |
| <b>3.1</b> | <b>Caracterización del problema .....</b>                                 | <b>5</b>  |
| <b>3.2</b> | <b>Preguntas problemas.....</b>                                           | <b>7</b>  |
| 4          | Justificación.....                                                        | 8         |
| 5          | Objetivos .....                                                           | 10        |
| <b>5.1</b> | <b>Objetivo General.....</b>                                              | <b>10</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Objetivos Específicos.....</b>                                         | <b>10</b> |
| 6.         | Fundamentación teórica .....                                              | 11        |
| <b>6.1</b> | <b>Empresas tabacaleras.....</b>                                          | <b>11</b> |
| 6.1.1      | Impacto de las empresas tabacaleras en Nicaragua .....                    | 11        |
| 6.1.2.     | Panorama general de la empresa tabacalera en Nicaragua .....              | 12        |
| 6.1.3.     | Contribución de la Tabacalera a la economía del país .....                | 13        |
| 6.1.4.     | Historia y contexto organizacional de la tabacalera Oliva de Esteli ..... | 14        |
| <b>6.2</b> | <b>Absentismo laboral.....</b>                                            | <b>14</b> |
| 6.2.1      | Concepto de absentismo laboral .....                                      | 15        |
| 6.2.2      | Tipos de absentismo laboral .....                                         | 15        |
| 6.2.3      | Causas del absentismo laboral.....                                        | 16        |
| 6.2.4      | Efectos del absentismo laboral en el proceso productivo.....              | 18        |
| 6.2.5      | Relación del absentismo y la eficiencia productiva.....                   | 19        |
| 6.2.6      | Impacto del absentismo laboral en el trabajo .....                        | 20        |
| 6.2.7      | Indicadores para medir el absentismo laboral .....                        | 21        |

|            |                                                                        |           |
|------------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6.3</b> | <b>Medidas para reducir el absentismo .....</b>                        | <b>21</b> |
| 6.3.1      | Políticas internas de control de absentismo .....                      | 22        |
| 6.3.2      | Programa de bienestar y motivación laboral .....                       | 22        |
| 6.3.3      | Gestión de recursos humanos y su impacto en la asistencia.....         | 23        |
| <b>6.4</b> | <b>Optimización del proceso productivo .....</b>                       | <b>23</b> |
| 6.4.1      | Conceptos y elementos claves de la optimización.....                   | 23        |
| 6.4.2      | Relación entre absentismo y eficiencia productiva .....                | 23        |
| 6.4.3      | Indicadores de optimización en entornos Industriales.....              | 24        |
| 6.4.4      | Casos prácticos y estudios comparativos.....                           | 24        |
| <b>6.5</b> | <b>Estrategias empresariales .....</b>                                 | <b>24</b> |
| 6.5.1      | Tipos de estrategia en la gestión del talento humano .....             | 25        |
| 6.5.2      | Estrategias para disminuir el absentismo en el sector industrial ..... | 26        |
| 6.5.3      | Propuesta estratégica aplicable a la tabacalera oliva de Esteli .....  | 27        |
| 6.5.4      | Impacto esperado de las estrategias en la productividad .....          | 27        |
| 7          | Supuesto de investigación .....                                        | 29        |
| 8          | Matriz de Categorías .....                                             | 30        |
| 9          | Diseño metodológico.....                                               | 33        |
| <b>9.1</b> | <b>Tipo de investigación .....</b>                                     | <b>33</b> |
| <b>9.2</b> | <b>Área de estudio.....</b>                                            | <b>34</b> |
| <b>9.3</b> | <b>Población y muestra / Sujetos participantes .....</b>               | <b>35</b> |
| <b>9.4</b> | <b>Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....</b>  | <b>36</b> |
| 9.4.1      | Guía de revisión documental.....                                       | 37        |
| 9.4.2      | Entrevista semi estructurada .....                                     | 37        |
| 9.4.3      | Encuesta.....                                                          | 37        |

|             |                                                                                                                       |           |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>9.5</b>  | <b>Etapas de la investigación .....</b>                                                                               | <b>37</b> |
| 9.5.1       | Etapa I. investigación documental.....                                                                                | 37        |
| 9.5.2       | Etapa II. Elaboración de Instrumentos .....                                                                           | 38        |
| 9.5.3       | Etapa III. Trabajo de Campo .....                                                                                     | 38        |
| 9.5.4       | Etapa IV. Elaboración de Informe Final.....                                                                           | 38        |
| 10          | Análisis y discusión de resultados.....                                                                               | 39        |
| <b>10.1</b> | <b>Principales factores del absentismo laboral en la tabacalera Oliva de Esteli .....</b>                             | <b>42</b> |
| 10.1.1      | Factores personales (Salud, motivación, problemas familiares).....                                                    | 44        |
| 10.1.2      | Factores laborales (condiciones de seguridad, monotonía, estrés, carga de trabajo).<br>44                             |           |
| 10.1.3      | Factores Organizacionales (políticas de asistencia, estilo de supervisión,<br>incentivos)                             | 45        |
| 10.1.4      | Registros de recursos humanos sobre causas de absentismo .....                                                        | 45        |
| 10.1.5      | Percepción de trabajadores y supervisores respecto a las causas más frecuentes.                                       | 46        |
| <b>10.2</b> | <b>Ambiente laboral en Tabacalera Oliva y su relación con el absentismo laboral.....</b>                              | <b>47</b> |
| 10.2.1      | Condiciones físicas del ambiente laboral (iluminación, ventilación, higiene y<br>seguridad)                           | 48        |
| 10.2.2      | Condiciones organizacionales (Carga de trabajo, horarios, turnos, supervisión).                                       | 50        |
| 10.2.3      | Registro de ausencias del personal (frecuencia, duración y causas).....                                               | 53        |
| 10.2.4      | Organigrama de la Tabacalera Oliva de Esteli .....                                                                    | 55        |
| <b>10.3</b> | <b>Impacto del absentismo laboral en la eficiencia del proceso productivo en Tabacalera<br/>Oliva de Esteli. ....</b> | <b>56</b> |
| 10.3.1      | Efectos operativos en la continuidad del proceso productivo.....                                                      | 56        |
| 10.3.2      | Consecuencias humanas y organizacionales en el desempeño del personal.....                                            | 56        |

|             |                                                                                                                        |           |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 10.3.3      | Repercusiones económicas y reducción de la productividad.....                                                          | 57        |
| 10.3.4      | Necesidad de sistemas de control, motivación y políticas de bienestar.....                                             | 57        |
| <b>10.4</b> | <b>Estrategias para reducir el absentismo laboral en Tabacalera Oliva de Esteli durante el proceso productivo.....</b> | <b>58</b> |
| 10.4.1      | Análisis PESTEL .....                                                                                                  | 58        |
| 10.4.2      | Análisis FODA.....                                                                                                     | 59        |
| 10.4.3      | Propuestas de estrategias que contribuyen a un mejoramiento del desempeño laboral en Tabacalera Oliva de Estelí.....   | 60        |
| <b>11</b>   | <b>Conclusiones .....</b>                                                                                              | <b>68</b> |
| <b>12</b>   | <b>Recomendaciones .....</b>                                                                                           | <b>69</b> |
| <b>13</b>   | <b>Referencias bibliográficas.....</b>                                                                                 | <b>70</b> |
| <b>14</b>   | <b>Anexos .....</b>                                                                                                    | <b>75</b> |

## Índice de tablas

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Tabla 1. Matriz de categorías ..... | 30 |
| Tabla 2. Análisis PESTEL.....       | 58 |
| Tabla 3. Análisis FODA.....         | 59 |
| Tabla 4. Estrategia 1.....          | 60 |
| Tabla 5. Estrategia 2.....          | 61 |
| Tabla 6. Estrategia 3.....          | 62 |
| Tabla 7. Estrategia 4.....          | 63 |

## Índice gráficos

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafico 1. Aspectos que más influyen en el absentismo laboral .....      | 47 |
| Grafico 2. Iluminación adecuada.....                                     | 48 |
| Grafico 3. Ventilación del área de trabajo.....                          | 48 |
| Grafico 4. Normas de higiene y limpieza.....                             | 49 |
| Grafico 5. Condiciones de seguridad.....                                 | 49 |
| Grafico 6. Carga de trabajo asignada .....                               | 50 |
| Grafico 7. Afectación del rendimiento laboral por horarios y turnos..... | 51 |
| Grafico 8. Supervisión y apoyo adecuado por parte de supervisores.....   | 51 |
| Grafico 9. Comunicación entre compañeros .....                           | 52 |
| Grafico 10. Relaciones interpersonales .....                             | 52 |
| Grafico 11. Existencia de un buen clima laboral.....                     | 53 |
| Grafico 12. Faltas al trabajo sin justificación.....                     | 53 |
| Grafico 13. Frecuencia con la que faltan al trabajo.....                 | 54 |
| Grafico 14. Influencia del ambiente laboral en el absentismo .....       | 54 |

# **1 Introducción**

El absentismo laboral es uno de los principales desafíos que enfrentan actualmente las empresas ya que afecta directamente la productividad, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este fenómeno se presenta cuando los trabajadores se ausentan de sus labores de manera frecuente o prolongada, generando repercusiones negativas en la continuidad del proceso productivo y el clima laboral en la organización.

La presente investigación se desarrolla en Tabacalera Oliva de Estelí, y consiste en analizar los efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo específicamente en el área de producción y empaque en el año 2025. El estudio busca identificar las principales causas que originan las ausencias del personal, su impacto en el desempeño organizacional y las estrategias que pueden aplicarse para disminuir este problema. De esta manera se pretende aportar información útil que permita fortalecer la gestión del talento humano y promover un ambiente laboral más estable y eficiente.

El estudio se considera de gran importancia para la empresa, ya que el absentismo laboral representa una pérdida de tiempo, recursos y productividad. A través de este trabajo se espera proporcionar recomendaciones que contribuyan a mejorar la asistencia, incrementar el compromiso de los trabajadores y optimizar el proceso productivo, garantizando una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado tabacalero.

Capítulo I: Se presenta la introducción general del estudio, su contextualización y la estructura que lo compone.

Capítulo II: Aborda antecedentes e investigaciones previas relacionadas con el absentismo y su relación con la productividad.

Capítulo III: Desarrolla el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos generales y específicos.

Capítulo IV: Contiene la fundamentación teórica del estudio. El cual se explica los conceptos esenciales vinculados al absentismo laboral

Capítulo V: Describe el diseño metodológico empleado para la recolección y análisis de datos, detallando el enfoque, los instrumentos, la población y muestra objeto de estudio.

Capítulo VI: Presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de las encuestas, entrevistas y observaciones realizadas, con el fin de identificar las principales causas y efectos del absentismo laboral.

Capítulo VII: Expone las conclusiones derivadas del estudio en la que se resumen hallazgos más relevantes.

Capítulo VIII: Plantea una serie de recomendaciones orientadas a reducir el absentismo laboral y a fortalecer las estrategias de recursos humanos.

Capítulo IX: Finalmente incluye la bibliografía y anexos correspondientes que complementan y respaldan la información presentada en el desarrollo de la investigación

## **2 Antecedentes**

Se revisaron diversas fuentes de información relacionadas con esta investigación en donde se ha consultado la biblioteca Urania Zelaya del centro universitario (CUR-ESTELI) para la tesis de carácter local y para las siguientes tesis se investigó en el repositorio del CNU.

La primera tesis de carácter Internacional titulada “Ausentismo y Rendimiento laboral en el personal administrativo de una IPRESS” está realizado por Flor Inés Aguilar Valenzuela y Ángela Livia Espinoza Morales, dicha investigación se lleva a cabo en Lima- Perú en el cual se planteó como objetivo general, determinar las relaciones entre el ausentismo laboral y el rendimiento laboral del personal administrativo, de acuerdo con el estudio los factores más relevantes que conllevan al ausentismo laboral al personal administrativo son los problemas familiares, el estrés laboral, la baja remuneración y por último el estrés laboral. (Aguilar Valenzuela & Espinoza Morales , 2019)

La segunda encontrada a nivel Regional titulada “efectos del ausentismo laboral en la productividad de los empleados de la oficina principal del banco Atlántida S.A” está realizada por Sara Melissa Portillo Rueda. Dicha investigación se llevó a cabo en Tegucigalpa-Honduras en el cual se planteó como objetivo determinar los efectos del absentismo laboral en la productividad de los empleados de la oficina principal, de acuerdo con los resultados del estudio las principales razones por las que los empleados de la oficina se han ausentado son por incapacidad médica relacionadas con enfermedades patológicas en menor medida se han presentado faltas por relaciones personales y familiares. (Portillo Rueda, 2021)

La tercera tesis de carácter Nacional titulada “Caracterización del ausentismo laboral por incapacidad médica por colaboradores de Unilever de Centroamérica S.A” está realizado por Joseph Uriel Sandy Ríos, dicha investigación se lleva a cabo en Managua-Nicaragua la cual se planteó como objetivo general Caracterizar el ausentismo laboral por incapacidad médica en colaboradores de Unilever de Centroamérica S.A, Managua, Nicaragua, enero a diciembre 2019. El ausentismo laboral por incapacidad médica predomina en adultos jóvenes, mujeres, personal operativo, con puesto mercaderista, con menos de cuatro años de antigüedad, el área de trabajo más afectada es el centro de distribución. La causa del ausentismo laboral por incapacidad médica fue la enfermedad común y el motivo de la incapacidad laboral, fueron las enfermedades músculo esquelética. (Sandy Ríos, 2019)

La cuarta tesis encontrada a nivel local titulada “Identificación de factores incidentes en el absentismo laboral de los colaboradores en la empresa TABOLISA S. A”. Esta investigación fue realizada por Jordán Emmanuel Blandón Ochoa, Kathya Giselle Fuentes Torres y Milton Leonel Herrera González, dicha investigación llevada a cabo en Estelí, Nicaragua. El objetivo principal fue proponer lineamientos estratégicos para minimizar el absentismo laboral en los colaboradores del área de producción. Como resultado se evidencia que los colaboradores de la empresa presentaban absentismo laboral, en su mayoría debido a problemas personales y enfermedad, lo que representaba un obstáculo para el buen funcionamiento de la empresa. (Blandón Ochoa, Fuentes Torres , & Herrera González, 2022)

### **3 Planteamiento del Problema**

#### **3.1 Caracterización del problema**

“Efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en la tabacalera oliva Estelí, 2025”.

El absentismo laboral implica la falta de asistencia al trabajo sin una razón válida. Puede ser causado por enfermedades, problemas personales, falta de motivación o descontento con el entorno laboral. Además, el absentismo laboral puede llevar a retrasos en los proyectos y a una disminución en la eficiencia de los procesos. Esto se debe a que la ausencia de empleados clave puede afectar la continuidad de las tareas y dificultar la toma de decisiones.

Por otro lado, la Organización internacional del trabajo nos dice lo siguiente: “Cada día mueren 6.300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo – más de 2,3 millones de muertes por año. Anualmente ocurren más de 317 millones de accidentes en el trabajo, muchos de estos accidentes resultan en absentismo laboral. El coste de esta adversidad diaria es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4 por ciento del Producto Interior Bruto global de cada año”. El absentismo en un promedio del 5 por ciento de la fuerza laboral se ausenta del trabajo cada día. Esta cifra puede oscilar entre el 2 y el 10 por ciento en función del sector, el tipo de trabajo y la cultura de gestión. (Organizacion Internacional del Trabajo, 2024)

Un sitio web de carácter regional menciona la salud mental como un factor que influye en el absentismo laboral, Grupo Sura dice lo siguiente: se considera una problemática de salud pública porque afecta el bienestar mental del trabajador, pues no puede desplegar sus aptitudes adecuadamente dentro de la organización, mientras que esta última tiene un impacto negativo en su economía (SURA, 2022)

Se pueden hacer uso de mecanismos que ayudan a mejorar la perspectiva o percepción de desarrollo cuando se fija un cuadro fijo de cumplimiento de tareas y de sus metas, pueden dar lugar a implicaciones de pérdida del estímulo laboral lo cual conlleva al desinterés del objetivo, lo que provoca el ausentismo intencionado esto induce incumplimiento de tareas dando origen a un desbalance y la carga laboral es por eso que para demostrar inconformidad el no acudir a las jornadas laborales previstas, siendo el factor del absentismo.

Existen factores, tales como el de la salud o incumplimiento de las normativas laborales. Para el empleado el incremento en su jornada laboral o de asumir las responsabilidades del compañero ausente genera un desbalance e insatisfacción a un más cuando el esfuerzo no es reconocido en la parte personal y económica del colaborador. Así también el colaborador que se ausenta da como manifestación de su insatisfacción que se deriva a una falta de compromiso para con la empresa o simplemente lo hace por ociosidad. (Blandón Ochoa, Fuentes Torres , & Herrera González, 2022)

En Tabacalera Oliva De Estelí un problema que predomina entre colaboradores de las diferentes áreas, son las faltas justificadas y no justificadas persistentes que hay cada día. Estas faltas pueden ser por diferentes motivos, ya sea, por enfermedad, falta de motivación, el no brindarles el material adecuado para que estos desempeñen su labor. La falta de liderazgo y orden esto también podría ser un factor principal de las faltas de parte de los colaboradores. El no brindarles las condiciones adecuadas para llevar su labor acabo desencadenaría la renuncia de estos, además de las ausencias.

El absentismo desencadenaría muchas consecuencias tanto para la empresa como para los colaboradores, ya que los colaboradores trabajan por un salario el cual se ve afectado por las faltas que ocurren y esto afecta su estadía en la empresa. Por otro lado, la empresa podría tener pérdidas económicas, de materia y del personal.

La ausencia recurrente de empleados afecta directamente la optimización del proceso productivo, ocasionando una disminución en la eficiencia operativa, un aumento en los costos de producción y una mayor carga laboral para el personal activo, lo que a su vez incrementa el estrés y la rotación de empleados.

La investigación busca desarrollar estrategias para reducir el absentismo mediante la implementación de políticas de incentivos, fortalecimiento del liderazgo y mejora del ambiente laboral. Se propone una gestión más eficiente del capital humano basada en datos, con el objetivo de optimizar la productividad sin comprometer el bienestar de los trabajadores, garantizando así la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

### **3.2 Preguntas problemas**

#### **Pregunta General**

¿Cuál es la influencia del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en la tabacalera Oliva Estelí en el II semestre del año 2025?

#### **Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son las principales causas del absentismo laboral en la empresa tabacalera Oliva Estelí?
- ¿Qué efectos genera el absentismo laboral en la productividad del proceso de producción?
- ¿De qué manera el absentismo laboral influye en la eficiencia y continuidad del proceso productivo en Tabacalera Oliva de Estelí?
- ¿Qué estrategias o medidas ha implementado la empresa para reducir el absentismo laboral?

## **4 Justificación**

En la empresa Tabacalera Oliva de Estelí se ha identificado que el absentismo laboral constituye una problemática constante que afecta el normal desarrollo de las actividades productivas. Este fenómeno se manifiesta a través de faltas injustificadas y llegadas tardías por parte de los colaboradores, lo cual impacta negativamente en la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La recurrencia diaria de esta ausencia sugiere una necesidad urgente de analizar las causas subyacentes y de implementar estrategias efectivas que contribuyan a reducir estos comportamientos, fomentando así una mayor responsabilidad, compromiso y puntualidad entre los trabajadores.

La recurrencia diaria de inasistencia y llegadas tardías limita la capacidad de respuesta de la tabacalera ante las demandas del mercado y afecta la cohesión del equipo de trabajo. Atender este problema de manera integral no solo contribuiría a mejorar el desempeño general de la empresa, sino que también fortalecería la estabilidad del recurso humano, promoviendo un clima laboral más comprometido, responsable y productivo dentro de la organización.

La presente investigación es viable, ya que se cuenta con los recursos económicos el personal adecuado y las fuentes de información necesaria para llevarla a cabo.

En el aspecto social, este estudio sobre el absentismo laboral en una tabacalera beneficia principalmente a los trabajadores de la empresa y de forma directa a sus familias. Al identificar las causas del absentismo y proponer soluciones se busca mejorar el ambiente laboral, fortalecer el compromiso del personal y aumentar la estabilidad en el empleo. Esto se traduce en una mayor productividad, mejores condiciones laborales y una contribución más sólida al desarrollo económico y social de la zona.

Este estudio tiene un valor metodológico ya que permitirá la realización de futuras investigaciones con metodologías compatibles facilitando así análisis conjuntos, comparaciones entre periodos específicos y la evaluación de intervenciones que se llevaran a cabo. Este estudio proporciona a Tabacalera Oliva de Estelí una base metodológica sólida para identificar las causas del absentismo laboral, permitiendo diseñar estrategias efectivas de mejora que optimicen la productividad, fortalezcan la gestión de talento humano y fomentan una cultura organizacional más comprometidas

En el aspecto disciplinario este estudio busca aportar al conocimiento existente a nivel nacional y especialmente en Estelí, sobre el impacto del absentismo laboral en el sector industrial tomando como referencia una empresa tabacalera. La investigación resalta la eficiencia operativa la comunicación interna y el clima laboral. Además, ofrece herramientas útiles para futuras investigaciones y estrategias de gestión del talento humano en contextos similares.

## **5 Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Analizar los efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en la tabacalera Oliva de Estelí durante el II semestre del año 2025

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los principales factores del absentismo laboral en Tabacalera Oliva de Estelí.
- Describir el ambiente laboral en Tabacalera Oliva de Estelí y su relación con el absentismo del personal.
- Determinar el impacto del absentismo laboral en la eficiencia del proceso productivo en Tabacalera Oliva de Estelí.
- Proponer estrategias para reducir el absentismo laboral en Tabacalera Oliva de Estelí durante el proceso productivo.

## **10 Fundamentación teórica**

### **6.1 Empresas tabacaleras**

En esta sección se abordarán diversos aspectos relevantes, tales como el panorama general de la industria tabacalera en Nicaragua, la contribución económica de la tabacalera al desarrollo del país, la historia y el contexto organizacional de la Tabacalera Oliva de Estelí, así como el fenómeno del absentismo laboral, entre otros temas clave para la comprensión integral del estudio.

#### **6.1.1 Impacto de las empresas tabacaleras en Nicaragua**

La revista de ciencia y tecnología dice lo siguiente (Benavidez, 2009) La industria tabacalera en Nicaragua, especialmente en el departamento de Estelí, tiene un impacto significativo tanto en el ámbito económico como social, siendo una de las principales fuentes de empleo y desarrollo en la región. Según un estudio publicado en la Revista Ciencia y Tecnología El Higo, esta industria emplea aproximadamente a 30,000 personas en todo el proceso productivo, desde la siembra hasta la manufactura de puros, con una destacada participación femenina del 60% de la fuerza laboral. Además de generar empleos directos, la actividad tabacalera ha estimulado encadenamientos productivos con otros sectores, como fábricas de cajas, proveedores de insumos agrícolas y servicios de transporte, creando un efecto multiplicador que fortalece la economía local. Se estima que el 80% de la economía de Estelí depende del tabaco, lo que ha incrementado el poder adquisitivo de muchas familias y mejorado su calidad de vida.

La industria tabacalera en Estelí, Nicaragua, es uno de los pilares fundamentales de la economía local, ya que proporciona empleo a unas 30,000 personas en todo el proceso productivo, desde la siembra del tabaco hasta la fabricación de puros. Esta actividad no solo genera empleos directos, sino que también impulsa a otros sectores económicos como la producción de cajas, la provisión de insumos agrícolas y el transporte, generando un efecto multiplicador en la región. Un aspecto destacable es la alta participación femenina, que representa el 60% de la fuerza laboral en esta industria. Se calcula que alrededor del 80% de la economía de Estelí depende del tabaco, lo que ha contribuido a mejorar el nivel de vida de muchas familias

A pesar de enfrentar desafíos, como las regulaciones fiscales internacionales, la industria continúa expandiéndose gracias a inversiones en infraestructura y programas de formación para el personal, lo que pronostica un futuro prometedor.

Para Flores, Talavera y Torres (2016) expresan en su tesis que la implementación de estrategias enfocadas en la productividad en la Tabacalera Oliva de Estelí, S.A., se proyecta como un catalizador para mejorar significativamente el rendimiento organizacional. Estas estrategias buscan reducir las ausencias no planificadas, optimizar los procesos y tiempos de producción, fomentar un mayor compromiso del personal, elevar la motivación de los empleados y mejorar la calidad de los puros. La estandarización y documentación de los procesos productivos, como se detalla en el “Manual de Balanceo de Línea para los Procesos Productivos de la Tabacalera Oliva de Estelí, S.A.”, permiten identificar y corregir ineficiencias, lo que contribuye a una producción más eficiente y de mayor calidad. Además, el análisis de la cadena de valor de la empresa ha revelado áreas con potencial de mejora, destacando la importancia de evaluar la eficiencia de cada actividad para fortalecer la competitividad en el mercado.

Estas iniciativas no solo buscan optimizar la producción, sino también mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor satisfacción del cliente y en el fortalecimiento de la posición de la empresa en la industria tabacalera.

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. Nos expresan en su tesis Machado, Machado y Rizo (2024)

### **6.1.2. Panorama general de la empresa tabacalera en Nicaragua**

Palabras del viceministro Dr. Enrique Espinoza para la revista del Ministerio del trabajo. Este sector que ha crecido, desde el año 2018 hay aquí en Estelí 6 nuevas empresas de Tabaco, más empleos y en mejora de las economías de los pobladores de Estelí, son alrededor de 50 mil personas laboran para estos sectores, solo en el sector industria, del 2018 al 2020 crecimos en 1,919 empleos directos, con el desarrollo de 6 nuevas empresas con una inversión de 4.9 millones de dólares, en la actualidad hay más de 47 empresas de zonas francas que trabajan a diario y promueven un total de 17,500 empleos solo en la ciudad de Estelí, lo que tiene dinamizada la economía y el comercio. (Ministerio del Trabajo, 2021)

La industria tabacalera en Nicaragua ha experimentado un notable crecimiento en las últimas décadas, posicionándose como uno de los principales sectores exportadores del país. Con centros de producción destacados en Estelí, las empresas tabacaleras nicaragüenses se distinguen por la calidad de sus puros hechos a mano, reconocidos internacionalmente. Este sector no solo genera importantes ingresos por exportaciones, sino que también representa una fuente clave de empleo y desarrollo económico regional. A pesar de desafíos como regulaciones sanitarias y fluctuaciones del mercado global, la industria mantiene una trayectoria positiva gracias a la inversión extranjera y a su tradición artesanal.

La industria tabacalera en Nicaragua ha experimentado un notable crecimiento en las últimas décadas, posicionándose como uno de los principales sectores exportadores del país. Con centros de producción destacados en Estelí, las empresas tabacaleras nicaragüenses se distinguen por la calidad de sus puros hechos a mano, reconocidos internacionalmente. Este sector no solo genera importantes ingresos por exportaciones, sino que también representa una fuente clave de empleo y desarrollo económico regional. A pesar de desafíos como regulaciones sanitarias y fluctuaciones del mercado global, la industria mantiene una trayectoria positiva gracias a la inversión extranjera y a su tradición artesanal

### **6.1.3. Contribución de la Tabacalera a la economía del país**

Según la Organización Mundial de la Salud (2017), el tabaco es «uno de los principales factores de riesgo de varias enfermedades» pulmonares y cardiovasculares. Sin embargo, en Estelí les da el sustento a miles de personas. La industria tabacalera ocupa a unas 35.000 personas en el norte de Nicaragua, muchas veces a familias enteras. La industria ha dinamizado el sector de la construcción, el comercio y el turismo de Estelí, convertido en uno de los centros económicos más importantes del país más pobre de América Central. Nicaragua es uno de los principales productores de tabaco en el continente, afirma a la AFP el presidente de la Cámara Nicaragüense de Tabacaleros, Juan Ignacio Martínez.

La Tabacalera Oliva de Estelí representa un motor clave para la economía nacional al generar empleo, impulsar las exportaciones y fortalecer el posicionamiento internacional del tabaco nicaragüense debido a diferentes razones claves, la generación de empleos, aportes a las exportaciones debido a que la producción de puros de calidad por parte de la tabacalera incrementa las ventas internacionales, también fortalece la imagen del país.

#### **6.1.4. Historia y contexto organizacional de la tabacalera Oliva de Estelí**

Tabacalera Oliva propiedad de la familia Oliva (Padre e hijos de nacionalidad Cubana - Americana), fue fundada como una pequeña empresa nacional en el año 1996, bajo la razón social de Tabacalera Cubana Nicaragüense (dedicada a la siembra, cosecha de tabaco y a su vez producción de puros); para el año 2001 aproximadamente, la familia Oliva expande su idea de negocio e inscribe la empresa bajo régimen de Zona Franca – Transnacional, tomando la razón social de Tabacalera Oliva de Nicaragua, S.A dedicada únicamente a la producción y exportación de puros.

Actualmente y desde el año 2012 la razón social de dicha empresa cambia a Tabacalera Oliva de Estelí S.A (TABOLISA) y tiene como giro de negocio además de la producción y comercialización de puros (producto terminado), la fabricación de cajas de madera para puros (ya lacadas y con sus accesorios –serigrafía, broches-). En el año 2016 TABOLISA, fue adquirida por J. Cortés Cigars N.V., una empresa privada familiar con sede en Moen, Bélgica, que se especializa en cigarros hechos a máquina; y quienes han impulsado la mejora continua de los estándares administrativos, buenas prácticas de manufactura y proyectos de expansión para el fortalecimiento y prestigio de la marca OLIVA a nivel mundial, y por supuesto de sus principales destinos de exportación: Estados Unidos y Europa.

Los principales componentes –áreas- de la empresa son del tipo productivo (que incluye toda la cadena de manufactura del tabaco – Bodega de Pacas, Pilonas, Mojadero, Capa, Hornos y Calderas, Despegue, Boncheros/as, Roleros/as, Cuadrado, Bodegas de puros, Neveras de Puros, Empaque-) y administrativo, cada una de estas áreas cumple con funciones específicas para culminar con el objetivo de la empresa –*Elaborar puros de calidad*–.

Actualmente Tabacalera Oliva de Estelí S.A. cuenta con aproximadamente 1500 colaboradores, el mayor número de estos se encuentran en las áreas productivas, y ejemplo de ellos es que para la producción de los puros se cuenta con aproximadamente 600 colaboradores (entre boncheros/as y roleras/os), seguido del área de empaque con 200 colaboradores.

## **6.2 Absentismo laboral**

Esta sección está dedicada al análisis del absentismo laboral como un fenómeno que incide directamente en el desempeño de las organizaciones. Se explorarán distintos factores que lo provocan, tanto internos como externos, así como su relación con la motivación, el clima organizacional y la salud ocupacional. También se examinarán los efectos negativos del absentismo sobre la eficiencia.

### **6.2.1 Concepto de absentismo laboral**

El absentismo laboral es la interrupción recurrente o sistemática de la presencia del trabajador en su puesto de trabajo, que refleja no solo factores individuales o de salud, sino también condiciones organizacionales que impactan la continuidad y eficiencia del desempeño laboral

Según Gamarra (2025) el absentismo laboral es aquello que ocurre cuando el empleado se ausenta de algún acto o función en la empresa. Es decir, indica ausencias y/o retrasos, sean estos justificados o no. Sin embargo, el absentismo no solo está relacionado con las ausencias injustificadas y los retrasos; también hace referencia a las ausencias justificadas, es decir, cuando el empleado se comunica con la empresa y disculpa su retraso o ausencia. Cuando el número de ausencias es elevado, no solo la empresa puede ver comprometidos sus ingresos, sino que todo el equipo y los compañeros pueden verse afectados. Por esto precisamente es importante saber qué hay detrás del comportamiento del empleado, o incluso de un grupo de trabajadores.

"El absentismo laboral es un fenómeno que afecta a empresas y trabajadores en todo el mundo, con repercusiones económicas y sociales significativas. Desde días de baja por enfermedad hasta ausencias no justificadas, el absentismo puede manifestarse de diversas formas y tener múltiples causas. " según (Delegaciones apd, 2024)

### **6.2.2 Tipos de absentismo laboral**

El absentismo laboral es un fenómeno que impacta directamente la productividad y el funcionamiento de las organizaciones. Comprender sus distintos tipos permite analizar sus causas y proponer soluciones eficaces. En esta sección se explorarán las principales formas de absentismo: justificado, injustificado, presencial, voluntario e involuntario, cada una con características particulares que reflejan tanto factores personales como organizacionales. Este análisis es clave para identificar patrones y fortalecer la gestión del talento humano dentro de la empresa.

Existen distintos tipos de absentismo laboral, entre los más comunes según (Gestolasa, 2023) tenemos:

- Absentismo justificado: ausencia del trabajo con una justificación válida, como enfermedad, licencia por maternidad o paternidad, permisos retribuidos, entre otros.

- Absentismo injustificado: ausencia del trabajo sin una razón justificada, como faltar al trabajo sin notificar, llegar tarde o abandonar el trabajo antes de tiempo.
- Absentismo recurrente: faltar al trabajo de manera irregular, por ejemplo, por enfermedades repetitivas o por motivos personales.
- Absentismo de larga duración: ausencia prolongada del trabajo, generalmente debido a enfermedad, discapacidad o accidente laboral.

### 6.2.3 Causas del absentismo laboral

Las causas del ausentismo son: Enfermedades comprobadas y no comprobadas, razones familiares, tardanzas involuntarias por fuerza mayor, motivos personales, dificultades financieras, problemas de transporte, baja motivación, clima organizacional, adaptación al puesto de trabajo, escasa supervisión, políticas inadecuadas de la empresa y accidentes de trabajo (Tavera, 2017, pág. 13)

Según Bizneo (2024) “Guía para combatir el absentismo laboral” Las causas de absentismo laboral se dividen en dos áreas, aquellas que son responsabilidad del trabajador y otras que dependen de la empresa.

#### Causas del absentismo laboral por parte del trabajador

- Enfermedades. En este apartado, se presentan casos ficticios o exagerados de forma voluntario para justificar el absentismo laboral. Sin embargo, dentro de estas también hay que contar aquellas enfermedades crónicas o específicas, justificadas y reales.
- Motivos familiares. Debido a un accidente, el cuidado de otro o compromisos familiares, el absentismo laboral también puede justificarse o notificarse. Esto incluye desde la enfermedad de un hijo hasta el fallecimiento de otro familiar.
- Motivos de fuerza mayor. El empleado alega razones que escapan a su voluntad para no poder asistir al trabajo. Por ejemplo, fallas en el sistema de transporte.

#### Causas del absentismo laboral motivadas por la empresa

- Insatisfacción laboral. Los empleados que no se sienten comprometidos ni vinculados con la organización pueden manifestarlo a través del absentismo laboral. Es responsabilidad de la organización evaluar el caso.

- Falta de supervisión. Al no establecer controles y evaluaciones, la organización se encuentra vulnerable ante el absentismo laboral, viendo cómo su productividad y búsqueda de objetivos se ve afectada.
- Falta de estímulos. Los empleados también tienen aspiraciones y metas profesionales. Si la organización no genera un clima dentro del cual el empleado sienta que puede alcanzarlas es probable que se presenten casos de ausentismo laboral.

En conjunto, estas causas tienen un efecto significativo en la salud física y emocional de los trabajadores, lo que a su vez influye directamente en su motivación, compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización. Cuando los empleados enfrentan condiciones personales adversas, un entorno laboral desfavorable o una gestión organizacional ineficaz, es más probable que se presenten episodios de absentismo, tanto justificados como injustificados. Si estas ausencias no se gestionan de manera oportuna y estratégica, pueden generar un deterioro en la productividad general, una sobrecarga de trabajo para los compañeros presentes, y una disminución en la moral del equipo. Además, contribuyen a un clima organizacional negativo, elevan los costos operativos y reducen la competitividad de la empresa.

Las causas del ausentismo laboral se atribuyen a diversas razones, tanto personales como laborales. Según PROHANCE (2024) estas incluyen:

#### ✓ Problemas de salud

La mayoría de los empleados faltan al trabajo por motivos de salud. Enfermedades crónicas, agudas como la gripe o incluso lesiones son factores físicos que afectan la capacidad de un empleado para presentarse al trabajo. Un estudio realizado en 2003 muestra que aproximadamente el 33 % del total de ausencias de las semanas posteriores se debieron a enfermedades personales.

#### ✓ Salud mental

Con el paso de los años, ha aumentado la sensibilidad hacia la salud mental, en particular la ansiedad, la depresión y el agotamiento, lo que a su vez ha contribuido a las tasas de ausentismo. Los empleados que enfrentan estos problemas pueden presentar síntomas de incapacidad y no acudir al trabajo con regularidad. Se estima que el ausentismo laboral de los empleados, principalmente debido a su salud mental, tiene un impacto económico negativo en la economía estadounidense de 47.600

millones de dólares.

✓ Estrés en el trabajo

Estar en condiciones laborales incómodas puede generar distanciamiento laboral, cansancio y trauma emocional, todo lo cual aumenta las tasas de absentismo. Existe suficiente evidencia que sugiere que los empleados con exceso de trabajo, infravalorados o sin apoyo tienden a tomarse tiempo libre. El 28 % de los empleados afirma que sentirse sobrecargado de trabajo es una de las principales causas de absentismo laboral.

✓ Compromisos familiares y personales

Los empleados también pueden querer tomarse tiempo libre para cuidar a algún familiar enfermo, cuidar a sus hijos o atender otros asuntos personales que puedan causar ausentismo.

✓ Equilibrio deficiente entre vida laboral y personal

Es evidente que, si una persona siente que su equilibrio entre vida laboral y personal se deteriora, con frecuencia se tomará tiempo libre no planificado. Estas actividades suelen surgir cuando las exigencias del trabajo empiezan a afectar su tiempo y salud. Se ha observado que la depresión hace que las personas pierdan alrededor de 200 millones de días de trabajo productivo al año, lo que representa entre 17 000 y 44 000 millones de dólares para sus empleadores.

#### **6.2.4 Efectos del absentismo laboral en el proceso productivo**

Para Martha Osorno (2024) estos son algunos de los riesgos más significativos:

- Disminución de la productividad: La ausencia de empleados puede interrumpir el flujo de trabajo y reducir la eficiencia general de la empresa.
- Aumento de costos: Las empresas pueden incurrir en costos adicionales al tener que contratar personal temporal o pagar horas extras a otros empleados para cubrir las ausencias.
- Baja moral y motivación: El ausentismo frecuente puede afectar la moral del equipo, ya que los empleados presentes pueden sentirse sobrecargados y desmotivados.

Según María Borda, Erick Rolon y Javier González (2017, pág. 1) El ausentismo laboral es un problema social, económico y laboral que tiene un gran impacto sobre el trabajador que se ausenta, pero además sobre la empresa quien ve afectada su productividad, lo que al final se traduce en una desaceleración del crecimiento económico y social en diferentes sectores de la sociedad.

Efectos del absentismo laboral según PROHANCE (2024):

✓ Sobre el empleado

Las oportunidades de ascenso profesional son menos probables para los empleados cuando se ausentan con frecuencia. Esto también afecta sus relaciones interpersonales, tanto con los gerentes como con los compañeros, lo que perjudica su moral. Además, estas ausencias pueden generar nuevos problemas, en particular el estrés que causa la reincorporación al trabajo activo tras una larga pausa con muchas cosas por hacer.

✓ Sobre la fuerza laboral

Muchas veces, la ausencia de un empleado genera situaciones en las que sus compañeros tienen que realizar más trabajo del habitual. Esto automáticamente genera exceso de trabajo, frustración y estrés innecesario para los demás miembros del equipo. A largo plazo, una carga de trabajo creciente y una distribución desigual de responsabilidades dentro del equipo contribuirán a la disminución del espíritu de equipo y a la animosidad.

✓ Sobre la empresa

El absentismo laboral plantea un problema de gestión del tiempo y afecta a la organización en su desempeño. Desde el punto de vista empresarial, los gastos pueden aumentar rápidamente al ofrecer compensación por horas extras para sustituir al trabajador ausente, contratar empleados alternativos o simplemente no poder aprovechar oportunidades de generación de ingresos. Además, las altas tasas de ausentismo laboral pueden generar mala imagen para la organización, dificultando la contratación y retención de personal.

### **6.2.5 Relación del absentismo y la eficiencia productiva**

El ausentismo laboral es uno de los desafíos que enfrentan las empresas en el sector industrial, ya que la inasistencia no planificada de los trabajadores puede afectar entre un 10% y un 15% la productividad del personal. Esta situación genera retrasos en la producción y en la entrega de

productos y servicios, perjudicando la satisfacción del cliente, la reputación y los objetivos comerciales. (La Republica, 2023)

"El ausentismo laboral causa un impacto negativo en la sostenibilidad económica de la empresa, ya que los costos de personal se incrementan en un 25% debido al pago de horas extras para compensar las inasistencias. Además, se aumenta la carga de trabajo, lo que desfavorece la productividad y reduce la competitividad. Es necesario que las compañías implementen acciones adecuadas con un enfoque integral y estratégico para evitar este problema", dijo Luis Garro, Gerente de Adecco Outsourcing Industrial & Logistics. (La Republica, 2023)

El absentismo laboral se refiere a la ausencia recurrente de los trabajadores en sus puestos de trabajo, ya sea por razones justificadas o injustificadas. Esta situación tiene una relación directa con la eficiencia productiva, ya que cuando un número significativo de empleados falta con frecuencia, se interrumpe el ritmo de producción, se sobrecarga al resto del personal y se generan retrasos en los procesos operativos.

La empresa experimenta una disminución en su rendimiento general, afectando tanto la calidad como la cantidad de los productos o servicios ofrecidos. Por tanto, un alto índice de absentismo puede reducir notablemente la eficiencia productiva, mientras que su control y prevención contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y a una mayor competitividad.

#### **6.2.6 Impacto del absentismo laboral en el trabajo**

El absentismo no solo afecta a empleados individuales; puede desorganizar equipos, departamentos, las operaciones de la empresa e incluso su rendimiento financiero. Según una investigación de los CDC, el ausentismo en EE. UU. cuesta a los empleadores la colosal suma de 225.800 millones de dólares anuales, equivalente a 1.685 dólares por empleado, en concepto de pérdida de productividad. El ausentismo también se refleja en la pérdida de productividad, no solo en la persona ausente del trabajo, sino también en el ámbito de la supervisión. (PROHANCE, 2024)

Una encuesta internacional realizada por la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) indica que la pérdida de productividad debida al ausentismo planificado se estimó en un 22,6% , mientras que la de las ausencias no planificadas fue mucho mayor, un 36,6%.Además de estos hechos (PROHANCE, 2024)

### **6.2.7 Indicadores para medir el absentismo laboral**

" El índice o tasa de absentismo laboral es un indicador que mide la cantidad de tiempo que tus empleados están ausentes del trabajo en un período determinado. Se expresa en formato de porcentaje y se calcula dividiendo el número de días de ausencia por el número total de días disponibles para trabajar " según. (Wellhub Editorial Team, 2025)

Indicadores de Medición de Ausentismo según Lorena Castillo (2019) Para determinar el nivel de ausentismo, se hace relevante medirlo de forma agrupada y desagrupada, según las causas que le dan origen:

- ✓ Ausentismo Total: Suma de días de ausentismo por enfermedad, accidente de trabajo y maternidad / Dotación total.
- ✓ Ausentismo por causal: Días de ausencia por causal / Dotación total.
- ✓ Ausentismo Gestionable: Días de ausencia por causal gestionable / Dotación total.
- ✓ Ausentismo no gestionable: Días de ausencia por causal no gestionable / Dotación total.
- ✓ Ausentismo por Maternidad Mujeres Hasta 40 Años: Días de ausencia por maternidad / Dotación mujeres de hasta 40 años.
- ✓ Ausentismo según foco crítico: Porcentaje del segmento sobre el percentil 75 de la dotación total en el indicador de ausentismo.

### **6.3 Medidas para reducir el absentismo**

El absentismo laboral es un problema que afecta la productividad y el ambiente de trabajo en muchas empresas. Por eso es importante identificar medidas que ayuden a reducirlo y fomenten la responsabilidad entre los trabajadores. Para reducir el absentismo laboral requiere una combinación de estrategias organizativas, motivación y de salud laboral.

Establecer políticas claras de asistencia, definir y comunicar claramente la expectativa de asistencia, incluyendo procedimientos para notificar ausencias y consecuencias de inasistencias injustificadas. (Avansel Seleccion, 2024)

Mejorar el clima laboral y la motivación, crear un ambiente de trabajo positivo y reconocer el desempeño de los empleados aumentar su compromiso y reducir las ausencias. (Pavel Ramirez, 2022)

### **6.3.1 Políticas internas de control de absentismo**

El control del absentismo laboral requiere de políticas internas claras que orientes el comportamiento de los empleados y permitan a la empresa llevar el seguimiento adecuado.

Según Adalberto Chiavenato (2009) toda ausencia deberá ser justificada con documentos válidos (certificados médicos, constancias legales), representados en un plazo no mayor a 48 horas, la falta de justificación será considerada como ausencia injustificada y sujeta a sanción lo cual es una clave para mantener la disciplina laboral. Se reconocerá a los trabajadores con asistencia ejemplar mediante estímulos como bonos, certificados o menciones internas. Los incentivos bien diseñados pueden reforzar el comportamiento deseado y reducir el absentismo.

El trabajador deberá comunicar oportunamente cualquier situación que impida su asistencia antes del inicio de la jornada. Esto contribuye a una gestión preventiva del ausentismo y el mantenimiento de la continuidad operativa. (Robbins & Judge, 2013)

### **6.3.2 Programa de bienestar y motivación laboral**

Los programas de bienestar laboral tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados dentro y fuera del entorno de trabajo, lo que a su vez influye directamente en la motivación, el compromiso y la reducción del absentismo. Estos programas pueden incluir servicios médicos, apoyo psicológico, actividades recreativas, pausas activas, planes nutricionales, entre otros.

Según Adalberto Chiavenato (2009), brindar condiciones que favorezcan la salud física, mental y social del trabajador contribuye significativamente al fortalecimiento de su vínculo con la empresa y disminuye las probabilidades de ausencia frecuentes. Por su parte (Robbins & Judge, 2013), destacan que cuando los empleados perciben que la organización se preocupa por su bienestar, se sienten más motivados y tienden a mostrar mayor lealtad y productividad.

Así mismos programas que integran el reconocimiento al esfuerzo, la participación en decisiones y el desarrollo profesional tiene un fuerte impacto en la motivación. (Dessler, G, 2013) indica que los trabajadores motivados presentan un mayor nivel de desempeño y compromiso, y son menos propensos a faltar injustificadamente.

### **6.3.3 Gestión de recursos humanos y su impacto en la asistencia**

La gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la promoción de la asistencia laboral y la reducción del absentismo. Una administración eficaz del talento humano no solo se enfoca en los procesos administrativos, sino también en crear condiciones laborales favorables, motivadoras y saludables que incentiven la presencia constante de los empleados.

Según (Luis R. Gomez-Mejia, 2008) una gestión de recursos humanos estratégica que valore el desarrollo humano y las buenas relaciones laborales logra un mayor compromiso organizacional, lo que se refleja en una mayor asistencia. Esto implica aplicar políticas que promueven el bienestar, la comunicación efectiva, el reconocimiento y la participación del personal en la toma de decisiones.

## **6.4 Optimización del proceso productivo**

A continuación, se detalla toda conceptualización base que sustenta la optimización, así como el absentismo y la eficiencia productiva.

### **6.4.1 Conceptos y elementos claves de la optimización**

La optimización del proceso productivo es básicamente la mejora continua de los procesos empresariales con el fin de aumentar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad y tiempos de entrega.

Thomas H. Davenport citado por (Instituto Escadia, 2024) menciona que la optimización de procesos es el enfoque sistemático de identificar, analizar y mejorar los procesos clave de una organización para lograr resultados superiores en términos de eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

Los elementos claves de la optimización del proceso productivo consisten en la identificación y análisis de problemas, definición de objetivos, mapeo del proceso actual, eliminación de pasos innecesarios y optimización de los flujos de trabajo, automatización de tareas, formación y gestión del personal, mejora continua, innovación, estandarización de procesos y procedimientos, supervisión y control de resultados.

### **6.4.2 Relación entre absentismo y eficiencia productiva**

El absentismo laboral tiene una relación directa con la eficiencia productiva ya que, cuando los trabajadores no asisten se reduce la producción y se genera sobre carga de trabajo para el resto del

equipo, logrando comprometer la calidad del trabajo y el cumplimiento de objetivos.

El absentismo no solo se traduce en un puesto vacío. Tiene consecuencias concretas y, muchas veces, costosas para cualquier organización, especialmente si no se controla a tiempo. (Bonifacio, 2025)

### **6.4.3 Indicadores de optimización en entornos Industriales**

Los indicadores de optimización son herramientas esenciales que le permiten a las empresas medir su rendimiento de manera efectiva para tomar decisiones informadas para su crecimiento.

Según (UNIVERSAL ROBOTS, 2023) los principales indicadores de optimización industrial son: productividad, tiempo de ciclo, previsión de demanda, tiempo evitado, tiempo de transición, tasa de inactividad de máquinas y eficiencia general del equipo (OEE).

### **6.4.4 Casos prácticos y estudios comparativos**

Uno de los estudios encontrado se titula “ Simulación de procesos productivos para la optimización de la productividad en las empresas de la ciudad de Acacías – Metautiliza” lo realizó (Cepeda Rosas, Rozo Gutierrez , & Moreno, 2020) , se llevó a cabo en Colombia. Se utilizó la simulación de procesos productivos como herramienta para la optimización de la producción de una empresa manufacturera. La simulación permitió identificar cuellos de botella y proponer mejoras en el área de producción, diseño de sistema de inventarios, distribución de espacios, contribuyendo así a una gestión más eficiente.

## **6.5 Estrategias empresariales**

Se trata de un proceso que se implementa en las empresas involucrando la definición de metas, asignación de recursos y formulación de planes para lograr una ventaja competitiva sobre otras empresas.

Alfred Chandler (1962), citado por (Villalaz, 1999) menciona que la estrategia es un elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Estrategias para evitar el absentismo laboral (PROHANCE, 2024);

- ✓ Promover un ambiente de trabajo saludable

Una cultura laboral sin ausencias fomenta la salud física y mental constante. Los empleadores deben incorporar programas de bienestar y salud, así como apoyar la disponibilidad de servicios de salud mental adecuados.

- ✓ Acuerdos de trabajo flexibles

Las opciones de trabajo flexible permiten a los empleados conciliar sus actividades laborales con los intereses de su organización. Esto resulta especialmente útil para quienes tienen compromisos familiares o problemas de salud.

- ✓ Gestión de la comunicación abierta

Los empleados deben mantener una comunicación abierta para intentar resolver los problemas antes de que se conviertan en ausentismo. Se debe animar a los empleados a expresar sus opiniones sobre el estrés laboral o personal y a no temer las consecuencias adversas.

### **6.5.1 Tipos de estrategia en la gestión del talento humano**

Las estrategias del talento humano consisten en atraer, desarrollar y retener a los empleados para poder lograr los objetivos de la empresa.

De acuerdo con Zurinaga (2025) hay diversas estrategias en la gestión de talento humano entre las cuales tenemos:

- ✓ Reclutamiento: El reclutamiento es una de las principales acciones del proceso de la gestión del talento. De hecho, es la primera, pues consiste en la capacidad de atraer y contratar talento.
- ✓ Incorporación: La incorporación es más que un simple proceso de integración; es el primer paso para convertir a los nuevos empleados en miembros productivos y comprometidos con la empresa.
- ✓ Plan estratégico: El plan estratégico de gestión del talento es clave para asegurar que todos los esfuerzos de la empresa estén alineados con sus objetivos a largo plazo.

- ✓ Evaluaciones de 360 grados: Las evaluaciones de 360 grados ofrecen a los líderes una visión completa del desempeño de sus colaboradores, ya que recopilan retroalimentación de superiores, compañeros y subordinados.
- ✓ Desarrollo del liderazgo: El liderazgo empresarial hace referencia al conjunto de actividades intencionales orientadas a la consecución de objetivos en pro de mejorar la calidad de las habilidades.
- ✓ Desarrollo profesional: El desarrollo profesional consiste en trazar planes y establecer metas que alineen los objetivos empresariales con el crecimiento individual de cada miembro del equipo.
- ✓ Programas de reconocimiento: Se enfocan en identificar, valorar y reconocer a los colaboradores cuyas acciones y logros impulsan el éxito de la empresa.
- ✓ Competencias: Las competencias son el conjunto de habilidades, comportamientos, características y rasgos de personalidad que distinguen a los empleados más exitosos.
- ✓ Retención: Se refiere al esfuerzo continuo y estratégico para mantener a los mejores profesionales dentro de la empresa.

### **6.5.2 Estrategias para disminuir el absentismo en el sector industrial**

Según Sabentis (2024) entre las principales estrategias para disminuir el absentismo laboral tenemos: fomentar un ambiente de trabajo saludable, promover la salud y el bienestar, espacios de trabajos ergonómicos, incrementar el compromiso y la motivación, mejorar la comunicación y la participación, y tener políticas de asistencia claras.

Se conocen diversas estrategias para reducir las faltas de asistencia en el entorno laboral, se recomiendan las siguientes prácticas (Fortia , 2024) :

- ✓ Motiva al personal: En un ambiente laboral positivo, los empleados saben que pueden ascender, en puestos o económicamente, y saben que sus aciertos serán tomados en cuenta. Un colaborador motivado gusta de realizar sus tareas.
- ✓ Gestiona la carga de trabajo: Una suma de tareas bien gestionadas dan como resultado colaborador con menos estrés.

✓ Flexibiliza los horarios, Aunque suene contradictorio, un empleado que tiene mayor libertad de horarios tiende a responsabilizarse más en sus asistencias. Además, la flexibilidad permite atender dilemas que a veces se resuelven con inasistencias.

### **6.5.3 Propuesta estratégica aplicable a la tabacalera oliva de Estelí**

Para mejorar la productividad y reducir el absentismo proponemos las siguientes acciones: implementar programas de formación continua para desarrollar habilidades técnicas y mejorar la satisfacción laboral, reconocer y recompensar el buen desempeño para aumentar la motivación, fomentar la participación de los empleados, desarrollar talleres y cursos internos sobre técnicas modernas de producción de tabaco y control de calidad para reforzar la excelencia del producto final, capacitar a supervisores y mandos medios en liderazgo, resolución de conflictos y comunicación afectiva.

Las propuestas estratégicas para la Tabacalera Oliva de Estelí buscan fortalecer su productividad, reducir el absentismo laboral y mejorar el ambiente organizacional. Entre las estrategias aplicables se incluyen: la implementación de programas de bienestar y salud ocupacional, que fomenten la asistencia y el compromiso del personal; la creación de planes de incentivos y reconocimiento para aumentar la motivación; la capacitación continua para mejorar el desempeño y la retención del talento; y la mejora en los canales de comunicación interna para detectar y resolver problemas de forma oportuna. Estas acciones contribuirían a una gestión más eficiente del recurso humano y al crecimiento sostenible de la empresa.

### **6.5.4 Impacto esperado de las estrategias en la productividad**

Utilizando estas estrategias se espera obtener impactos positivos en la productividad de la tabacalera Oliva de Estelí, se proyecta un menor número de ausencias no planificadas, mejora en los procesos y tiempos de producción, un mayor compromiso del personal, empleados más motivados y mejora en la calidad de los puros. Estos resultados contribuirán al fortalecimiento competitivo de la Tabacalera Oliva. También se espera mejora integral del rendimiento organizacional a través de la reducción de ausencias, mayor compromiso del personal y optimización de la calidad y tiempos de producción.

El impacto de las estrategias en la productividad se refleja principalmente en el aumento de la eficiencia operativa, la reducción de costos, la mejora en la calidad del trabajo y el incremento en la motivación del personal. Estas mejoras permiten a la organización producir más con los mismos

recursos o incluso con menos, lo que se traduce en una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado. Además, al optimizar procesos y fortalecer las capacidades del equipo humano, se crean condiciones más sostenibles para el crecimiento a largo plazo.

## **7 Supuesto de investigación**

La implementación de controles efectivos frente al absentismo laboral incrementa el rendimiento del personal activo en la tabacalera Oliva de Estelí

## 8 Matriz de Categorías

**Tabla 1.**

*Matriz de categorías*

| <b>Cuestiones de Investigación</b>                                                       | <b>Propósitos específicos</b>                                 | <b>Categoría</b>   | <b>Definición Conceptual</b>                                                                                                  | <b>Subcategoría</b>                                                                                                         | <b>Ejes de Análisis</b>                                                            | <b>Fuentes de Información</b>       | <b>Técnicas de Recolección de la Información</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ¿Qué factores inciden en el absentismo laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí? | Identificar los factores que inciden en el absentismo laboral | Absentismo laboral | El absentismo laboral se refiere a la ausencia del trabajador en su puesto de trabajo durante el horario laboral establecido. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores personales</li> <li>• Factores organizacionales</li> </ul>                | Causas del absentismo<br>Frecuencia de ausencias                                   | Secundaria:<br>Textos<br>Documentos | Guía de revisión documental<br>Encuesta          |
| ¿Qué efectos produce el absentismo laboral en la optimización del proceso                | Analizar las consecuencias del absentismo laboral en el       | Proceso productivo | Conjunto de actividades mediante las cuales se transforman insumos en                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño laboral</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• incremento de costos</li> </ul> | Calidad laboral<br>Compromiso laboral<br>Desarrollo personal<br>Logro de objetivos | Secundaria:<br>Textos<br>Documentos | Guía de revisión documental                      |

|                                                                                         |                                                                                   |                           |                                                                                                       |                                                                                                                     |                                                                                                            |                                                                                      |                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| productivo de la Tabacalera Oliva de Estelí?                                            | proceso productivo                                                                |                           | productos terminados.                                                                                 |                                                                                                                     |                                                                                                            |                                                                                      |                                                                         |
| ¿Cómo afecta el clima laboral al nivel de absentismo de la Tabacalera Olivas de Estelí? | Analizar si existe relación entre el ambiente laboral y el aumento del ausentismo | Clima laboral             | Percepción del entorno físico, psicológico y social en que los trabajadores realizan sus funciones. . | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Motivación</li> </ul>                | Comunicación interna<br>Reconocimiento<br>Carga laboral                                                    | Primaria:<br>Recursos Humanos<br>Trabajadores<br>Secundaria:<br>Textos<br>Documentos | Guía de revisión documental<br>Entrevista semi estructurada<br>Encuesta |
| ¿Qué estrategias puede implementar la empresa Tabacalera Oliva de                       | Proponer estrategias que contribuyen a la disminución del                         | Estrategias empresariales | Conjunto de acciones planificadas para alcanzar objetivos organizacionales.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias organizacionales</li> <li>• Estrategias Funcionales</li> </ul> | Elementos para la creación de una estrategia empresarial<br>Estrategias para reducir el absentismo laboral | Secundaria:<br>Textos<br>Documentos                                                  | Guía de revisión documental                                             |

|                                                     |                                                                  |  |  |  |                                                             |  |  |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--|--|--|-------------------------------------------------------------|--|--|
| Estelí para<br>reducir el<br>absentismo<br>laboral? | absentismo<br>laboral en la<br>Tabacalera<br>Olivas de<br>Estelí |  |  |  | Estrategias para<br>aumentar la<br>productividad<br>laboral |  |  |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--|--|--|-------------------------------------------------------------|--|--|

## **9 Diseño metodológico**

“El diseño metodológico se encarga de definir la organización de los procesos a desarrollarse en una investigación, para llevarla a cabo satisfactoriamente, definiendo qué tipo de pruebas realizar y de qué manera se tomarán y examinarán los datos. ” Lifeder (2020)

### **9.1 Tipo de investigación**

La investigación mixta se define como el tipo de investigación en el que se recopilan, analizan y combinan datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio o serie de estudios para responder preguntas de investigación. (Hernandez-sampieri, 2018, pág. 12)

La presente investigación adopta un enfoque mixto, ya que combina el análisis estadístico del absentismo laboral con la interpretación de las experiencias y percepciones de los trabajadores. Este enfoque permite comprender con mayor profundidad la magnitud, las causas e impactos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo de la Tabacalera Oliva de Estelí.

En esta investigación se recolectan datos numéricos como porcentajes y datos descriptivos para poder comprender de manera integral el absentismo laboral.

Para Stewart (2023) La investigación descriptiva ofrece a los investigadores una forma de presentar los fenómenos tal y como ocurren de forma natural. Enraizada en una naturaleza abierta y no experimental, este tipo de investigación se centra en retratar los detalles de fenómenos o contextos específicos, ayudando a los lectores a obtener una comprensión más clara de los temas de interés.

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que tiene como objetivo principal caracterizar el fenómeno del absentismo laboral, identificando sus manifestaciones, frecuencia, y factores asociados. A través de esta metodología, se pretende ofrecer un panorama detallado de la situación actual, sin intervenir ni modificar las condiciones estudiadas. El estudio busca describir cómo se presenta el absentismo, quiénes son los más afectados y cuáles son las posibles causas, permitiendo así una comprensión clara del problema en su contexto específico.

El alcance establecido para esta investigación es de carácter transversal ya que para Thomas (2020) "Un estudio transversal es un tipo de diseño de investigación en el que se recopilan datos de muchas personas diferentes en un mismo momento. En la investigación transversal, se observan las

variables sin influir en ellas. "

El presente estudio es de alcance transversal porque recoge y analiza la información en un único momento del tiempo. Su propósito es obtener una visión puntual del absentismo laboral dentro de Tabacalera Oliva de Estelí, permitiendo identificar patrones, causas y características del fenómeno tal como se presentan en el momento del estudio. No se busca observar cambios a lo largo del tiempo, sino capturar una fotografía precisa de la situación actual, lo que facilita la toma de decisiones y el diagnóstico institucional en el presente.

## **9.2 Área de estudio**

**Área de conocimiento:** Área Ciencias económicas y administrativas UNAN Managua – CUR, ESTELI (2024)

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 administrativa y el campo detallado 0413 Gestión y Administración.

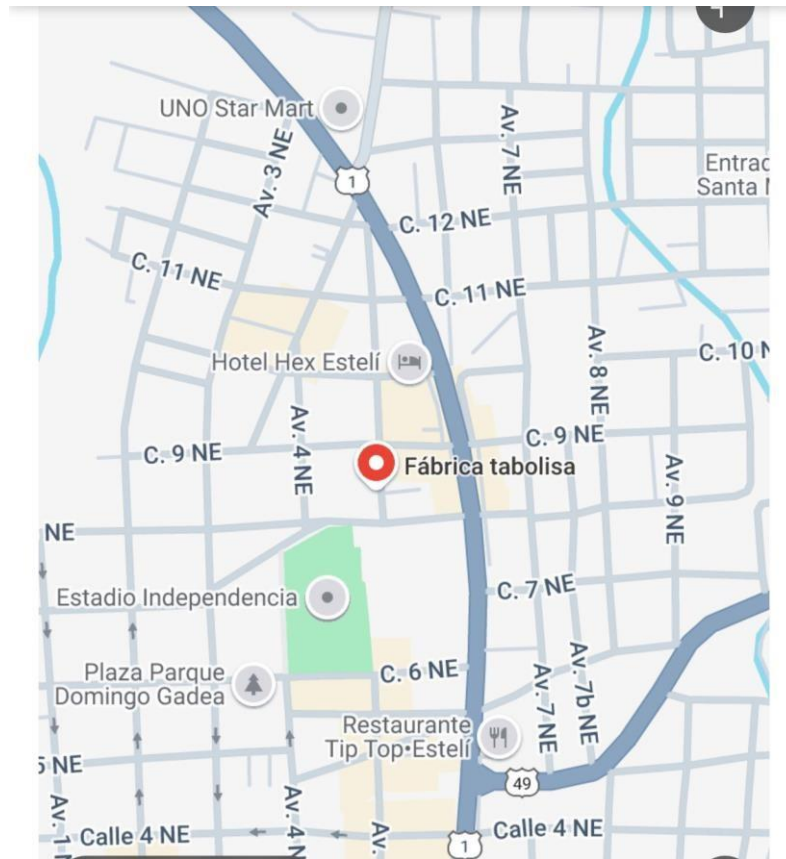
**LINEA CEC-2: ORGANIZACIONES, GOBIERNO Y ECONOMIA NACIONAL.**

**SUB LINEA CEC-2.3: ESTRATEGIA EMPRESARIAL, PRODUCCION, MERCADOTECNIA, TALENTO HUMANO Y TOMA DE DECISIONES.**

**Área Geográfica:** Tabacalera Oliva de Estelí se localiza en la ciudad de Estelí, en el norte de Nicaragua, en una región conocida internacionalmente por la producción de puros de alta calidad, cerca de otras tabacaleras reconocidas como AJ Fernández y My Father cigars, a unos 3- 5 minutos del centro de Estelí en vehículo. Está ubicada en El barrio Dios proveerá, de la rotonda el CEPAD, 2C al norte y 1/2C al este.

### Ilustración 1.

*Ubicación geográfica*



Fuente: Tomada desde Google Maps

### 9.3 Población y muestra / Sujetos participantes

- **Muestras teóricas**

La muestra teórica en esta investigación está dada por la Tabacalera Olivas ubicada en la ciudad de Estelí, específicamente en el área de producción, ya que en esta se presenta la mayor problemática. Además, por el giro de la empresa esta es una de las áreas más importantes.

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

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra en una población finita es la siguiente:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

$$n = 487.43 / 6.020 = 80.95$$

### **Resultado:**

Por lo tanto, el tamaño de muestra necesario es de aproximadamente 81 personas.

- **Sujetos participantes**

Los sujetos participantes de esta investigación estarán conformados por trabajadores de Tabacalera Oliva de Estelí, específicamente los involucrados en los procesos claves de producción. Se incluirán empleados de distintas áreas: operativas, control de calidad, supervisión y recursos humanos, ya que su experiencia nos permitirá recabar información que permita desarrollar y dar salida a los objetivos.

- **Criterios de selección**

(Gomez , Villasis Kever , & Miranda Novales , 2016) comparten sobre el criterio de selección de inclusión expresando: son todas las características particulares que debe tener un sujeto u objeto de estudio para que sea parte de la investigación. Estas características, entre otras, pueden ser: la edad, sexo, grado escolar, nivel socioeconómico, tipo específico de enfermedad, estadio de la enfermedad y estado civil. Además, cuando la población son seres humanos es conveniente señalar la aceptación explícita de su participación mediante carta de consentimiento informado y, en caso de niños, de carta de asentimiento.

Los criterios de selección se hacen por inclusión para asegurar la pertinencia y la profundidad de la información recolectada donde se tomará en cuenta que sea trabajador activo de la Tabacalera Oliva con al menos un año de antigüedad, haber tenido experiencia directa con ausencias laborales dentro del equipo o área de trabajo, estar involucrado en actividades relacionadas con el proceso productivo y aceptar participar en la investigación.

## **9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Antes de presentar las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, resulta esencial reconocer la relevancia de disponer información exacta y verificada. Esta fase contribuye a respaldar el estudio con evidencias adecuadas, asegurando así la solidez y la calidad del proceso investigativo

#### **9.4.1 Guía de revisión documental**

Una guía de revisión documental es un recurso que facilita la selección y análisis de información relevante a partir de documentos, con el objetivo de comprender un tema en profundidad y obtener datos para una investigación. Esta guía proporciona una estructura organizada y pasos específicos para evaluar la validez, pertinencia y calidad de los documentos, asegurando que la información recopilada sea fiable y útil para el propósito final.

Nos permite analizar documentos relacionados con el absentismo laboral y su impacto en el proceso productivo, identificando antecedentes, teorías y estadísticas relevantes para la investigación

#### **9.4.2 Entrevista semi estructurada**

Este instrumento permitirá obtener información detallada, abierta y contextualizada sobre las experiencias, percepciones y observaciones de los colaboradores respecto al impacto del absentismo. Se aplicará de manera individual a cada participante seleccionado.

#### **9.4.3 Encuesta**

Este instrumento nos permitirá obtener información estandarizada sobre las percepciones, opiniones y comportamiento de los colaboradores respecto al absentismo laboral y su impacto en el proceso productivo.

Se aplicará de manera estructurada a todos los participantes seleccionados, utilizando preguntas cerradas y escalas de medición para facilitar el análisis estadístico y la comparación de resultados.

### **9.5 Etapas de la investigación**

Esta investigación cuenta con cuatro etapas, en esta parte estaremos abordando la primera que es la etapa de investigación documental.

#### **9.5.1 Etapa I. investigación documental**

Para comenzar con la investigación, teníamos que identificar un problema, una vez definido se estableció un tema ya teniéndolo se visitó las instalaciones de la empresa para presentarles el tema a investigar y confirmar su colaboración en el proceso investigativo. El tema que les dimos a conocer, efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en la tabacalera oliva de Estelí.

Luego de recibir la aprobación se realizaron búsquedas en sitios web para la elaboración de los antecedentes. Con esta información nos pudimos guiar para la elaboración del marco teórico.

### **9.5.2 Etapa II. Elaboración de Instrumentos**

- ✓ Recolección de datos:
- ✓ Encuestas: Desarrollar y aplicar encuestas a los empleados.
- ✓ Entrevistas: Realizar entrevistas con empleados claves para tener información más detallada

### **9.5.3 Etapa III. Trabajo de Campo**

En esta etapa ya teníamos que aplicar los instrumentos, teníamos que identificar las principales causas del absentismo laboral y teniendo las causas, debemos buscar una estrategia para desarrollar y evitar esas faltas, tenemos que proponer acciones para aumentar la productividad y cumplir con las metas establecidas

### **9.5.4 Etapa IV. Elaboración de Informe Final**

Redactar el informe final de investigación, incluyendo introducción, metodología, resultados discusión y conclusiones. Incluir recomendaciones prácticas 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 de los hallazgos, organizando la información de manera que facilite la comprensión.

Este análisis se basa en una combinación de métodos cualitativos entrevista realizada a los colaboradores y guía de observación. Los resultados obtenidos proporcionan una visión integral de como el absentismo en la empresa impacta en la productividad, con el cumplimiento de las metas establecidas.

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 Ocotal 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 y desde el año 2012 la razón social de dicha empresa cambia a Tabacalera Oliva de Estelí S.A (TABOLISA) y tiene como giro de negocio además de la producción y comercialización de puros (producto terminado), la fabricación de cajas de madera para puros (ya lacadas y con sus accesorios serigrafía, broches-).

En el año 2016 TABOLISA, fue adquirida por J. Cortés Cigars N.V., una empresa privada familiar con sede en Moen, Bélgica, que se especializa en cigarros hechos a máquina; y quienes han impulsado la mejora continua de los estándares administrativos, buenas prácticas de manufactura y proyectos de expansión para el fortalecimiento y prestigio de la marca OLIVA a nivel mundial, y por

supuesto de sus principales destinos de exportación: Estados Unidos y Europa.

Los principales componentes, áreas de la empresa son del tipo productivo (que incluye toda la cadena de manufactura del tabaco Bodega de Pacas, Pilonas, Mojadero, Capa, Hornos y Calderas, Despegue, Boncheros/as, Roleros/as, Cuadrado, Bodegas de puros, Neveras de Puros, Empaque-) y administrativo, cada una de estas áreas cumple con funciones específicas para culminar con el objetivo de la empresa -Elaborar puros de calidad-.

Actualmente TABOLISA cuenta con aproximadamente 1500 colaboradores, el mayor número de estos se encuentran en las áreas productivas, y ejemplo de ellos es que para la producción de los puros se cuenta con aproximadamente 600 colaboradores (entre boncheros/as y roleras/os), seguido del área de empaque con 200 colaboradores.

**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.

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos en la investigación realizada enfocada en el ambiente laboral y absentismo laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí. El objetivo general es describir el ambiente y absentismo laboral, conocer las condiciones de trabajo y si estas influyen en la asistencia del personal, así como las repercusiones que este fenómeno tiene en el proceso productivo, la eficiencia operativa y el bienestar organizacional.

Los resultados expuestos en este capítulo fueron obtenidos a partir de un proceso sistemático de recolección de información que incluyó la aplicación de encuestas a colaboradores de distintas áreas de la empresa, con énfasis en el departamento de control de calidad y otras secciones estratégicas vinculadas al proceso productivo. Complementariamente, se realizaron entrevistas de observación y visitas de campo a las instalaciones, lo cual permitió triangular la información y garantizar una mayor validez y confiabilidad en los hallazgos.

El análisis de los datos recabados posibilitó la identificación de patrones y tendencias relacionados con la asistencia y el comportamiento laboral del personal, así como la detección de factores internos y externos que influyen en el ambiente de trabajo. Entre los factores internos se destacan el clima organizacional, las condiciones ergonómicas y de seguridad, la carga de trabajo y la calidad de las relaciones interpersonales; mientras que, entre los factores externos, se identificaron variables de índole familiar, socioeconómica y de salud que inciden directamente en el absentismo.

En conjunto, estos resultados evidencian la complejidad multifactorial del absentismo laboral y su estrecha relación con el entorno de trabajo. Asimismo, constituyen un insumo relevante para la comprensión del impacto que este fenómeno ejerce sobre la productividad, la eficiencia operativa y el bienestar organizacional, aportando elementos que pueden orientar la formulación de estrategias de mejora en la gestión del talento humano dentro de la Tabacalera Oliva de Estelí S.A.

### **10.1 Principales factores del absentismo laboral en la tabacalera Oliva de Estelí**

En correspondencia con el primer objetivo planteado, se realizó un análisis detallado a partir de la información obtenida en las entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la empresa. Los cuales permitieron comprender con mayor amplitud las causas que originan y sostienen el absentismo de la Tabacalera Oliva.

En primer lugar, en lo referente a la calidad laboral, los trabajadores manifiestan que, si bien la empresa ofrece estabilidad en el empleo y un entorno relativamente seguro, existen aspectos que afectan directamente el desempeño y asistencia regular. Entre ellos destacan la sobrecarga de tareas en determinados periodos de producción, las exigencias físicas del trabajo. Estos factores generan fatiga, desmotivación y, en consecuencia, incrementan las ausencias, tanto justificadas como injustificadas.

Por otro lado, el análisis relacionado con el compromiso laboral reveló que la mayoría de los colaboradores posee un nivel de identificación moderado con la empresa. Sin embargo, se constató que la carencia de incentivos adecuados y de políticas de reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo repercuten en la percepción de los trabajadores sobre el valor de su contribución. Esta situación limita la disposición de algunos empleados para mantener una asistencia constante, ya que no siempre perciben un equilibrio entre las demandas de la organización y las recompensas que perciben.

En cuanto al desarrollo personal, los resultados reflejaron que una proporción de los trabajadores perciben limitadas oportunidades de formación, capacitación y ascenso dentro de la Tabacalera Oliva. La ausencia de programas estructurados para fortalecer las competencias laborales y personales genera un ambiente en el que la rutina predomina, debilitando la motivación y reduciendo el interés por mantener una asistencia plena. Esto sugiere que la falta de proyección hacia un crecimiento individual dentro de la empresa influye directamente en el nivel de absentismo.

Respecto a logros de objetivos, los datos obtenidos señalan que, aunque los trabajadores son conscientes de las metas productivas establecidas por la empresa, no todos se sienten vinculados de manera directa a ellas. La percepción de que su trabajo no incide de forma clara en los resultados globales de la organización disminuye el sentido de responsabilidad y compromiso con el cumplimiento de las metas.

El estudio revela que los principales factores que influyen en el absentismo laboral internos son, los cambios de puros frecuentemente y el material de trabajo a realizar, cuando quitan el séptimo por permisos cortos y en lo externo son, problemas de salud, responsabilidades familiares.

En cuanto a la eficiencia, la ausencia de trabajadores provoca retrasos en la producción, sobrecarga de tareas en el personal presente, disminución del ritmo de trabajo y aumento de errores por exceso de presión. De esta manera, el absentismo no solo afecta a nivel individual, sino que compromete el rendimiento global del equipo, impactando la productividad y el cumplimiento de metas. El absentismo en Tabacalera Oliva de Estelí responde a una combinación de factores personales, familiares, de salud y organizacionales, los cuales repercuten directamente en la eficiencia operativa de la empresa al ralentizar procesos y aumentar la carga laboral de los empleados presentes.

Los resultados permiten establecer que el absentismo laboral en la Tabacalera Oliva de Estelí responde a un conjunto de factores interrelacionados, entre los que destacan las condiciones laborales, el grado de compromiso hacia la empresa y las oportunidades de desarrollo personal. Dichos hallazgos evidencian la necesidad de implementar estrategias de gestión integral que fortalezcan el bienestar y la motivación de los colaboradores, como el sentido de pertenencia y responsabilidad frente a los objetivos organizacionales.

En este sentido, el absentismo laboral en Tabacalera Oliva de Estelí es un fenómeno multifactorial que requiere un abordaje integral, orientado tanto a la mejora de las condiciones laborales y organizacionales, como al apoyo en las necesidades personales y de salud de los colaboradores, con el fin de reducir su impacto negativo en la eficiencia de la compañía. Para lograrlo, resulta fundamental implementar estrategias de motivación laboral, fortalecer los programas de salud ocupacional, así como establecer políticas claras y flexibles de permisos que permitan equilibrar las responsabilidades personales y laborales.

Comprender estos factores de manera integral es fundamental para el diseño de estrategias que permitan disminuir el absentismo, fortalecer la satisfacción del personal y garantizar un mejor desempeño organizacional. Este diagnóstico se convierte en una herramienta clave para la gestión de Recursos Humanos.

En conclusión, atender el absentismo no solo implica reducir faltas injustificadas, sino también promover un entorno de trabajo saludable y motivador, lo cual se traduce en mayor productividad,

eficiencia operativa y sostenibilidad a largo plazo para Tabacalera Oliva de Estelí.

#### **10.1.1 Factores personales (Salud, motivación, problemas familiares)**

El absentismo laboral en la Tabacalera Oliva de Estelí se ve influenciado de manera significativa por los factores personales de los trabajadores, los cuales son una de las principales causas de inasistencias. Entre estos destacan problemas de salud, tanto físicos como emocionales, que afectan la capacidad de los empleados para cumplir con su jornada laboral. Enfermedades comunes, accidentes domésticos o condiciones médicas crónicas generan recurrentes ausencias justificadas.

A ello se suma la desmotivación laboral, la cual se origina principalmente por la rutina, el agotamiento, la falta de incentivos y los cambios frecuentes en los procesos de producción, lo que impacta de manera directa en la motivación y compromiso del personal. Factores internos, como la política de permisos o la eliminación del séptimo día, también son señalados como elementos que inciden en el absentismo.

También, la motivación laboral juega un papel fundamental, ya que los trabajadores que experimentan una baja satisfacción personal con su trabajo tienden a mostrar menor compromiso y, en consecuencia, recurren al absentismo como evasión de sus responsabilidades laborales. A esto se suman las necesidades familiares como atender a hijos pequeños, familiares con problemas de salud o conflictos en el hogar, estas aumentan las inasistencias dado a que deben priorizar las demandas familiares por encima de las laborales. Estas situaciones, aunque no siempre son justificadas se convierten en una realidad que afecta la estabilidad laboral.

En conclusión, los factores personales revelan que el absentismo no responde únicamente a un acto de irresponsabilidad por parte de los trabajadores, sino que es el reflejo de una interacción entre salud, motivación y entorno familiar. Identificar y comprender estas causas permite a la Tabacalera Oliva de Estelí establecer mecanismos de apoyo que reduzcan las ausencias y fortalezcan el compromiso laboral en los trabajadores.

#### **10.1.2 Factores laborales (condiciones de seguridad, monotonía, estrés, carga de trabajo).**

En cuanto a los factores laborales, los registros y percepciones recopiladas muestran que las condiciones de trabajo dentro de la tabacalera tienen un peso determinante en la frecuencia del absentismo. La monotonía derivada de realizar tareas repetitivas, propias del proceso productivo del tabaco, genera un sentimiento de cansancio psicológico y falta de motivación en los empleados. Del

mismo modo, el estrés laboral relacionado con las altas cargas de producción y la presión de cumplir con metas diarias influye en la aparición de agotamiento que se convierten en ausencias.

Además, la ausencia de pausas activas, programas de rotación de puestos o actividades que rompan con la rutina provoca que los colaboradores experimenten fatiga mental, lo que aumenta su predisposición a faltar. De igual forma la percepción de inequidad en la carga laboral genera malestar entre los trabajadores, ya que algunos consideran que se le asignan tareas más pesadas o demandantes que a otros.

Por otra parte, las exigencias físicas del trabajo en la Tabacalera son un factor relevante que no puede ser pasado por alto. Muchas de las actividades requieren esfuerzo repetitivo, largas horas en la misma postura y manipulación constante de materiales. Cuando estas molestias se acumulan y no son atendidas adecuadamente, los trabajadores recurren al ausentismo.

### **10.1.3 Factores Organizacionales (políticas de asistencia, estilo de supervisión, incentivos)**

A nivel organizacional, las políticas de asistencia y el estilo de supervisión ejercen una gran influencia en el comportamiento de los trabajadores frente al absentismo. En el caso de la Tabacalera Oliva de Estelí, se ha identificado que los empleados perciben las políticas de control de asistencia como estrictas, pero en ocasiones poco empáticas frente a situaciones personales imprevistas.

De igual forma, la relación con los supervisores constituye un aspecto central: un estilo de supervisión autoritario o poco comunicativo tiende a generar desmotivación y resistencia entre los colaboradores, lo que incrementa las ausencias. Por el contrario, cuando los supervisores ejercen un liderazgo cercano, basado en la comunicación y el reconocimiento, los niveles de absentismo tienden a disminuir. Otro elemento organizacional clave son los incentivos: los trabajadores que no perciben beneficios adicionales por mantener una asistencia regular sienten menor compromiso hacia la empresa.

### **10.1.4 Registros de recursos humanos sobre causas de absentismo**

En el área de Recursos Humanos no se lleva un registro específico de las causas por las cuales los colaboradores se ausentan de sus labores. Sin embargo, sí se lleva un control detallado de la cantidad de constancias que presentan para justificar sus faltas, diferenciando entre constancias de la clínica provisional, constancias emitidas por la clínica Tabacalera Oliva S.A., así como las ausencias

injustificadas. Este reporte se elabora y da seguimiento de manera semanal, por cada día de la semana y se organiza según el cargo de los trabajadores, principalmente en las categorías de bonchero y rolero.

#### **10.1.5 Percepción de trabajadores y supervisores respecto a las causas más frecuentes**

Finalmente, la percepción de los propios trabajadores y supervisores resulta esencial para comprender el absentismo desde una perspectiva más cualitativa. Los trabajadores, en su mayoría, identifican como causas frecuentes el cansancio físico, la monotonía de las labores y la falta de incentivos motivacionales. Los supervisores, por su parte, suelen atribuir el absentismo a una falta de compromiso de algunos empleados, aunque también reconocen que las condiciones laborales y la presión de las metas productivas inciden de manera considerable.

Esta dualidad de percepciones muestra que el absentismo no debe entenderse únicamente como una responsabilidad del trabajador, sino como un fenómeno multifactorial en el que influyen tanto aspectos personales como organizacionales. Incorporar estas percepciones en el análisis permite a la empresa adoptar medidas más equilibradas, que consideren tanto las necesidades de los empleados como los objetivos de la organización.

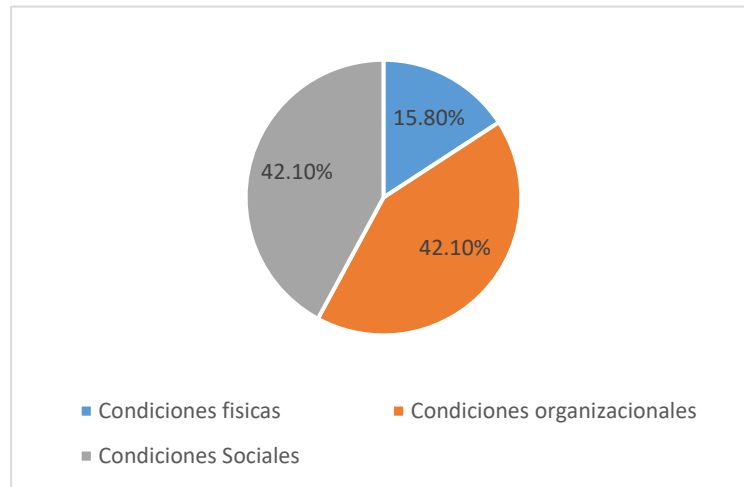
Los trabajadores también manifiestan que, en ocasiones, la falta de reconocimiento y motivación influye en su disposición para asistir de manera regular al trabajo. Cuando sienten que su esfuerzo no es valorado o que no existen oportunidades de crecimiento, tienden a mostrar una actitud menos comprometida.

Por otro lado, los supervisores señalan que la presión por alcanzar metas productivas provoca niveles elevados de estrés, lo que a su vez repercute en la salud y la asistencia de los empleados. Estas percepciones coinciden en señalar que el absentismo no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una interacción constante entre demandas organizacionales y necesidades individuales.

En definitiva, la percepción de trabajadores y supervisores aporta una visión integral que enriquece el análisis del absentismo laboral. Reconocer estas perspectivas permite a la Tabacalera Oliva de Estelí diseñar estrategias de intervención más efectivas, orientadas no solo a la reducción de ausencias, sino también a la construcción de un ambiente laboral más motivador, saludable y productivo.

## Gráfico 1.

### *Aspectos que más influyen en el absentismo laboral*



Los resultados muestran que un 15.8% consideran que la iluminación, ventilación, higiene y seguridad son factores determinantes en las ausencias. Esto indica que para un grupo minoritario la falta de adecuadas condiciones en el espacio de trabajo puede generar molestias o riesgos que influyen en la decisión de faltar.

Por otro lado, un 42.1% señalo que las condiciones organizacionales como la carga de trabajo, horarios y los turnos, tienen un mayor impacto en la asistencia. Este porcentaje refleja que aspectos relacionados con la planificación distribución del trabajo puede afectar la motivación para cumplir con sus jornadas de manera constante.

Un 42.1% indico que las condiciones sociales, que incluyen las relaciones interpersonales, la comunicación y el trato recibido por compañeros y superiores, influyen significativa en la ausencia laboral. Esto juega un papel crucial en la percepción de bienestar y decisión de acudir al trabajo

Los datos muestran que los factores organizacionales y los sociales son los más influyentes en la ausencia laboral, aunque las condiciones físicas son importantes son menos percibida.

## **10.2 Ambiente laboral en Tabacalera Oliva y su relación con el absentismo laboral**

Los resultados de la investigación evidencian que el absentismo laboral guarda una relación directa con diversos aspectos del ambiente de trabajo, entre los que se destacan el clima organizacional, la carga de trabajo, las condiciones físicas de las instalaciones y la calidad de las relaciones interpersonales.

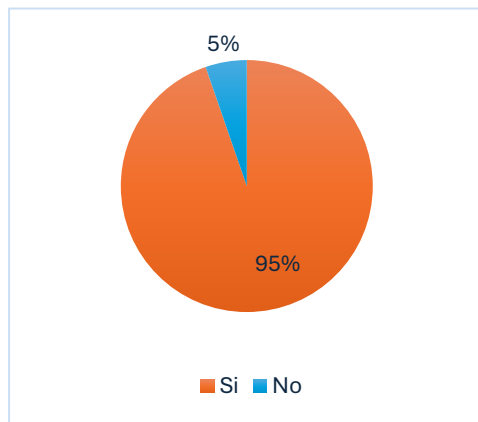
Se observa un entorno laboral positivo, caracterizado por una adecuada comunicación, un liderazgo motivador y condiciones de trabajo seguras y confortables, contribuye significativamente a reducir los niveles de absentismo y a fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores. Por el contrario, la presencia de deficiencias en las condiciones laborales, la sobrecarga de tareas, la ausencia

de incentivos adecuados o la falta de reconocimiento generan desmotivación, disminuyen la lealtad hacia la organización e incrementan la propensión de los trabajadores a ausentarse. Estas situaciones repercuten de manera directa en la productividad, afectan la eficiencia operativa y pueden incluso deteriorar la cohesión del equipo de trabajo.

#### 10.1.6 Condiciones físicas del ambiente laboral (iluminación, ventilación, higiene y seguridad)

**Gráfico 2.**

*Iluminación adecuada*



El grafico muestra la calificación de la iluminación en la empresa tabacalera oliva de Estelí S.A, según la percepción de los colaboradores. La calificación se distribuye de la siguiente manera.

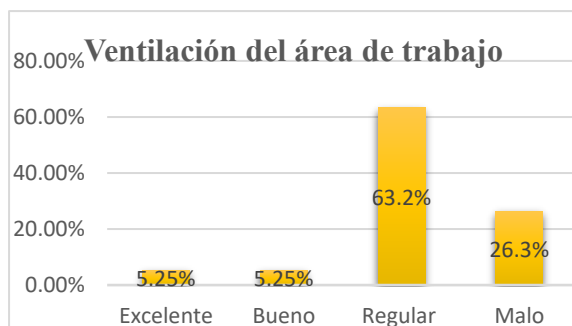
Un total del 95% de los colaboradores consideran que el área donde trabajan tiene buena iluminación, esta calificación implica que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con este aspecto en su área de trabajo, lo que contribuye positivamente para realizar sus labores, aunque esta sea una calificación positiva nos encontramos con el 5% que dice no tener buena iluminación en su área de trabajo.

Por lo tanto, este resultado refleja que la mayoría de los colaboradores se sienten a gusto con su entorno laboral.

El siguiente grafico muestra la ventilación del área de trabajo, aunque existe un pequeño grupo que percibe la ventilación de manera positiva, la gran mayoría de los trabajadores no se encuentra plenamente satisfecha con las condiciones actuales.

**Gráfico 3.**

*Ventilación del área de trabajo*



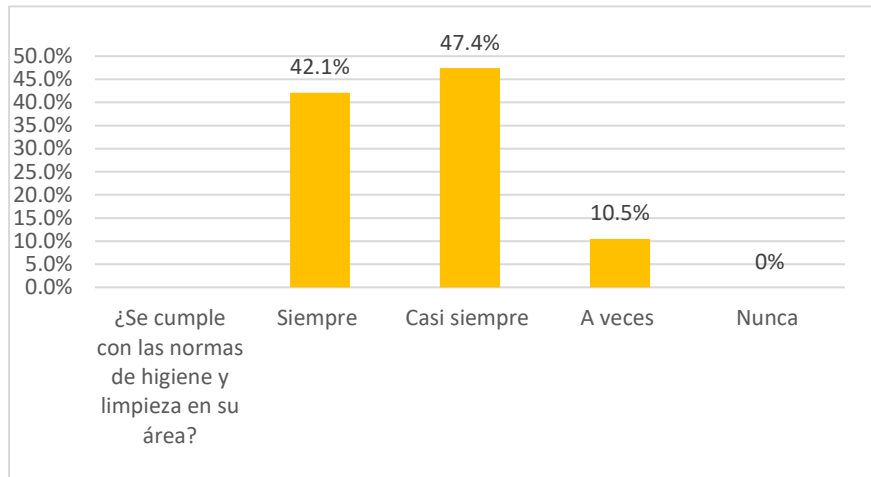
Los resultados muestran que únicamente un 5.3% de los encuestados califico la ventilación con excelente, mientras que un 26.3% la considero buena, por otro lado, la mayoría equivalente al 63.2% a regular y un 5.3% la califico mala.

La respuesta que más predominó es regular sugiere que la ventilación cumple con lo básico, pero no garantiza comodidad. Los resultados señalan que hay

una necesidad de implementar mejoras en el sistema de ventilación para que los colaboradores gocen de un ambiente cómodo a la hora de realizar sus tareas.

#### Gráfico 4.

##### *Normas de higiene y limpieza*



42.1% siempre, los colaboradores manifiestan que su espacio laboral siempre se respetan las normas de higiene y limpieza, lo cual muestra que casi la mitad de los encuestados perciben un ambiente ordenado y en condiciones adecuadas. Así mismo el 47.4% indicó que dicha práctica se cumple casi siempre, lo que significa que

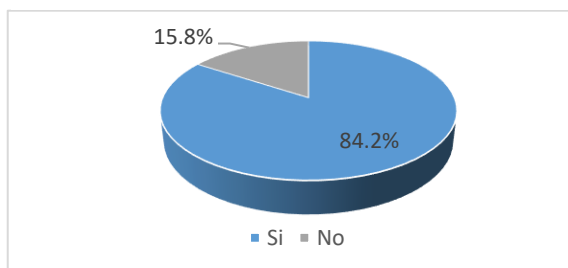
aun que se mantengan en estándares aceptables aún existen ocasiones en la que no se aplican las normas.

10.5% señala que solo a veces se observan estas medidas, lo cual pone en evidencia que en algunos momentos no se cumplió con la norma, pero de manera positiva ningún colaborador eligió nunca lo cual indica que no se presentan situaciones de descuido extremo en este aspecto.

Los resultados permiten concluir que, si bien la mayor parte del personal reconoce el cumplimiento de normas de higiene y limpieza, aunque hay que mejorar, pero según lo observado es mínimo.

#### Gráfico 5.

##### *Condiciones de seguridad*



De acuerdo con los resultados un 84.2% de los encuestados respondió afirmativamente lo cual refleja que la gran mayoría de los trabajadores perciben que las condiciones actuales son apropiadas para prevenir incidentes. Este dato genera que existen medidas de protección y controles que generan confianza en la mayoría del personal.

Sin embargo, un 15.8% manifestó que dichas condiciones no se cumplen, lo cual nos muestra una señal de alerta. Este grupo es monitorio, pero hay que tomarlo en cuenta para mejorar en sus normas de seguridad.

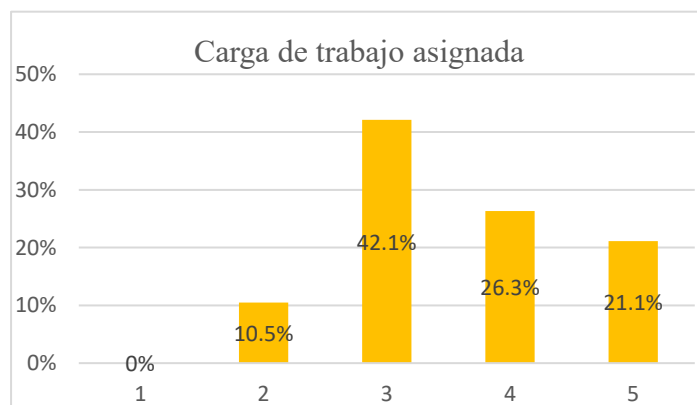
Los resultados permiten concluir que, aunque la percepción general es positiva no se debe descuidar a ese porcentaje de colaboradores que aun identifican riesgo en su entorno laboral.

#### 10.1.7 Condiciones organizacionales (Carga de trabajo, horarios, turnos, supervisión)

La tabacalera Oliva de Estelí S.A se presenta como una organización que ha sabido combinar tradición, innovación y compromiso social para posicionarse como una de las principales productoras de puros Premium a nivel mundial.

##### Gráfico 6.

*Carga de trabajo asignada*



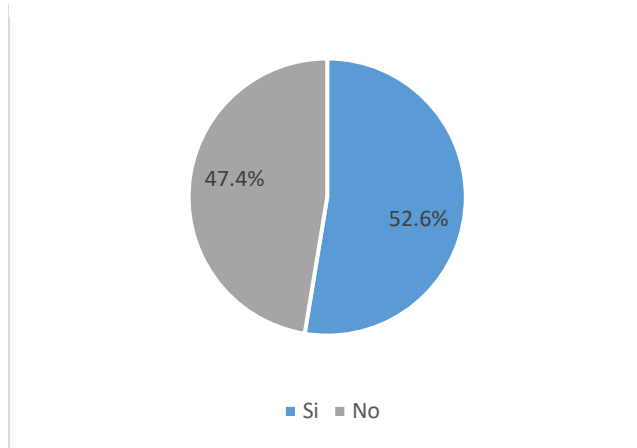
La grafica se estructura de la siguiente manera, 1 es poco y 5 mucho y muestra los siguientes resultados, que un 10.5% de los encuestados eligió 2 lo cual refleja que una parte mínima percibe su carga de trabajo como baja, el grupo más representativo corresponde al 42.1% que selecciono la opción 3, lo que indica que la mayoría de carga laboral se encuentra en un nivel medio.

Por otro lado, un 26.3% califico la carga con un 4 lo que sugiere que para más de una cuarta parte de trabajadores la cantidad de tareas asignadas es elevada, finalmente un 21.1% señalo la opción 5 lo que significa que consideran su carga de trabajo excesiva o posiblemente generadora de presión o cansancio.

Aunque la mayoría de los datos reflejan que la carga de trabajo es moderada existe un porcentaje que la evalúa como alta o muy alta.

### Gráfico 7.

*Afectación del rendimiento laboral por horarios y turnos*



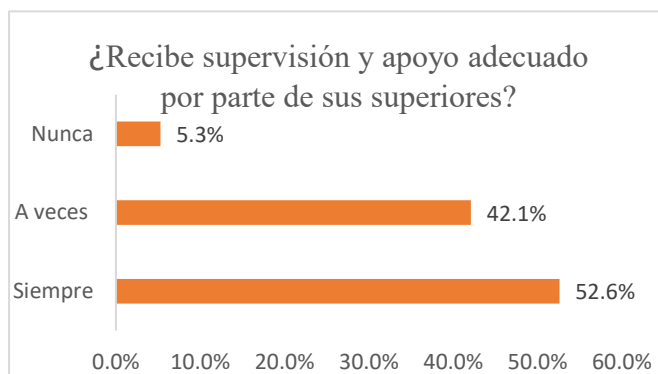
De acuerdo con los resultados obtenidos, un 52.6% de los encuestados consideran que si existe un impacto del horario y la distribución de turnos en su desempeño. Lo cual evidencia que más de la mitad del personal percibe que la organización del tiempo influye directamente en su productividad, nivel de energía y motivación. Esta situación puede estar asociada a jornadas extensas, turnos rotativos o falta de descanso adecuado.

Un 47.4% manifestó que el horario y turnos no afecta su rendimiento, lo que sugiere que para casi la mitad de los trabajadores las condiciones actuales de tiempo laboral resultan aceptables.

Aunque la percepción está dividida la mayoría de los colaboradores reconoce que la forma en que se estructuran turnos y jornadas impactan en su desempeño

### Gráfico 8.

*Supervisión y apoyo adecuado por parte de*



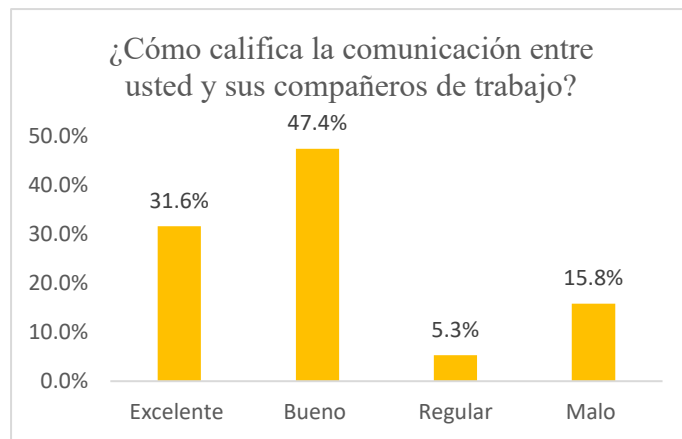
El 52.6% de los encuestados afirmó que siempre recibe supervisión y apoyo de sus superiores, lo cual indica que es más de la mitad del personal tiene ese acompañamiento constante, un respaldo y a su guía revisando sus funciones. Esta situación es positiva ya que una supervisión adecuada contribuye a la motivación, la productividad y el fortalecimiento en sus labores.

Por otra parte, el 42.1% recibe apoyo a veces lo que muestra que no es con todos la supervisión y apoyo constante y eso les puede generar desmotivación en la ejecución de sus tareas

Finalmente, un 5.3% indicó que nunca recibe supervisión ni apoyo, lo cual, aunque represente un porcentaje pequeño constituye un punto de atención.

### Gráfico 9.

#### *Comunicación entre compañeros*



El 31.6% que es excelente refleja que una parte significativa del personal mantiene relaciones fluidas, con intercambio claro de ideas y un clima de colaboración positivo.

El 47.4% que es bueno indica que en general existe un nivel adecuado de interacción entre compañeros, aunque podría presentarse áreas de mejora.

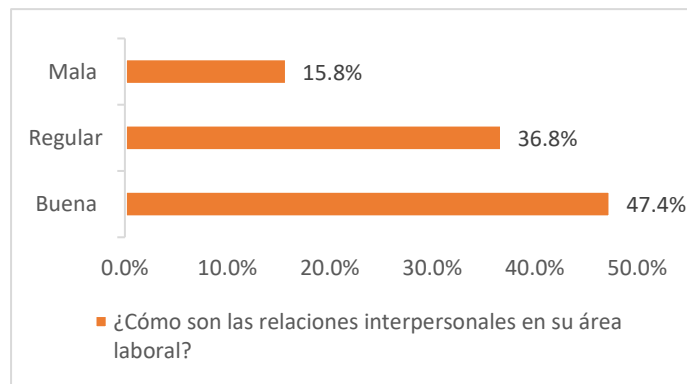
El 5.3% que es regular señala posibles dificultades de tareas o entendimientos mutuos.

El 15.8% que es mala, constituye un aspecto de atención ya que representa a un grupo de trabajadores que percibe limitaciones significativas en la forma de relacionarse con sus colegas.

La mayoría percibe la comunicación como buena y excelente, hay un porcentaje que es deficiente. Esto sugiere la importancia de implementar estrategias que fortalezcan el dialogo, la confianza y la cooperación entre los miembros para garantizar un buen ambiente de trabajo.

### Gráfico 10.

#### *Relaciones interpersonales*



Según los resultados el 47.4% de los encuestados dicen que su relación con los compañeros es buena lo cual indica que casi la mitad percibe un ambiente de compañerismo.

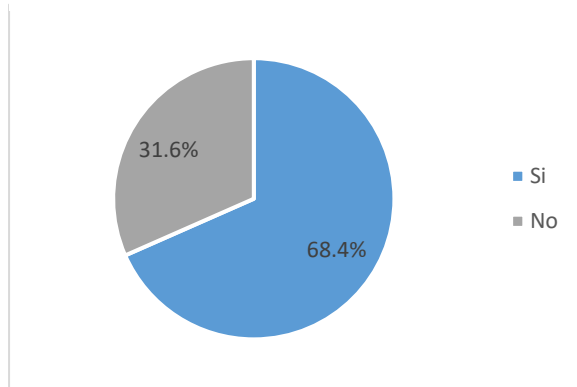
Por otra parte, el 36.8% califico estas relaciones como regular lo que sugiere que aun que existe cierta interacción positiva también presentan dificultades.

Finalmente, el 15.8% dice que en su entorno es mala las relaciones lo cual corresponde a un porcentaje menor existen conflictos o tensiones que reducen la motivación.

Los resultados reflejan que debe haber mejoras para el fortalecimiento del trabajo en equipo y estrategias de comunicación que permitan mantener un buen ambiente.

## Gráfico 11.

### *Existencia de un buen clima laboral*



De acuerdo con los resultados un 68.4% de los encuestados respondió que, si percibe un buen clima laboral, lo que indica que más de la mitad del personal se siente cómodo en su entorno de trabajo, esto representa una fortaleza para la organización ya que el clima laboral es un factor determinante en el desempeño.

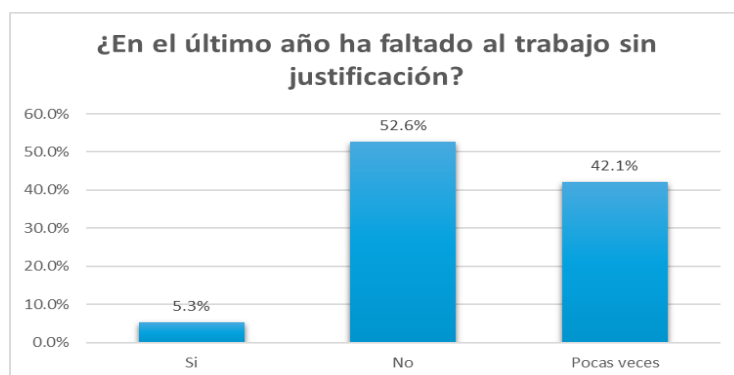
El 31.6% manifestó que no considera que exista buen clima, este grupo refleja la presencia de inconformidades que pueden estar vinculadas a la comunicación.

En términos generales los trabajadores valoran de manera positiva diversos aspectos de su entorno laboral, si bien una parte significativa del personal considera que el clima es favorable pero todavía existe un sector que presenta inconformidades. Hay fortalezas importantes, pero también áreas que mejorar, atender estas observaciones contribuirá a elevar la satisfacción de los trabajadores.

## 10.1.8 Registro de ausencias del personal (frecuencia, duración y causas)

## Gráfico 12.

### *Faltas al trabajo sin justificación*



5.3% si ha faltado sin justificación es un porcentaje relativamente bajo.

52.6% aseguro no haber incurrido en ausencias injustificadas reflejando un nivel alto de compromiso y responsabilidad en la asistencia.

42.1% indicó que ha sucedido en pocas ocasiones lo que señala que, aunque no es frecuente si se han presentado casos.

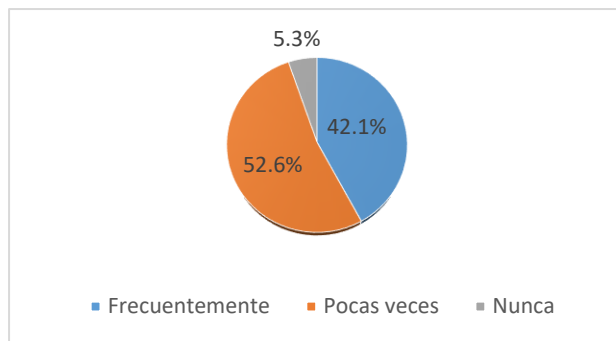
Desde la perspectiva de la productividad estas ausencias, aunque en su mayoría pocas frecuentes puede afectar la eficiencia de los procesos productivos, especialmente si ocurre en áreas

críticas o durante periodos de alta demanda. Incluso pequeños porcentajes del absentismo pueden generar retrasos, sobrecarga de trabajo para otros empleados.

Es fundamental que la organización mantenga políticas de seguimiento, control y prevención del absentismo, así como estrategias de motivación y apoyo al personal para minimizar cualquier impacto negativo en el desempeño de los procesos.

### Gráfico 13.

*Frecuencia con la que faltan al trabajo*



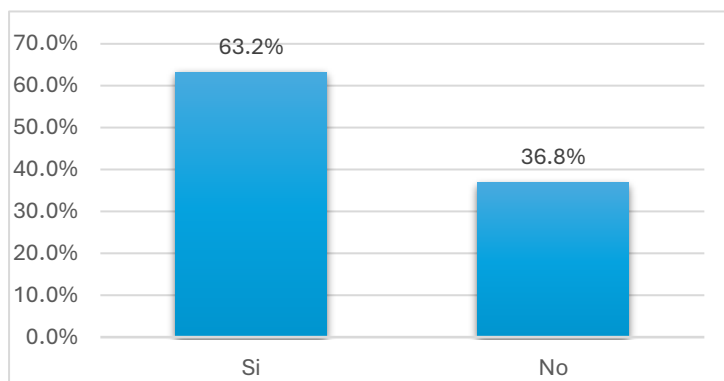
existe un pequeño grupo de trabajadores que percibe un cumplimiento.

Los resultados indican que el 42.1% indican

que las ausencias de sus compañeros ocurren con frecuencias, casi la mitad del personal, las inasistencias pueden ser un factor que interfiere en la dinámica del trabajo, por otro lado, el 52.6% faltan pocas veces señalando que la mayoría de las ausencias son ocasionales y no presentan un problema constante, un 5.3% asegura que sus compañeros nunca faltan, lo que evidencia que

### Gráfico 14.

*Influencia del ambiente laboral en el absentismo*



Si 63.2% este hallazgo resalta la importancia de factores como la motivación, la supervisión, las relaciones interpersonales y la organización del trabajo en la presencia de empleados y no 36.8%, sugiere que una proporción significativa del personal considera que otros factores externos o personales pueden ser determinantes en la decisión de faltar al trabajo.

Los datos evidencian que el clima laboral es un factor relevante para la asistencia de los trabajadores. Mantener un ambiente de trabajo saludable y bien gestionado puede contribuir a disminuir el absentismo, mejorar la productividad y garantizar un desempeño eficiente.

### **10.1.9 Organigrama de la Tabacalera Oliva de Estelí**

El organigrama de la Tabacalera Oliva de Estelí presenta una estructura jerárquica claramente definida, encabezada por el Gerente general, quien centraliza la toma de decisiones estratégicas y supervisa el funcionamiento global de la empresa. Bajo su dirección, se identifican tres grandes áreas de gestión: Gerencia de operaciones, Gerencia de planificación y control, y Gerencia financiera, cada una con funciones específicas que permiten garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

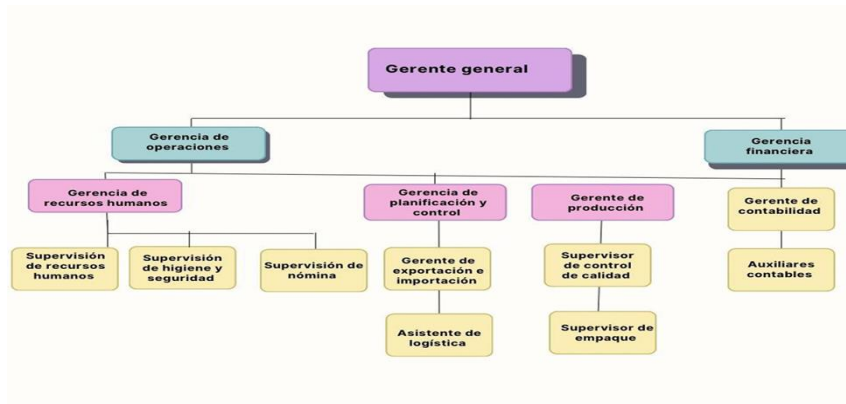
La Gerencia de operaciones concentra diferentes departamentos clave, entre ellos la Gerencia de recursos humano, que a su vez cuenta con unidades especializadas en supervisión de recursos humanos, higiene y seguridad, y supervisión de nómina. De esta manera, se asegura tanto la administración del personal como el cumplimiento de las condiciones laborales básicas. Asimismo, dentro de este eje operativo se incluyen procesos de exportación e importación, logística y control de producción, aspectos fundamentales para la actividad principal de la empresa.

La gerencia de planificación y control tiene a su cargo el diseño y la supervisión de las estrategias de producción, con un enfoque en el cumplimiento de estándares de calidad y en la organización de procesos de empaque, garantizando así la competitividad de la Tabacalera Oliva en el mercado.

Por su parte, la gerencia financiera administra los recursos económicos de la empresa a través de la gerencia de contabilidad, la cual se apoya en auxiliares contables para la gestión de registros, balances y obligaciones financieras, asegurando transparencia y control en el uso de recursos. En conjunto, este organigrama refleja una estructura funcional que delimita responsabilidades y coordina las diferentes áreas de la organización, favoreciendo la eficiencia operativa y la comunicación interna. La distribución de cargos y funciones permite identificar con claridad las líneas de autoridad, lo que resulta clave para el análisis del absentismo laboral, ya que cada nivel de la estructura cumple un papel determinante en la supervisión, motivación y control de la asistencia de los trabajadores.

## ***Ilustración 2.***

### **Organigrama**



### **10.3 Impacto del absentismo laboral en la eficiencia del proceso productivo en Tabacalera Oliva de Estelí.**

#### **10.1.10 Efectos operativos en la continuidad del proceso productivo**

El absentismo afecta directamente el flujo de trabajo dentro de la tabacalera Oliva de Estelí debido a que su sistema productivo funciona de manera secuencial. La ausencia de un trabajador en cualquiera de las etapas, selección de hoja, enrollado, prensado, control de calidad o empaquetado, producen interrupciones que retrasan toda la cadena. Estas interrupciones generan un efecto domino que disminuye la capacidad de cumplir con los volúmenes programados, afecta los tiempos de entrega y limita las respuestas ante la demanda del mercado.

Además, la falta de personal capacitado en puestos claves obliga a detener ciertas operaciones o a redistribuir tareas sin una planificación adecuada, afectando directamente la eficiencia operativa y los niveles de productividad diaria.

#### **10.1.11 Consecuencias humanas y organizacionales en el desempeño del personal**

La ausencia reiterada de trabajadores provoca una sobrecarga en quienes, si están presentes, lo que incrementa la fatiga física, el desgaste emocional y la probabilidad de cometer errores. Este fenómeno no solo disminuye la calidad del trabajo, sino que también incrementa los riesgos de accidentes laborales. Desde una perspectiva organizacional, el absentismo genera tensiones internas ya que los empleados perciben desigualdad en la asignación de tareas y falta de compromiso por parte de algunos compañeros.

Esta situación deteriora la moral, reduce la cohesión del equipo y afecta la comunicación entre áreas, elementos indispensables para el rendimiento óptimo en una planta tabacalera.

#### **10.1.12 Repercusiones económicas y reducción de la productividad**

El absentismo laboral implica costos visibles e invisibles que afectan la rentabilidad de la tabacalera. Entre los costos directos se encuentran la pérdida de producción diaria, el aumento de horas extras y la necesidad de contratar personal temporal o reubicar operarios.

Entre los costos indirectos destacan la disminución de la calidad de productos, la reducción de los indicadores de eficiencia y la afectación a los plazos de entrega, lo que puede comprometer relaciones comerciales. La investigación identificó que existe una correlación clara entre los periodos con mayor índice de absentismo y la caída del rendimiento productivo, demostrando que la asistencia constante del personal es un factor crítico para la estabilidad operativa y la competencia empresarial.

#### **10.1.13 Necesidad de sistemas de control, motivación y políticas de bienestar**

Un hallazgo clave es la falta de herramientas sistematizadas para monitorear y analizar el absentismo. La ausencia de registros actualizados limita la detección de patrones, causas y áreas más afectadas, lo que impide aplicar estrategias correctivas oportunas. Asimismo, se identificó que la motivación laboral influye considerablemente en la asistencia ya que los trabajadores que se sienten valorados y reconocidos presentan menores índices de absentismo.

Esto evidencia la importancia de implementar programas de bienestar, incentivos, jornadas equilibradas y espacios de comunicación donde el personal pueda expresar sus inquietudes. Invertir en condiciones laborales adecuadas y un liderazgo participativo contribuye a reducir las ausencias y fortalecer la productividad.

## 10.4 Estrategias para reducir el absentismo laboral en Tabacalera Oliva de Esteli durante el proceso productivo.

### 10.1.14Análisis PESTEL

**Tabla 2.**

*Análisis PESTEL*

| Nº | AMBITO                   | ASPECTOS<br>PRIORITARIOS                                                                                                  | ACCIONES                                                                                                                                                          |
|----|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Factores<br>Políticos    | Cambios en las políticas laborales y regulaciones que influyen en la estabilidad del empleo y gestión del talento humano. | Mantener actualizadas las políticas internas de recursos humanos conforme a las leyes laborales para prevenir conflictos y asegurar condiciones laborales justas. |
| 2  | Factores<br>Económicos   | Variaciones en los costos de producción y remuneración que pueden afectar la motivación y asistencia del personal.        | Implementar una gestión financiera que garantice salarios competitivos y programas de incentivos por asistencia y productividad para disminuir el absentismo.     |
| 3  | Factores<br>Sociales     | Desmotivación, clima laboral tenso y falta de reconocimiento que incrementan el absentismo.                               | Fomentar un ambiente laboral positivo mediante programas de bienestar, reconocimiento al desempeño, actividades motivacionales y desarrollo profesional.          |
| 4  | Factores<br>Tecnológicos | Falta de herramientas tecnológicas para el control y                                                                      | Incorporar sistemas digitales de control de asistencias, acompañados de                                                                                           |

seguimiento de la asistencia del personal. capacitaciones continuas para optimizar la gestión del recurso humano.

|   |                     |                                                                                                              |                                                                                                                                              |
|---|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Factores Ecológicos | Condiciones ambientales dentro de la planta que pueden afectar la salud y asistencia de los trabajadores.    | Implementar medidas de ergonomía, ventilación adecuada y programas de salud ocupacional para reducir el absentismo.                          |
| 6 | Factores Legales    | Cumplimiento de normas de seguridad e higiene laboral que inciden en la estabilidad y bienestar del trabajo. | Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud laboral mediante auditorías internas, capacitaciones y supervisiones periódicas. |

### 10.1.15 Análisis FODA

**Tabla 3.**

*Análisis FODA*

| <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia trayectoria en la industria tabacalera</li> <li>• Supervisión y apoyo de los supervisores</li> <li>• Alta calidad en la producción y control de tabaco</li> <li>• Mano de obra calificada</li> <li>• Personal con experiencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta recurrencia de ausencias en áreas productivas</li> <li>• Cambios constantes de vitola y medidas de puros en área de producción</li> <li>• Clima laboral débil</li> <li>• Escasa participación del personal en la toma de decisiones relacionadas con su entorno laboral</li> <li>• Falta de políticas claras y actualizadas sobre el control del absentismo</li> </ul> |
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente interés de la empresa en mejorar la asistencia y puntualidad del personal</li> <li>• Disponibilidad de programas de capacitación</li> <li>• Implementación de tecnologías para el</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia creciente de otras tabacaleras de la región</li> <li>• Regulaciones sanitarias estrictas</li> <li>• Problemas de salud que afectan la asistencia</li> <li>• Cambio en el mercado laboral</li> <li>• Incremento en los costos de producción</li> </ul>                                                                                                           |

---

|                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| control de asistencias y seguimiento de ausencias                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de incentivos y reconocimiento por desempeño y asistencia</li> <li>• Apoyo de organismos del sector para fortalecer políticas de bienestar y salud ocupacional</li> </ul> |

---

#### 10.1.16 Propuestas de estrategias que contribuyen a un mejoramiento del desempeño laboral en Tabacalera Oliva de Estelí

**Tabla 4.**

*Estrategia 1*

---

| <b>Estrategia 1</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre:</b>      | Campaña de salud ocupacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Objetivo:</b>    | Desarrollar campañas de salud ocupacional que reduzcan el absentismo derivado de problemas de salud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Actividades</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar jornadas medicas</li> <li>• Promover la actividad física y alimentación saludable</li> <li>• Dar seguimiento a los casos de salud detectados</li> <li>• Realizar charlas educativas sobre prevención de enfermedades comunes en el entorno laboral.</li> <li>• Coordinar alianzas con centros de salud locales para facilitar exámenes médicos periódicos al personal.</li> </ul> |

---

**Tabla 5.**

*Estrategia 2*

---

| <b>Estrategia 2</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <hr/>               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Nombre:</b>      | Optimización del clima laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Objetivo:</b>    | Mejorar el ambiente de trabajo para aumentar la motivación, reducir el absentismo y potenciar el desempeño laboral de la tabacalera.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Actividades</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar diagnósticos periódicos del clima laboral</li><li>• Monitorear indicadores de satisfacción y desempeño, ajustando las acciones según los resultados obtenidos.</li><li>• Implementar dinámica de integración interdepartamental</li><li>• Establecer espacios de diálogo entre supervisores y colaboradores para atender inquietudes y fortalecer la comunicación interna.</li><li>• Habilitar buzones físicos o digitales para reducir sugerencias, quejas o propuestas de mejora por parte del personal.</li></ul> |

---

**Tabla 6.**

*Estrategia 3*

---

| <b>Estrategia 3</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <hr/>               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Nombre:</b>      | Plan de desarrollo profesional y carrera                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Objetivo:</b>    | Ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la empresa para aumentar la motivación, compromiso y desempeño laboral.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Actividades</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer objetivos claros de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.</li><li>• Evaluar periódicamente avances y ajustar los planes según desempeños y necesidades.</li><li>• Implementar programas de capacitación continua.</li><li>• Reconocimiento por logros de desarrollo.</li><li>• Organizar ferias internas de habilidades y conocimientos.</li></ul> |

---

**Tabla 7.**

*Estrategia 4*

| <b>Estrategia 4</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre:</b>      | Capacitación y mejora continua del personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Objetivo:</b>    | Aprovechar la experiencia y la mano de obra calificada de la empresa para implementar programas de formación que fortalezcan las competencias del personal y aumenten la eficiencia laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Actividades</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar programas de capacitación adaptadas a cada área de trabajo.</li><li>• Establecer convenios con instituciones de formación técnica</li><li>• Promover la cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.</li><li>• Promover espacios de retroalimentación donde colaboradores compartan aprendizajes y mejores prácticas.</li><li>• Desarrollar programas de liderazgo para colaboradores con potencial de crecimiento interno.</li></ul> |

---

## Estrategia 5

---

**Nombre:** Implementación de sistemas tecnológicos de control y seguimiento

**Objetivo:** Optimizar el control de asistencia y la gestión del recurso humano mediante el uso de herramientas tecnológicas.

**Actividades**

- Implementar sistemas digitales de control de asistencia.
- Capacitar al personal en el uso de las herramientas tecnológicas.
- Generar reportes periódicos de asistencia y puntualidad.
- Automatizar procesos de recursos humanos.
- Dar seguimiento oportuno a incidencias detectadas.

---

---

## Estrategia 6

---

**Nombre:** Actualización de políticas laborales y cumplimiento normativo

**Objetivo:** Garantizar la estabilidad laboral y reducir conflictos internos mediante la actualización y correcta aplicación de las políticas laborales conforme a la legislación vigente.

**Actividades**

- Revisar y actualizar las políticas internas de recursos humanos.
- Capacitar al personal y mandos medios sobre derechos y deberes laborales.
- Difundir reglamentos internos de forma clara y accesible.
- Realizar auditorías internas periódicas sobre cumplimiento laboral.
- Establecer un canal de atención para consultas y quejas laborales.

---

---

### **Estrategia 7**

---

**Nombre:** Mejora de las condiciones ambientales y ergonómicas

**Objetivo:** Reducir el ausentismo asociado a problemas de salud derivados de las condiciones laborales.

**Actividades**

- Evaluar las condiciones ambientales de la planta.
- Mejorar la ventilación e iluminación en las áreas de trabajo.
- Implementar medidas de ergonomía laboral.
- Desarrollar programas de salud y seguridad ocupacional.
- Capacitar al personal en prevención de riesgos laborales.

---

---

## **Estrategia 8**

---

**Nombre:** Plan de detección temprana y apoyo al personal con ausencias recurrentes

**Objetivo:** Identificar oportunamente las causas del absentismo para brindar apoyo y evitar su impacto en el rendimiento del personal activo.

**Actividades**

- Identificar trabajadores con ausencias frecuentes.
- Realizar entrevistas de diagnóstico laboral y personal.
- Canalizar apoyo médico, psicológico o social según el caso.
- Establecer compromisos de mejora con el trabajador.
- Dar seguimiento a los resultados del plan.

---

## 11 Conclusiones

A lo largo de la presente investigación se logró analizar de manera detallada los efectos que el absentismo laboral genera en la optimización del proceso productivo dentro de la Tabacalera Oliva de Estelí. Los resultados obtenidos demostraron que la ausencia frecuente de los trabajadores impacta directamente en la eficiencia operativa, la productividad y el cumplimiento de las metas establecidas.

Se evidenció que las principales causas del absentismo laboral están relacionadas con factores organizacionales, sociales y personales, destacando sobre ellos la sobre carga de trabajo, los horarios prolongados, las condiciones físicas del entorno laboral y la falta de motivación. Estos aspectos influyen significativamente en el rendimiento del personal y por ende en la capacidad productiva de la organización.

La investigación permitió concluir que el absentismo laboral no solo representa una pérdida de tiempo y recursos para la empresa, sino también una señal de alerta sobre aspectos que requieren atención inmediata en la gestión de recursos humanos. La prevención, seguimiento y control debe considerarse prioridad dentro de la planificación estratégica de la Tabacalera Oliva de Estelí, con el propósito de alcanzar una producción más continua, eficiente y competitiva.

Finalmente, a partir del análisis de los resultados obtenidos, se logró dar salida al supuesto planteado en la investigación, comprobándose que el absentismo laboral incide de manera significativa en la optimización del proceso productivo, la evidencia recolectada permitió confirmar que la ausencia recurrente del personal afecta negativamente la eficiencia operativa.

## 12 Recomendaciones

- ✓ Implementar un sistema de control y monitoreo del absentismo laboral, que permita identificar de manera oportuna las causas de las ausencias y establecer estrategias de prevención y seguimiento individualizado para cada trabajador.
- ✓ Diseñar políticas internas orientadas al bienestar y la satisfacción del personal promoviendo un equilibrio entre la vida laboral y personal, mediante horas flexibles e incentivos al cumplimiento.
- ✓ Fortalecer la comunicación interna y el liderazgo participativo, fomentando relaciones laborales basadas en el respeto, la empatía y la cooperación. Un entorno laboral positivo contribuye significativamente a reducir las ausencias injustificadas.
- ✓ Capacitar de forma continua al personal, en temas relacionados con la productividad, el trabajo en equipo, la salud ocupacional y la importancia de la asistencia laboral, fortaleciendo su compromiso con los objetivos de la organización.
- ✓ Coordinar con las áreas administrativas y de producción la planificación de turnos y horarios flexibles en casos específicos para evitar sobre carga laboral y equilibrar las exigencias de producción con el bienestar del trabajador.

### 13 Referencias bibliográficas

- Adalberto Chiavenato. (2009). *Gestion del talento humano*. Obtenido de gestion del talento humano McGraw-Hill: <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Adalberto Chiavenato. (2009). *Gestion del talento humano*. Obtenido de Gestion del talento humano McGraw-hill: <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Aguilar Valenzuela , F. I., & Espinoza Morales , A. L. (2019). *RELACION ENTRE AUSENTISMO Y RENDIMIENTO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE IPRESS DE TERCER NIVEL- LIMA, PERU 2019*. LIMA - PERU. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e03587eb-80fd-4be9-9f01-edf11aaf0657/content>
- Ángela, Á. d. (2022). *Gestión del talento humano y rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C*. Obtenido de [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10536/Tesis\\_Gesti%c3%b3n.TalentoHumano\\_Rotaci%c3%b3n.Personal\\_Empresa\\_UBESUR%20SAC.\\_Arequipa.pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10536/Tesis_Gesti%c3%b3n.TalentoHumano_Rotaci%c3%b3n.Personal_Empresa_UBESUR%20SAC._Arequipa.pdf?sequence=1)
- Antonio Flores, N. T. (2016). *Valoración de la cadena de valor de la empresa manufacturera Tabacalera Oliva de Esteli S.A*. Esteli: Repositorio Unan. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/2011/1/17357.pdf>
- Avansel Seleccin. (2024). *como controlar el absentismo laboral* . Obtenido de estrategias efectivas : <https://www.avanselseleccion.es/como-controlar-el-absentismo-laboral-estrategias-efectivas/>
- Benavidez, A. O. (2009). Impacto social y economico de la industria tabacalera en el departamento de Esteli. 2.
- Bizneo. (04 de mayo de 2024). *Bizneo*. Obtenido de Guía para combatir el absentismo laboral: [https://www.bizneo.com/blog/lidiar-absentismo-laboral/#Causas\\_del\\_ausentismo\\_laboral](https://www.bizneo.com/blog/lidiar-absentismo-laboral/#Causas_del_ausentismo_laboral)
- Blandón Ochoa, J. E., Fuentes Torres , K. G., & Herrera González, M. L. (22 de mayo de 2022). *Identificacion de factores incidentes en el absentismo laboral de los colaboradores en la empresa TABOLISA S.A*. Tesis de grado , Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Esteli, Esteli , Esteli. Obtenido de Repositorio UNAN: <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/19887/1/20608.pdf>
- Bonifacio, R. (2025). *Absentismo laboral: Causas, consecuencias y cómo reducirlo en tu empresa*. Obtenido de <https://www.shiftbase.com/es/glosario/absentismo>

- Castillo, L. (01 de agosto de 2019). *Linkedin*. Obtenido de Cuáles son los indicadores más relevantes para medir el ausentismo: <https://es.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-son-los-indicadores-m%C3%A1s-relevantes-para-medir-lorena-le>
- Cepeda Rosas, O. M., Roza Gutierrez , L. M., & Moreno, S. G. (2020). *Simulación de procesos productivos para la optimización de la productividad en las empresas de la ciudad de Acacías - Meta*. Colombia. Obtenido de <https://publicaciones.unad.edu.co/index.php/memorias/article/view/4165/4171>
- Chiavenato, d. (s.f.). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mc Graw Hill.
- Delegaciones apd. (09 de mayo de 2024). *Qué es el absentismo laboral: principales tipos y causas*. Obtenido de Qué es el absentismo laboral: principales tipos y causas: <https://www.apd.es/tipos-de-absentismo-laboral-como-afectan-a-tu-empresa/>
- Dessler, G. (2013). *Administracion de recursos humanos* . Obtenido de 13ª edicion pearson educacion: [https://www.academia.edu/44071275/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_Enfoque\\_latinoamericano](https://www.academia.edu/44071275/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_Enfoque_latinoamericano)
- Echenique, K. P. (2021). *Rotación de Personal y Productividad Laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021*. Obtenido de [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11288/12.%20T059\\_70001174\\_T.pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11288/12.%20T059_70001174_T.pdf?sequence=1)
- Fortia . (17 de Diciembre de 2024). *Estrategias para reducir el ausentismo laboral*. Obtenido de Estrategias para reducir el ausentismo laboral: <https://fortia.com.mx/recursos-humanos-4-0/reducir-ausentismo-laboral/>
- Gamarra, G. (08 de febrero de 2025). *factorial*. Obtenido de factorial: <https://factorial.es/blog/absentismo-laboral/>
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogota: Bilineata Publishing.
- Gestolasa. (15 de febrero de 2023). *Gestolasa*. Obtenido de Gestionando pesonas: <https://gestolasa.es/indice-de-absentismo-laboral-indicadores-y-recomendaciones-de-actuacion/>
- Gomez , J. A., Villasis Kever , M. A., & Miranda Novales , M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*. Obtenido de <https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181/309#:~:text=Los%20criterios%20que%20especifican%20las,que%20delimitan%20la%20poblaci%C3%B3n%20elegible>
- Hernandez-sampieri, R. M. (2018). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw-Hill Education. Obtenido de

[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Instituto Escadia. (10 de Julio de 2024). *Optimizacion de procesos*. Obtenido de Instituto escadia : <https://escadia.mx/blog/negociosenbreve/optimizacion-de-procesos/#:~:text=Thomas%20H.,calidad%20y%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%C2%BB>.

La Republica. (16 de OCTUBRE de 2023). *Ausentismo laboral puede llegar a afectar hasta en 15% la productividad de una empresa*. Obtenido de Ausentismo laboral puede llegar a afectar hasta en 15% la productividad de una empresa: [https://larepublica.pe/economia/2023/10/16/ausentismo-laboral-puede-llegar-a-afectar-hasta-en-15-la-productividad-de-una-empresa-1193184?utm\\_source](https://larepublica.pe/economia/2023/10/16/ausentismo-laboral-puede-llegar-a-afectar-hasta-en-15-la-productividad-de-una-empresa-1193184?utm_source)

Lesly Machado, E. M. (2024). *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. Esteli*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/22231/1/22231.pdf>

Lifeder. (04 de septiembre de 2020). *Diseño metodológico: estructura, cómo hacerlo, ejemplo*. Obtenido de Diseño metodológico: estructura, cómo hacerlo, ejemplo: <https://www.lifeder.com/disenio-metodologico-investigacion/>

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.

Luis R. Gomez-Mejia, D. B. (2008). *Gestion de recursos humanos*. España: 5ª.

Maria Borda, E. r. (2017). *AUSENTISMO LABORAL: IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE CONTROL DESDE LOS PROGRAMAS DE SALUD*. COLOMBIA. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/6d970520-6b36-4ad0-bcc9-45702bbb9b7e/content>

Ministerio del Trabajo. (16 de marzo de 2021). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de “EMPRESARIOS Y TRABAJADORES DEL TABACO” Creciendo en la producción, mas empleos con desarrollo y paz social, con esperanzas victoriosas 2021: <http://www.mitrab.gob.ni:8080/Plone/news/2021/nota-54-2021#:~:text=Este%20sector%20que%20ha%20crecido,1%2C919%20empleos%20directos%2C%20con%20el>

Muguira, A. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>

Narvaez, M. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

- OMS. (24 de enero de 2017). Obtenido de <https://www.swissinfo.ch/spa/la-industria-del-tabaco-dinamiza-la-econom%C3%ADa-en-el-norte-de-nicaragua/42895042>:  
<https://www.swissinfo.ch/spa/la-industria-del-tabaco-dinamiza-la-econom%C3%ADa-en-el-norte-de-nicaragua/42895042>
- Organizacion Internacional del Trabajo. (2024). *Las empresas y la seguridad y salud en el trabajo*. Suiza.
- Osorno, M. (03 de julio de 2024). *bussines professionals network*. Obtenido de Ausentismo laboral: [https://bpnnicaragua.com/bpn\\_publications/ausentismo-laboral-riesgos-asociados/](https://bpnnicaragua.com/bpn_publications/ausentismo-laboral-riesgos-asociados/)
- Pavel Ramirez. (2022). *medidas para reducir el absentismo* . Obtenido de gestion de recursos humanos : [https://www.apd.es/medidas-reducir-absentismo-laboral-en-empresas/?utm\\_source](https://www.apd.es/medidas-reducir-absentismo-laboral-en-empresas/?utm_source)
- Portillo Rueda, S. M. (2021). *"Efectos del absentismo laboral en la productividad de los empleados de la oficina principal de banco Atlantida, S.A y como el "Wellness corporativo" podria disminuir el absentismo de los empleados"*. Honduras. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/543822055/TESIS-Sara-Portillo-Campus-Tegucigalpa-Ausentimo-Laboral>
- PROHANCE. (24 de octubre de 2024). *¿Cómo evitar el ausentismo laboral?* Obtenido de ¿Cómo evitar el ausentismo laboral?: <https://www.prohance.net/blog/workplace-absenteeism-causes-effects-and-strategies/>
- Redaccion CN. (3 de Junio de 2023). *Crece negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-una-empresa/>
- Robbins, S. P., & Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de 15ª edicion pearson educacion:  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Robbins, S. P., & Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de 15ª edicion pearson educacion:  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sabentis. (11 de Septiembre de 2024). *Sabentis*. Obtenido de <https://www.sabentis.com/blog/absentismo-laboral/>
- 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.

- Sandy Ríos, J. U. (2019). *CARACTERIZACIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL POR INCAPACIDAD MÉDICA EN COLABORADORES DE UNILEVER DE CENTROAMÉRICA S.A MANAGUA - NICARAGUA, ENERO A DICIEMBRE 2019*. Managua, Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15941/1/ArtoCient1161.pdf>
- Stewart, L. (15 de FEBRERO de 2023). *ATLAS*. Obtenido de ¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza?: <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>
- SURA. (3 de agosto de 2022). ¿Qué es el ausentismo laboral y por qué se presenta en las empresas? *Empresas Sura*. Obtenido de <https://segurossura.com/co/blog/revista-empresas-sura/que-es-el-ausentismo-laboral-y-por-que-se-presenta-en-las-empresas/>
- Tavera, N. M. (2017). *FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AUSENTISMO LABORAL Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL*. BOGOTA. Obtenido de <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/dfce0142-1401-4991-95a4-3ef301db8a7c/content>
- Thomas, L. (08 de mayo de 2020). *Scribbr*. Obtenido de Estudio transversal | Definición, usos y ejemplos: <https://www.scribbr.com/methodology/cross-sectional-study/>
- UNIVERSAL ROBOTS. (06 de Septiembre de 2023). *Indicadores de producción industrial: conoce los 7 principales*. Obtenido de <https://www.universal-robots.com/mx/blog/indicadores-de-produccion-industrial-conoce-los-7-principales/>
- Villalaz, L. P. (1999). *Planificación estratégica*. Obtenido de [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)
- Wellhub Editorial Team. (28 de enero de 2025). *Wellhub Editorial Team*. Obtenido de Índice de ausentismo laboral: Fórmula, importancia y estrategias a seguir: <https://wellhub.com/es-mx/blog/adquisicion-y-retencion-del-talento/indice-ausentismo-laboral/>
- Zurinaga, I. (8 de abril de 2025). *factorial*. Obtenido de factorial: <https://factorial.mx/blog/gestion-del-talento-humano/#:~:text=1.,base%20en%20el%20employer%20branding.>

## 14 Anexos

### Instrumento 1



**Universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN-Managua**

**Centro Universitario Regional, Estelí**

**CUR-ESTELI**

**GUIA DE ENTREVISTA**

**Tema:** Efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en la Tabacalera Oliva de Estelí, 2025.

La presente entrevista se realiza con el propósito de describir el ambiente laboral, identificar los factores de absentismo y proponer estrategias para su reducción en Tabacalera Oliva de Estelí. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente con fines académicos.

#### **I. Datos Generales**

- Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_
- Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
- Área/departamento: \_\_\_\_\_

**Favor contestar las siguientes preguntas:**

#### **A. Ambiente laboral y absentismo**

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en Tabacalera Oliva?
2. ¿Considera que el ambiente laboral influye en la asistencia y compromiso del personal? ¿Por qué?
3. ¿Cómo calificaría la comunicación entre jefaturas y personal de producción?

4. ¿Existen conflictos frecuentes en el área laboral? ¿Cuáles?
5. ¿Cuáles son, en su experiencia, las principales razones por las que el personal falta a trabajar?
6. ¿Existen políticas claras sobre permisos, ausencias y tardanzas? Explique.
7. ¿Cómo se gestionan los problemas personales o familiares de los colaboradores que afectan su asistencia?
8. ¿Qué efectos cree que causa el absentismo en el proceso productivo de la tabacalera?
9. ¿Cómo afecta la ausencia de un colaborador al rendimiento de su equipo de trabajo?
10. ¿El área de recursos humanos realiza algún tipo de seguimiento a los empleados con ausencias frecuentes? ¿Cómo lo hace?

## **B. Factores y causas del absentismo**

11. ¿Cuáles considera que son los principales factores que causan absentismo en Tabacalera Oliva?
12. ¿El trabajo en la tabacalera demanda esfuerzos físicos intensos que puedan ocasionar problemas de salud y ausencias?
13. ¿Considera que los turnos o jornadas laborales influyen en el absentismo? Explique.
14. ¿Las condiciones de seguridad e higiene en el área de trabajo podrían relacionarse con el absentismo? ¿Por qué?
15. ¿Qué tan frecuente es el absentismo por motivos médicos en su área?
16. ¿El transporte hacia la empresa influye en la asistencia de los colaboradores? Explique.
17. ¿Existen ausencias no justificadas en su área? ¿Cómo se manejan?

## **C. Estrategias para reducir el absentismo**

18. ¿Qué acciones cree usted que se podrían implementar para reducir el absentismo laboral en la tabacalera?

19. ¿Considera que los incentivos económicos o no económicos (reconocimientos, premios) ayudarían a disminuir las faltas?
20. ¿Qué tipo de apoyo adicional considera que el personal necesita para mejorar su asistencia y puntualidad?
21. ¿Ha sugerido usted alguna estrategia o propuesta para mejorar la asistencia laboral? ¿Cuál fue su resultado?
22. ¿Qué sugerencias específicas daría para mejorar el ambiente laboral y reducir el absentismo en la empresa?

## **Instrumento 2**



**Universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN-Managua**

**Centro Universitario Regional, Estelí**

**CUR-ESTELI**

**Encuesta a trabajadores de Tabacalera Oliva de Estelí**

**¿Considera que la iluminación en su área de trabajo es adecuada?**

- ☐ Si
- ☐ No

**¿Cómo evalúa la ventilación en su lugar de trabajo?**

- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

**¿Se cumple con las normas de higiene en su área de trabajo?**

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

**¿Cree que se cumplen las condiciones de seguridad necesarias para evitar riesgos?**

- ☐ Si
- ☐ No

¿Cómo calificaría la carga de trabajo que se le asigna?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

¿El horario y los turnos que realiza afecta su rendimiento laboral?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Recibe supervisión y apoyo adecuado por parte de sus superiores?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

¿Cómo califica la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular

¿Cómo son las relaciones interpersonales en su área laboral?

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

¿Considera que existe un buen clima laboral?

- ☐ Si
- ☐ No

¿En el último año ha faltado al trabajo sin justificación?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ A veces

¿Con que frecuencia considera que sus compañeros faltan al trabajo?

- ☐ Frecuentemente
- ☐ Pocas veces
- ☐ Nunca

¿Crees que el ambiente laboral influye en el absentismo de los trabajadores?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Qué aspectos considera más influyente en las ausencias laborales?

- ☐ Condiciones físicas
- ☐ Condiciones organizacionales
- ☐ Condiciones sociales

### Instrumento 3

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Investigación:** Efectos del absentismo laboral en la optimización del proceso productivo en la Tabacalera Oliva de Estelí, 2025

**Carrera:** Administración de Empresas

**Universidad:** Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – UNAN FAREM Estelí

**Investigadores:** Estudiantes de quinto año de Administración de Empresas

**Fecha de la visita:** \_\_\_\_\_

**Empresa:** Tabacalera Oliva de Estelí

**Municipio:** Estelí

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

#### Objetivo de la guía:

Obtener información real, confiable y objetiva sobre el ambiente laboral, los factores del absentismo y su influencia en la eficiencia del proceso productivo en la Tabacalera Oliva de Estelí, para dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

#### Ambiente laboral

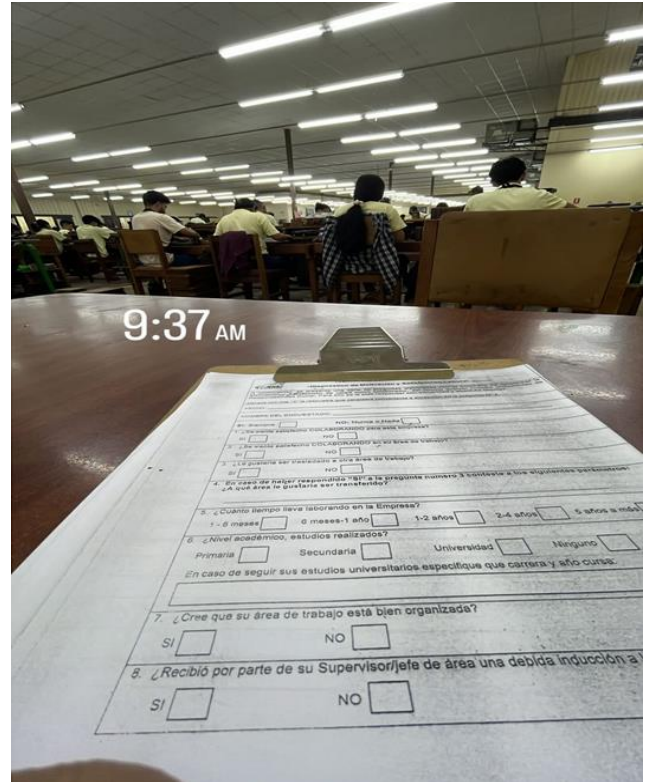
| Aspectos observables.                        | Aceptable | Regular | Deficiente |
|----------------------------------------------|-----------|---------|------------|
| Relaciones entre empleados y supervisores    |           |         |            |
| Condiciones físicas del ambiente de trabajo  |           |         |            |
| Nivel de motivación observado en el personal |           |         |            |
| Actitudes frente al trabajo                  |           |         |            |
| Claridad en las funciones asignadas          |           |         |            |

### Impacto en el proceso productivo

| <b>Criterios observables</b>                                           | <b>Alta</b> | <b>Media</b> | <b>Baja</b> |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Continuidad del proceso pese a ausencias                               |             |              |             |
| Nivel de productividad por área                                        |             |              |             |
| Incidencia de ausencias en los tiempos de entrega                      |             |              |             |
| Reasignación frecuente de funciones por faltantes                      |             |              |             |
| Afectaciones en calidad del producto por rotación o sobrecarga laboral |             |              |             |
| Planificación frente al ausentismo (reemplazos, turnos extra, etc.)    |             |              |             |



**Imagen 1:** Área de producción.



**Imagen 2:** Encuestas



**Imagen 3:** fachada de empresa TABOLISA



*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



