

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA-MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM- ESTELÍ**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativa



Tema Delimitado:

Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015.

Autores:

- **Salablanca Montenegro Lauren Amairani.**
- **Uriarte Arróliga Jhowar Alfonso.**
- **Valladares Castellón Anayansi del Carmen.**

Tutores:

Msc. Alberto Sevilla Rizo.

Msc. Flor Idalia Lanuza.

Estelí, Enero 2017.



Tema:

Rotación del personal.

Tema delimitado:

Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015.

Línea: IV Administración



Dedicatoria

❖ A Dios:

Por permitirnos llegar hasta este punto y darnos salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinito amor y bondad para con nosotros.

❖ A nuestros padres y familiares:

A mis hijos por ser el motor que me impulsaron determinantemente a culminar mi carrera; es por ellos y para ellos.

A nuestros padres por el apoyo incondicional en todo momento, por sus consejos y motivación constante, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

❖ A mis amigos:

Por comprendernos y compartir momentos inolvidables que atesoraremos por siempre.

❖ A nuestros maestros:

Por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional:

Msc. Orbelina Rodríguez por su entusiasmo, compromiso y profesionalismo; por motivarnos e inculcarnos la importancia de trabajar en equipo.

Msc. Edgar Martínez por sus valiosos aportes que nos sirvieron como lineamientos para la mejora de nuestro trabajo investigativo.

A todos aquellos profesores que nos apoyaron en su momento y que influyeron de gran manera en la adquisición de conocimientos, valores y aptitudes que nos servirán para nuestro desempeño laboral.



Agradecimiento

A nuestro creador y padre Dios la principal base por darnos la certeza de que hicimos lo correcto, nos dió la sabiduría necesaria para emprender a lo largo de esta trayectoria y por enseñarnos que lo difícil se hace y lo imposible se intenta.

A mis hijos por brindarme fuerzas en este camino y poder perseverar a pesar de las dificultades que en su momento parecían obstáculos.

A nuestros padres por su comprensión, su apoyo y sus consejos que fueron de gran ayuda en momentos de estrés.

A nuestros maestros por ser nuestros guías durante este camino, por su tiempo, dedicación y compromiso con nuestra formación.

A nuestra metodóloga por su compromiso y firme voluntad de revisión constante.



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Salablanca Montenegro Lauren Amairani, Uriarte Arróliga Jhowar Alfonso, Valladares Castellón Anayansi del Carmen, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y una propuesta plan de plan de acción para su contribución con los procesos de producción. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la rotación del personal. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa; y por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciocho días del mes de enero del 2017.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
Docente FAREM-Estelí



Resumen ejecutivo.

La problemática abordada en este estudio trata acerca de la incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera Estelí Cigars S.A, durante el segundo semestre del año 2015. El desarrollo de esta investigación se hizo tomando en cuenta el enfoque mixto ya que es cuantitativo y cualitativo. La población son los 725 colaboradores del área de producción y para elegir nuestra muestra de 250 personas tomamos en cuenta criterios como: informantes claves dentro de la empresa, con amplio conocimiento en el proceso productivo y en la gestión del talento humano, la disposición y experiencia del personal de producción. Según los resultados de la investigación, los factores que alentaron la rotación de personal en la empresa, en el segundo semestre del año 2015 son fundamentalmente los siguientes: el personal no recibe suficiente motivación, ambiente y condiciones de trabajo no son los adecuados, los colaboradores no reciben capacitación y los salarios son poco atractivos. Se determinó que la tasa de rotación fue del 18,2% en el área de producción. Es de gran relevancia actuar inmediatamente para corregir la situación y reducir la rotación existente. Recomendamos capacitar al personal y buscar la estabilidad del mismo para que aquellos que ya han sido entrenados en las características particulares del producto transmitan sus conocimientos a los nuevos colaboradores.

Palabras claves: Rotación del personal, condiciones de trabajo, condiciones y estabilidad.



Executive Summary.

The problem addressed in this study is the incidence of Personnel Turnover in the tobacco production company Estelí Cigars S.A during the second half of 2015. This research was developed using a mixed approach, of qualitative and quantitative methods. Our population is the 725 employees of the production area. To choose our sample of 250 people we took into account criterial like: Key informants within the company, with wide knowledge in the productive process and in the management of human talent, the willingness and experience of production staff. According to the research outcomes, the factors that encouraged staff turnover in the company, in the second half of 2015 are fundamentally that: The staff does not receive enough motivation, the environment and the working conditions are not adequate, they do not receive any training and wages are unattractive. We determined the turnover rate was of 18.2% in the production area. It is of great relevance to act immediately to correct the situation and reduce the existing rotation. We recommend training staff and seek the stability for those who have already been trained in the particular characteristics of the product, transmit their knowledge to new collaborators.

Key Words: Rotation of Personnel, Working Conditions, Training and Stability.



Índice

I.	Introducción.....	1
1.1.	Antecedentes	2
1.2.	Planteamiento del problema:.....	3
1.3.	Preguntas Problemas:	4
1.4.	Justificación	5
II.	Objetivos	7
2.1.	Objetivos General:.....	7
2.2.	Objetivos específicos.....	7
III.	Marco Teórico	8
3.1.	Rotación del personal:	8
3.1.1.	Tipos de Rotación de Personal.....	9
3.1.2.	Causas de la rotación del personal:	11
3.1.3.	Ventajas	11
3.1.4.	Desventajas.....	13
3.1.5.	Costos de la rotación del personal:	13
3.2.	Higiene y seguridad Laboral.....	17
3.2.1.	Higiene:	17
3.2.2.	Seguridad.....	17
3.2.3.	Ambiente físico de trabajo, el cual implica.....	18
3.2.4.	Ambiente psicológico de trabajo, incluye.....	18
3.2.5.	Aplicación de principios de ergonomía.....	18
3.2.6.	Salud ocupacional.....	19
3.2.7.	Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo.....	19
3.3.	Motivación.....	19
3.3.1.	Programa de orientación.....	20
3.3.2.	Socialización.....	21
3.3.3.	Comportamiento humano en las organizaciones.....	22
3.3.4.	Ciclo motivacional.....	24
3.4.	Producción.....	24
3.4.1.	Tipos de producción	25
3.4.2.	Proceso de producción	25
3.4.3.	Clasificación de los procesos productivos	26



3.4.4.	Factores que inciden sobre el proceso productivo	27
3.4.5.	La producción y la productividad	28
3.4.6.	Problemas y medición de la productividad	29
3.4.7.	Producción y rotación del personal	29
3.5.	Plan de acción	30
3.5.1.	Estrategias	30
3.5.2.	Plan de Contingencia	31
3.5.3.	Las cinco fuerzas de Porter	31
3.5.4.	Las matrices y el plan de acción	34
3.5.5.	Matriz FODA.....	36
3.5.6.	Balance Score card y su utilidad para las estrategias	37
3.5.7.	El Balance Score card y sus cuatro perspectivas	37
3.5.8.	Objetivos del Balance Score card o tablero de comando integral	38
VI.	Operacionalización de los objetivos	39
V.	Metodología.....	40
5.1.	Tipo de investigación	40
5.2.	Universo de Estudio.....	40
5.4.	Muestra	41
5.4.1.	Tipo de muestra.....	41
5.4.2.	Cálculos para la muestra	42
5.4.3.	Criterios de selección de la muestra	42
5.5.	Técnicas de recolección de datos	43
5.5.1.	Encuesta.....	43
5.5.2.	Entrevista:.....	43
5.6.	Etapas de investigación	44
5.6.1.	Primera Etapa: Investigación Documental	44
5.6.2.	Segunda Etapa: Elaboración de Instrumentos	44
5.6.3.	Tercera Etapa: Trabajo de Campo.....	44
5.6.4.	Cuarta Etapa: Informe final.....	45
VI.	Resultados.....	46
6.1.	Objetivo # 1	46
6.1.1.	Antecedentes de la Empresa:	46
6.1.2.	Productos que elabora la empresa:	47



6.1.2.2. Actividades primarias.	54
6.1.2.3. Actividades de apoyo.	56
6.1.2.4. Planeación de producción.	56
6.1.3. Estructura organizacional de la empresa:.....	57
6.1.4. Tipo de control.....	61
6.1.5. Proyecciones.	62
6.1.6. Misión:.....	64
6.1.7. Cadena de valor dentro de la empresa.	65
6.1.8. Participación porcentual en el mercado.	65
6.1.9. Segmentación del mercado.....	65
6.1.10. Marketing de la empresa.	66
6.1.11. Fuerzas de Porter:.....	67
6.2. Objetivo #2.....	68
6.2.1. Encuestas.....	68
6.2.2. Análisis de entrevistas:.....	78
6.3. Objetivo #3:	80
6.3.1. Análisis FODA:	81
6.3.2. Matriz EFI	83
6.3.3. Matriz EFE:.....	84
6.3.4. Matriz FODA para Tabacalera Estelí Cigars S.A:.....	85
6.3.4. Matriz cuantitativa de planeación estratégica. (MCPE)	86
6.3.5. Mapa estratégico.....	93
6.3.6. Balance Score Card.....	95
6.3.7. Plan de Contingencia:	96
VII. Conclusión:.....	97
VIII. Recomendaciones.....	98
IX. Bibliografía.....	99
X. Anexos.	102



Índice de Gráficos

Gráfico 1 Rotación del personal. 68

Gráfico 2 Efectos de la rotación. 69

Gráfico 3 Disminucion de la producción 70

Gráfico 4 Condiciones de trabajo. 71

Gráfico 5 Capacitación del personal..... 72

Gráfico 6 Salarios-Motivación..... 73

Gráfico 7 Ambiente laboral. 74

Gráfico 8 Falta de motivación..... 75

Gráfico 9 Trato por parte de superiores. 76

Gráfico 10 Supervisión. 77



Índice de tablas:

Tabla 1 Rotación del personal.....	107
Tabla 2 Efectos de la rotación.....	107
Tabla 3 Disminución de la Producción	107
Tabla 4 Condiciones de trabajo.....	107
Tabla 5 Capacitación del personal.	108
Tabla 6 Salario-Motivación.....	108
Tabla 7 Ambiente laboral.	108
Tabla 8 Falta de motivación.	108
Tabla 9 Trato por parte de sus superiores.	109
Tabla 10 Supervisión.....	109





I. Introducción

La rotación del personal es el intercambio de personas entre una organización y su ambiente y se define por el volumen que ingresa y sale de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

En la actualidad el recurso humano es el más importante para toda organización ya que es el motor que impulsa y lleva a la empresa a cumplir con las actividades requeridas que permiten lograr los objetivos y metas propuestas dentro de la misma, de ahí surge la necesidad del estudio del impredecible comportamiento humano, puesto que sus actitudes y aptitudes desestabilizan la normalidad en el proceso de producción.

En la presente investigación se describen los factores que influyen en la rotación del personal de la empresa manufacturera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015, es de gran importancia conocer el nivel de rotación de los colaboradores de la organización sabiendo que la empresa se beneficia de su experiencia, lealtad y compromiso, resultando de gran relevancia identificar estos factores causantes de la misma (Rotación del personal) para encontrar una solución que ayude a la empresa.

El documento tiene como objetivo primordial identificar la influencia de la rotación del personal en la producción de la tabacalera Estelí Cigars S.A. , describe la situación actual, en el cual se identificaron los factores que influyen en el aumento de la tasa de rotación del personal.

Además diseña una propuesta de un plan de acción que ayude a la empresa a disminuir la rotación para su aporte en el proceso de producción.



1.1. Antecedentes

En el presente capítulo se expone una breve reseña de las más relevantes investigaciones realizadas y las bases teóricas que sustentan los planteamientos de esta.

Se consultó en distintas páginas web y en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) donde encontramos 2 investigaciones cuyos temas son:

Una primera tesis, Efectos provocados en los costos de producción por la alta rotación del personal en la fábrica de tabaco Estelí Cigars S.A durante el período 2011. [Informe] / aut. Montoya Orozco Martha Lorena. – Estelí , 2012.tutor: González García, Manuel de Jesús, año 2012, materias encontradas abordan los temas sobre: costos de producción, rotación de personal, industria tabacalera, auditoría-Tesis-2012.

Otra tesis, Efectos de la inestabilidad del personal del área de producción en la determinación de los costos unitarios de tabacos liga 7, en la fábrica tabacalera Cubana S.A, durante el período de Junio a Julio del año 2013. [Informe] / aut. Mendoza Quintero Fridneth Anielka y Perés Zeas Wendy Massiel. - Estelí , 2014, tutor: Peralta Calderón, Yirley Indira, año: 2014, materias: costos de mano de obra, productividad del trabajo, producción-Normas, control de la producción, contaduría Pública-Seminario-2014, tabacalera Cubana S.A.-estudio de casos.

No habiendo encontrado un tema similar podemos decir que es una investigación novedosa y de mucha utilidad, tanto para nuestro propio aprendizaje como el de nuevas generaciones.



1.2. Planteamiento del problema:

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración.

Una alta tasa en rotación del personal genera una reducción en la producción laboral. Los trabajadores que tienen más experiencias en una compañía estarán más atentos a las políticas y metas de esta; así como la mejor forma de cumplir su papel dentro de la misma. Los empleados nuevos requieren tiempo para aprender a cumplir sus funciones adecuadamente; las empresas con alta rotación de personal que tienen más empleados sin experiencia sufren variantes en sus volúmenes de producción por parte de los colaboradores, las compañías con poco personal en total tienen dificultades para reemplazar a los mismos, ya que estos cumplen diversas funciones especializadas dentro del proceso de producción.

La rotación del personal afecta todas las áreas de la empresa y provoca inestabilidad, muchas son las causas de la rotación del personal a continuación mencionaremos las más importantes: la falta de motivación, remuneración, despido y renuncia.

Al no promover al personal, no capacitarlo y que no se reconozca su trabajo causa que el colaborador se desanime y esto lo inste a abandonar la organización.

En la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A de la ciudad de Estelí la rotación del personal es un tema que está latente ya que en la actualidad presenta un índice del 18.2% siendo la principal causa de esto que la empresa no posee la misma demanda que en años anteriores, la producción se ha disminuido y la mayoría del talento humano ha optado por renunciar.



1.3. Preguntas Problemas:

- ✓ ¿Cómo influye la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera Estelí Cigars S.A?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual del personal de la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A?
- ✓ ¿Qué factores influyen en la rotación del personal de la tabacalera ESTELI CIGARS S.A?
- ✓ ¿Qué acciones se deben de proponer para que permita la disminución en la rotación del personal y contribuya en los procesos de producción?



1.4. Justificación

La industria manufacturera del tabaco hoy en día es uno de los rubros que más empleos genera en todo el país, pero en el departamento que tiene más presencia es en Estelí, ya que hay alrededor de unos 5000 trabajadores tecnificados en la elaboración de puros en los últimos tres años y unas veinte empresas manufactureras. (Lacayo, 2013)

Por lo tanto es de vital importancia investigar los factores que afectan la producción de las empresas manufactureras, en este caso con la presente investigación se aborda la incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera Estelí Cigars s.a. Además se proponen estrategias que ayuden a disminuir este fenómeno lo cual sirve para que los administradores no solo de esta organización sino también de otras tengan una pauta a seguir y dar solución o disminuir esta problemática que se presenta hoy en día con frecuencia.

Así mismo, el desarrollo de esta investigación permite conocer el nivel de importancia que tiene el tema de la rotación del personal, ya que pasa desapercibido para un gran número de empresas tabacaleras.

Al hablar de rotación debemos hacer alusión a los dos puntos de vista existentes:

Rotación interna y Rotación externa; definiendo la rotación interna como el número de trabajadores que cambian de puesto sin salir de la empresa, este proceso puede ocurrir por transferencia, ascensos, promociones y descensos. (Hernández Galoso, 2011)

La Rotación externa es la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar; entre otras. (Hernández Gayosso, 2011)

Se brindan conocimientos muy útiles a los futuros estudiantes de la universidad y de la misma manera contribuye con la Facultad para que se utilice como un marco referencial, también ayuda a la población ya que la mayoría de los Estelianos laboran



en empresas del tabaco por lo que facilitar esta información resulta un aporte tanto para ellos como para la entidad en términos de estabilidad laboral y trato justo.



II. Objetivos

2.1. Objetivos General:

- ✓ Identificar la influencia de la rotación del personal en el control del proceso productivo de la Tabacalera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015.

2.2. Objetivos específicos.

- ✓ Describir la situación actual de la empresa ESTELI CIGARS S.A.
- ✓ Identificar los factores que influyen en la rotación del personal de la tabacalera ESTELI CIGARS S.A
- ✓ Proponer un plan de acción que permita la disminución en la rotación del personal para su contribución en los procesos de producción.



III. Marco Teórico

En este capítulo se definen 5 ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: 1) Rotación del personal; 2) Higiene y Seguridad; 3) Motivación Humana; 4) Producción; 5) Plan de acción.

3.1. Rotación del personal:

La rotación del personal puede analizarse desde 2 conceptos:

Primero como una técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes. (Pérez, 2009)

Así mismo como un intercambio de personal entre una organización y su ambiente y se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. (Chiavenato, 2007)

Con respecto al primer concepto la Rotación es trasladar a las personas en capacitación de un departamento a otro para ampliar su comprensión de todas las fases del negocio.

La persona en capacitación (generalmente una persona recién graduada de la universidad) podrá estar varios meses en cada departamento; esto no solamente lo ayuda a ampliar su experiencia, sino también a descubrir los empleos que prefiere. La persona podría ser solamente observadora en cada departamento, pero normalmente se involucra a fondo en sus operaciones. También proporciona una experiencia de capacitación muy amplia a cada persona, evita el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento. Entrenamiento con los gerentes.

Sin embargo, cuando nos vamos al segundo concepto entendemos que es el flujo de entrada y salida de personal en una organización; cabe destacar, que en toda



organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación que es apenas vegetativa y de simple conservación del ambiente. A veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros registrados son por la propia decisión de los empleados aumenta notablemente. En un mercado de trabajo competitivo y con intensa oferta, por lo general se presenta un aumento en la rotación de personal.

Se dice que la misma no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o exterior de la organización, que condiciona la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos de la organización, sabiendo que entre los fenómenos externos encontramos; la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, entre otros.

Los fenómenos internos serían; la política salarial de la organización, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de progreso y desarrollo profesional ofrecidas por la organización, el tipo y nivel de las relaciones humanas existentes en la organización, la cultura organizacional de la empresa, los criterios de evaluación de desempeño y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

3.1.1. Tipos de Rotación de Personal

La rotación de personal o de recursos humanos es una opción de organización empresarial que asumen como parte importante de la estructura de su empresa, en concreto, de la sección de talento humano y se puede hacer presente en las organizaciones en diferentes maneras: Según (Pérez Porto & Merino, 2016) existen dos tipos de rotación.



La rotación de personal voluntaria

Es cuando los empleados renuncian. Esto puede deberse a la búsqueda de otra posición en otra empresa, el conflicto con un supervisor o jefe, o una razón personal como dejar de trabajar y quedarse en casa con la familia. (Pérez Porto & Merino, 2016)

La rotación de personal involuntaria

Es cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de staff por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo desempeño. (Pérez Porto & Merino, 2016)

Otro aporte importante a esta clasificación plantea:

Rotación interna: Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa. (Hernández Gayosso, 2011)

Esta puede manifestarse por medio de trasferencias, ascensos, promociones y descensos, a continuación se explicara brevemente en que consiste cada uno de ellos.

Trasferencia: Se entiende por ésta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.

Ascensos: Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario. (Hernández Gayosso, 2011)

Promociones: Se entiende por éstas, el cambio de categoría, consecuentemente, un incremento del salario del trabajador, sin cambiar de puesto.



Descensos: Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos. (Hernández Gayosso, 2011)

Rotación externa: Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar; entre otras. (Hernández Gayosso, 2011)

3.1.2. Causas de la rotación del personal:

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la moral y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización. (Hernández Gayosso, 2011)

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las condiciones de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial, los beneficios sociales de la organización y el tipo de supervisión, la información correspondiente a estos fenómenos externos e internos se obtiene mediante entrevistas de retiro.

3.1.3. Ventajas

La Rotación de Personal comprende una gran variedad de Ventajas, pero también sostiene sobre sí misma, la posibilidad de que haya desventajas, porque toda Rotación de Personal requiere el tener que asumir ajustes. (Pérez Porto & Merino, 2016)



Veamos algunas Ventajas:

- ✓ Permite que cada Personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- ✓ Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- ✓ Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.
- ✓ Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.
- ✓ Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- ✓ Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- ✓ Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.



3.1.4. Desventajas

La percepción general sobre la rotación de personal es negativa. Los clientes o los proveedores de una empresa pueden experimentar desconfianza hacia una firma en la que sus empleados duran poco tiempo. Al haber una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos.

Entre algunas desventajas tenemos:

- ✓ Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.
- ✓ Los colaboradores no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidos.
- ✓ Dificil adaptación a nuevos miembros en el grupo.
- ✓ Seguir las órdenes de nuevos líderes.
- ✓ Adaptación a un cargo que les exige liderar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
- ✓ Poca interacción con los nuevos miembros.
- ✓ Las personas que conocen muy bien su trabajo, no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- ✓ Existen colaboradores que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.
- ✓ Hay quienes creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no les brindan las herramientas que necesitan realmente.
- ✓ Muchos colaboradores saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo. (Rhslatam, 2013)

3.1.5. Costos de la rotación del personal:

El termino costo hace referencia al importe o cifra que representa un producto o servicio de acuerdo a la inversión tanto de material, de mano de obra y de tiempo que se haya necesitado para desarrollarlo.



El costo de la rotación de personal es alto porque comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que originan la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y en algunos casos el suministro de equipos especiales.

El conjunto de los costos de rotación del personal puede significar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos, tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre.

Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado programa de inducción) que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. (Espitia, 2016)

El costo de la rotación del personal involucra: costos primarios, costos secundarios y costos terciarios. (Hernández Gayosso, 2011)

3.1.5.1. Costos primarios

Son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ejemplo: Costo de reclutamiento y selección y costo de desvinculación. (Hernández Gayosso, 2011)

Costos de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento y selección del personal potencialmente calificado y capacitado para aportar valor a la empresa, debe ajustarse a ciertos criterios y requisitos ya que de no ser así, el costo para la organización sería altísimo dado que en lugar de beneficiarla podría perjudicar el cumplimiento de sus objetivos y esto sería el resultado no sólo de una deficiente gestión de los recursos, sino de una mala



selección en los mismos. La consecuencia de esto son una serie de problemas a corto, mediano y largo plazo, lo cual repercutiría entre otras circunstancias en un alto grado de inestabilidad laboral, ausentismo, depresión, estrés laboral, etc., provocando el deterioro de la organización o incluso propiciando su cierre. (Hernández Galloso, 2011)

Para que el proceso de reclutamiento y selección sea efectivo el profesional encargado del mismo, deberá emplear una metodología que facilite la obtención de información ineludible para poder tomar las decisiones pertinentes, sin embargo no debe dejar de tener en cuenta que el objeto y principal sujeto de esta actividad es el hombre, el cual es el principal activo de la organización y que al ser éste un organismo complejo, no existe un método simple para medir su rendimiento y valor, por consiguiente la selección del personal se vuelve aún más complicada, ya que se ha considerado que el capital humano es uno de los mayores gastos que afrontan las organizaciones al mismo tiempo es el recurso sobre el que menos conocimientos se suele tener.

Por tanto, se ha hecho indispensable que las empresas puedan medir y evaluar el retorno de su inversión vinculando sus enfoques financieros con el desarrollo de su personal.

Costos de desvinculación.

Son aquellos gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados, a su vez estos generan otros costos como: el costo de la entrevista de desvinculación, costo de las indemnizaciones, costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo. (Hernández Gayosso, 2011)



3.1.5.2. Costos secundarios:

Son aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo, se refiere a los elementos colaterales e inmediatos de la rotación, reflejos en la producción y costo extra laboral. (Hernández Gayosso, 2011)

Costo extra laboral.

Son todos aquellos gastos de personal extra y de horas extras para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado que puede causar una elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por este también se requiere tiempo adicional del supervisor invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

3.1.5.2. Costos terciarios:

Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se manifiesta a largo y mediano plazo son solo estimables. Ejemplo: pérdidas en el negocio y costos de extra inversión. (Hernández Gayosso, 2011)

Costos en relación con el Volumen de Producción.

En este caso clasificamos nuestros costos de acuerdo a su comportamiento en relación con las fluctuaciones de la actividad:

Costos Variables.

Estos costos varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas (en el caso de una empresa comercializadora), volumen de producción (en el caso de una empresa industrial), o



número de servicios realizados (en el caso de una empresa de servicios); ejemplos de costos variables son los costos incurridos en materia prima, combustible, salario por horas, etc.

Costos Fijos.

Son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad; ejemplos de costos fijos son los alquileres, depreciación, seguros, etc. (Andrea, 2011)

3.2. Higiene y seguridad Laboral.

3.2.1. Higiene:

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas, definiéndose como:

Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo. Conforman un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. (Cimo, 2002)

3.2.2. Seguridad.

Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de



prácticas preventivas. Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos. El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo. (Cimo, 2002)

Toda empresa debe garantizar al colaborador las condiciones necesarias para su óptimo desempeño, en las cuales podemos mencionar:

3.2.3. Ambiente físico de trabajo, el cual implica.

Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares. (Cimo, 2002)

3.2.4. Ambiente psicológico de trabajo, incluye.

Relaciones humanas agradables.

Tipo de actividad agradable y motivadora.

Estilo de gerencia democrática y participativa.

Eliminación de posibles fuentes de stress. (Cimo, 2002)

3.2.5. Aplicación de principios de ergonomía.

Ergonomía, entendida como la adaptación del trabajo al hombre y no viceversa, el individuo que trabaja a gusto en un ambiente confortable es más productivo y corre menos riesgo su salud. (Mendoza Gómez,, Sarmiento,, & Clary, slidshare, 2012)

Dentro de la empresa incluye:



Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

3.2.6. Salud ocupacional.

Una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Además , riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

3.2.7. Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo

1. Asegurar de que las personas respiren aire fresco.
2. Evitar materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
3. Proporcionar un ambiente libre de humo.
4. Instalar conductos limpios y secos
5. Prestar atención a las quejas de las personas
6. Proporcionar equipos adecuados.

3.3. Motivación

La motivación es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. (Cimo, 2002)

La motivación debe verse y considerarse como un estímulo al colaborador para el éxito de la empresa ya que es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad y por tanto también para aumentar el desempeño personal.



Así, los administradores deben entender las funciones que asumen las personas, y las individualidades y personalidades de la gente. (Koontz, Weihrich, & Mark , Administración una perspectiva global y empresarial., 2012)

Si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos; mediante la función de dirección, los gerentes les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial a la vez que contribuyen con las metas de una empresa; los jefes deben ser líderes que encaminen y busquen técnicas que les facilite la adaptación a los nuevos colaboradores y asegure la permanencia y lealtad de los existentes. Una metodología usada es el programa de orientación.

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los colaboradores de determinados puestos o departamentos. (Werther, Jr & Keith Davis, 2000)

3.3.1. Programa de orientación.

Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones de manera más rápida. Este resultado puede antojarse contradictorio dado que las personas que siguen el programa de orientación pierden todo un día de trabajo, en tanto que las que no lo siguen solo pierden unos cuantos minutos en presentaciones convencionales. La respuesta a esta aparente contradicción la sugirió una de las psicólogas del departamento de personal: el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de orientación, hecho que contribuye en forma definitiva a



permitir que se concentraran en la labor de aprender las nuevas tareas que los esperaban. (Werther, Jr & Keith Davis, 2000)

3.3.2. Socialización

Un programa de orientación logra su objetivo en la manera en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización. (Werther, Jr & Keith Davis, 2000)

Por medio de métodos formales, como los programas de orientación o informales, como los grupos espontáneos de iniciación de trabajo, los valores de la organización se transmiten a los empleados. Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. Ya que la inmensa mayoría de los recién venidos experimenta un deseo inmenso de obtener aceptación, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación continua y expande el proceso de socialización porque lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe. (Werther, Jr & Keith Davis, 2000)

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de la organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo, el potencial del empleado requiere el estímulo y el complemento de la orientación y capacitación.

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal. (Espitia, 2016)



3.3.3. Comportamiento humano en las organizaciones.

El comportamiento humano en las empresas es un elemento vital para el buen funcionamiento de las organizaciones; sin embargo, hablar de comportamiento es complejo, porque la persona es única, por su manera de pensar, carácter, emociones, actitud, asimismo cada sujeto se ve diferente.

Se infiere que las organizaciones saben qué tipo de personal tienen, conocen las características profesionales y personales de cada colaborador; por lo tanto, cada sujeto ocupa un lugar dentro de la empresa de acuerdo a sus habilidades, las cuales son aplicadas para el desarrollo de la organización; no obstante, surgen desacuerdos, disgustos, malos entendidos lo que conlleva aun entorno de desconfianza, discordias y el ambiente laboral es tenso.

En una ambiente no cordial existe baja autoestima, desmotivación, estrés, y lo único que provocan estas emociones es la rotación del personal, conflictos de intereses, atrasos, rezagos, falta de colaboración en quipo, y el desinterés de no realizar bien las actividades propias.

Debido a estas situaciones que ocurren en la empresa se hace necesario hablar del comportamiento humano, precisamente para evitar o en su caso atender adecuadamente los problemas que surjan.

El comportamiento organizacional, es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma.

El atender el comportamiento organizacional en las empresas es saber cómo trabajar exitosamente con la persona, tomar en cuenta ideas, opiniones, sugerencias de jefes y colaboradores para trabajar en equipo respetando las diferencias de cada uno con la finalidad de lograr un bien común. (Herrera Nava, 2015)

El ser humano por su naturaleza es cambiante y multifuncional, se desarrolla de diversas maneras dentro de la organización podemos mencionar las siguientes:



El hombre es proactivo: Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.

El hombre es social: Participar en organización lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.

El hombre tiene necesidades diversas: Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.

El hombre percibe y evalúa: Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

El hombre piensa y elige: Los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

El hombre posee capacidad limitada de respuesta: Las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

El comportamiento humano es dinámico cuando:

El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.



3.3.4. Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. (Rodríguez Fernández & Gonzáles Gonzáles, 2014)

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez complacida la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

3.4. Producción.

Es la elaboración de productos (bienes y servicios) a partir de factores de producción (tierra, trabajo y capital) por parte de las empresas (unidades económicas de producción), con la finalidad de que sean consumidos (unidades de consumo) y satisfagan las necesidades de estas .

La producción se considera como uno de los principales procesos económicos a través de los cuales el ser humano crea riqueza. Comprende la prestación de servicios o toda actividad capaz de crear utilidad a través de la creación o procesamiento de bienes y mercancías. (Serrano Moya, 2015)



3.4.1. Tipos de producción

Una producción puede catalogarse como unitaria (individual), seriada (en serie) o masiva. De ahí se define estos tipos de producción:

Producción unitaria: se caracteriza por una amplia nomenclatura de artículos elaborados por unidades o en pequeños lotes, los cuales como regla no se repiten.

Producción seriada: se caracteriza por una nomenclatura limitada de artículos elaborados periódicamente por lotes que se repiten.

Producción masiva: se caracteriza por una nomenclatura reducida y un gran volumen de producción de artículos elaborados ininterrumpidamente, durante largo tiempo, en el transcurso del cual, en la mayoría de cada uno de los puestos de trabajo se ejecuta la misma operación tecnológica. (Portuondo Pichardo, 2016)

3.4.2. Proceso de producción

Proceso de producción: Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor el cual no se puede llevar a cabo sin las acciones productivas ya que son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso.

Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).



3.4.3. Clasificación de los procesos productivos

3.4.3.1. Por su significación

•**Procesos básicos:** en estos procesos se desarrolla la producción básica de la empresa. Los artículos producidos en este proceso, son aquellos en la producción de los cuales se especializa la empresa y representan las características productivas de esta.

•**Procesos auxiliares:** facilitan la producción básica y comprenden, por ejemplo, la producción de herramientas, dispositivos, mezclas, energías en sus diversas formas (vapor, aire comprimido, etc.), así como servicios tales como la transportación y el almacenamiento. Es la producción necesaria para asegurar el funcionamiento de la producción básica.

•**Procesos de servicios:** comprenden, por ejemplo, la transportación y el almacenamiento.

•**Procesos secundarios:** en estos, se elaboran los residuos de la producción básica.

3.4.3.2. Por su forma

•**Técnicos** (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas).

•**De modo** (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas).

•**De lugar** (desplazamiento de las cosas en el espacio).

•**De tiempo** (conservación en el tiempo).



3.4.3.3. Por su modo de producción

- Simple** (cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único).
- Múltiple** (cuando los productos son técnicamente interdependientes).

Carácter de los procesos productivos

Atendiendo a su carácter, los procesos productivos, pueden ser:

- Procesos sintéticos:** son aquellos en los que se obtiene un producto a partir de diferentes materias primas y materiales, como por ejemplo, en la producción de neumáticos.
- Procesos analíticos:** son aquellos que se caracterizan porque de una sola materia prima se obtienen varios productos como, por ejemplo, en la destilación primaria del petróleo crudo, de la cual pueden obtenerse varios combustibles diferentes (gases, nafta, queroseno, combustible Diésel, residuos pesados).

3.4.4. Factores que inciden sobre el proceso productivo

- El diseño de los productos:** influye directamente en la tecnología básica a utilizar, influye sobre las instalaciones físicas (equipos, edificios etc.) necesarias e influye sobre el tipo de cooperación que la empresa debe mantener con el exterior, por ejemplo, en cuanto a materias primas y materiales o productos semielaborados o accesorios a recibir.
- La cantidad de producto:** determina fundamentalmente el grado de especialización en la fabricación, lo que influye en la adecuación de las proporciones de trabajo manual, mecanizado y automatizado, en la especialidad de las máquinas y las herramientas en el número requerido de obreros calificados, en las cantidades de materias primas y materiales a adquirir, así como en la talla (tamaño) de las instalaciones.



•**La variedad de los productos:** impone algunas restricciones a la especialización, ya que se requiere analizar, en función de las demandas a satisfacer en determinadas cantidades y dentro de ciertos plazos, si las diferentes variedades pueden ser producidas simultáneamente. Lo último obligaría a mantener cierta flexibilidad en el proceso de producción, en detrimento del grado de especialización. (Portuondo Pichardo, 2016).

3.4.5. La producción y la productividad.

La productividad es cualquier actividad que produzca algo, se definirá como aquello que toma un insumo y lo transforma en una salida o producto con un valor agregado por efecto de una transformación; producir es extraer o modificar los bienes con el objeto de volverlos aptos para satisfacer ciertas necesidades. (Gómez Gutiérrez, 2007)

Se llama productividad al índice económico que evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos, tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión en cuanto a la calidad, va en relación con los estándares de la producción.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, entran en juego otros aspectos muy importantes como: Calidad, mano de obra o Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital y Capacidad técnica. (Pamela, 2012)

Las compañías de éxito generan un superávit a través de sus operaciones productivas aunque aún no se obtiene consenso sobre el significado preciso del término productividad, definámoslo como la relación insumos-productos en un periodo específico. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 2007)

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La eficacia es el cumplimiento de objetivo, la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Es posible que los administradores sepan si son productivos a menos que conozcan sus metas y las de la organización. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 2007)



3.4.6. Problemas y medición de la productividad

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control, aunque prevalezca un amplio consenso acerca de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución.

La culpa ha sido atribuida a varios factores hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo, hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 2007)

3.4.7. Producción y rotación del personal.

Cuando en el contexto de la organización confluyen factores económicos, políticos estables a lo largo del tiempo, la situación económica de la empresa es buena o regular, la alta rotación del personal afectará el resultado de los negocios y es un signo grave de inestabilidad. A menudo la alta rotación se produce por la falta de satisfacción en el trabajo de los empleados o bien por mala gestión.

La desventaja mayor es el incremento de costos laborales, porque los empleados que se van de la empresa deben ser reemplazados. Esto con lleva nuevos gastos, energías y tiempo dedicados a reclutar y formar esos nuevos colaboradores y la pérdida de los recursos invertidos en formación de aquellos que se han ido antes de lo esperado. A su vez la alta rotación impacta directamente en los niveles de producción. (Losrecursoshumanos, 2016)



3.5. Plan de acción

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el, en cualquier empresa que se quiera lograr alcanzar resultados concretos se hace necesario un plan de acción ya que este detalla entre otras cosas, estrategias que la empresa puede llevar a cabo para encaminarse a sus objetivos.

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. (López & Ortiz, 2008).

3.5.1. Estrategias

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". (Ronda Pupo, 2002)

Sin embargo esto no le asegura a la empresa que va a estar exenta de eventualidades a futuro ya que existen muchos tipos de crisis que pueden afectar el bienestar de una compañía es por esto que deben además de crear un plan de acción también deben contar con un plan de contingencia.



3.5.2. Plan de Contingencia

Podríamos definir a un plan de contingencias como una estrategia planificada con una serie de procedimientos que nos faciliten o nos orienten a tener una solución alternativa que nos permita restituir rápidamente los servicios de la organización ante la eventualidad de todo lo que lo pueda paralizar, ya sea de forma parcial o total.

El plan de contingencia es una herramienta que le ayudará a que los procesos críticos de su empresa u organización continúen funcionando a pesar de una posible falla en los sistemas computarizados. Es decir, un plan que le permite a su negocio u organización, seguir operando aunque sea al mínimo. (Chenny, 2011)

Al hablar de plan de acción y de contingencia no podemos dejar de mencionar las valiosísimas fuerzas de Porter ya que estas nos permiten recopilar información muy relevante para la confección de un plan estratégico, según el análisis de estas diferentes fuerzas es indispensable que la organización desarrolle estrategias para superar a la competencia.

3.5.3. Las cinco fuerzas de Porter

Michael Eugene Porter estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva. (Sanchez, 2011)

Porter examina 5 fuerzas que tienen fuerte influencia en la estructura de la industria. Sugiere que esta estructura puede impactar la competitividad de las empresas, cambiando el comportamiento de las mismas alterando los resultados promedios de todas las involucradas dentro de la industria. (Garces, 2016)

Las cinco fuerzas competitivas de la industria son: Amenazas de posibles entrantes, Rivalidad entre competidores existentes, Productos sustitutos, Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los vendedores. (Sanchez, 2011)



Rivalidad entre competidores: Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas, que compiten directamente en una misma industria ofreciendo el mismo producto o servicio. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, que buscan aprovechar la debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias. Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando la demanda por los productos de la empresa disminuye, las reducciones de precios se hacen comunes y los consumidores cambian fácilmente de marcas. el ingreso de nuevos competidores. (Garces, 2016)

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las otras empresas rivales y así formular estrategia que nos permitan superarlas. Algunos ejemplos de estas estrategias son: aumentar la calidad de los productos. reducir los precios. dotar de nuevas características a los productos. brindar nuevos servicios. aumentar la publicidad. aumentar las promociones de ventas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto; cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son: la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado y la falta de experiencia entre otras.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas o hacer frente a los competidores.



Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando: los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes, hay poca lealtad en los consumidores, el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores; el análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Poder de negociación de los proveedores: Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando: existen pocas materias primas sustitutas, el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto, las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.



Poder de negociación de los consumidores: Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos. (Leading, 2016)

3.5.4. Las matrices y el plan de acción.

Las matrices son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de la competitividad en el mercado, son un instrumento que sirve para formular estrategias.

Dentro de esta tenemos las matrices de evaluación que son recursos o instrumentos metodológicos que sirven a la planeación estratégica para determinar el estado de los factores críticos en la consecución de un objetivo.

Éste es quizás el más útil en el análisis de situaciones y diseño de estrategias. Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera. (Leading, 2016)



3.5.4.1. Tipos de matrices

Hay dos tipos de matrices

1- De posicionamiento: ofrecen una imagen de la posición global de una organización o de alguno de sus negocios con referencia al mercado o entorno en el cual opera.

2- Matrices de evaluación: posicionando o no el negocio, ofrecen una valoración de algunos aspectos de la organización internos (F y D) o externos (O y A), que proporcionan una orientación acerca del tipo de acción estratégica más acorde con esa realidad apreciada, prevista o valorada. (blogspot, 2011)

Las matrices que se implementaron en la selección de la estrategia en esta investigación son:

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI):

La matriz Evaluación de Factores Internos es un cuadro de doble entrada que evalúa por una parte los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa y, por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa.

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales; la matriz EFI es similar a la matriz EFE. (Contreras, 2016)



La matriz de evaluación de los factores externos (EFE):

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Contreras, 2016)

3.5.5. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias: FO = fortalezas / oportunidades, FA = fortalezas / amenazas, DO = debilidades / oportunidades, DA = debilidades / amenazas. Se genera una matriz de 8 cuadrantes, la información a ser utilizada en los cuadrantes de esta matriz proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de la matriz EFI y la matriz EFE. (Pepue, 2014)



3.5.6. Balance Score card y su utilidad para las estrategias.

La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de las mismas representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones; el balance score card es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión.

La traducción de Balance score card, en español literariamente sería, “cuadro de mando integral”. Es un sistema de administración que permite a las organizaciones dejar clara su visión y estrategia a todos los niveles y convertirlas en acciones, transforma la planeación estratégica de un planteamiento teórico, en el verdadero centro nervioso de la empresa.

Es también una herramienta de Administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencial la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (Poison, 2010)

3.5.7. El Balance Score card y sus cuatro perspectivas

Está basado en cuatro perspectivas o dimensiones diferentes desde las cuales se puede evaluar la actividad de la Empresa: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso y perspectiva del aprendizaje y la innovación.

La perspectiva financiera: Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.



Perspectiva del cliente : cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva del procesos : cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?

Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje : El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios, en algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles.

3.5.8. Objetivos del Balance Score card o tabla de comando integral.

- ✓ Evaluar la marcha de una empresa, no solo a nivel financiero si no todo el sistema administrativo.
- ✓ Calificar el proceso financiero, eficiencia, desempeño de una compañía ,cliente, perspectiva interna, aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Proporcionar a los altos mandos una mirada global de las prestaciones del negocio. Medir las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia.
- ✓ Mostrar aquello que no se ajusta a los limites absolutos de la empresa.
- ✓ Señalar cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por un plan estratégico. (Poison, 2010).



VI. Operacionalización de los objetivos.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Características Indicadores	Fuentes
Describir la situación actual de la empresa tabacalera Estelí Cigars S.A.	Situación actual.	Se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de evaluación. (Fernández, 2009)	Generalidades de la empresa. Nivel académico Tiempo que llevan en la organización. Capacitaciones.	Encuesta dirigida al personal de producción de Estelí Cigars y Entrevista a Propietaria: Karen Pérez Pasquier Contadora: Thelma Arauz Gerente: Carmen Vázquez
Identificar los factores que influyen en la rotación del personal de la tabacalera Estelí Cigars S.A.	Rotación del personal.	El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de persona que ingresan y salen de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)	Capacitación. Incentivos y Motivación. Promoción. Salario. Relaciones interpersonales.	Encuesta dirigida al personal de producción de Estelí Cigars y Entrevista a Propietaria: Karen Pérez Pasquier Contadora: Thelma Arauz Gerente: Carmen Vázquez
Proponer un plan de acción que permita la disminución en la rotación del personal para su contribución en los procesos de producción.	Plan de acción	Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y los proyectos establecidos en el plan estratégico. (Levy, 2010)	Programas de orientación. Evaluación de la producción semanal de cada colaborador. FODA	Encuesta dirigida al personal de producción de Estelí Cigars y Entrevista a Propietaria: Karen Pérez Pasquier Contadora: Thelma Arauz Gerente: Carmen Vázquez



V. Metodología

5.1. Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada porque se estudió la problemática sobre la incidencia de la rotación del personal en la producción de la Tabacalera ESTELI CIGARS S.A Estelí, además de ello se diseñó estrategias para reducir la rotación del talento humano.

Según el enfoque filosófico es una investigación mixta ya que se obtuvo datos estadísticos numéricos que permiten medir cual es el nivel de la rotación del talento humano y como incide en la producción (investigación cuantitativa) además se recogieron los discursos completos de los sujetos, para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en determinada cultura o ideología (investigación cualitativa). (Martínez, 2011)

Investigación descriptiva: Decidimos realizar este tema debido a que es un área ya explorada y lo que deseamos es aportar soluciones a los problemas planteados con anterioridad. (Verdugo, 2010)

5.2. Universo de Estudio

El universo de esta investigación lo constituye la empresa tabacalera Estelí Cigars S.A con sede en la ciudad de Estelí es una empresa dedicada a la producción y al procesamiento del tabaco establecida en el país de Nicaragua.





5.3. Caracterización de la ciudad de Estelí.

Dista a 147 km de la capital Managua y a 110 km de la frontera de El Espino que es el punto fronterizo más cercano con Honduras, se conecta a través de la carretera panamericana con el occidente y norte de Nicaragua.

La distribución poblacional es eminentemente urbana, un 81% de sus más de 112.000 habitantes viven en la zona urbana mientras que solamente un 19% vive en zona rural.

Como cabecera del departamento del mismo nombre y principal ciudad del norte del país Estelí mantiene una actividad industrial y comercial elevada, llegando a ser la segunda ciudad más importante después de Managua en términos económicos.

La economía del municipio es diversificada, después de quedar en ruinas durante los años de guerra en el país, Estelí ha resurgido para convertirse en una potencia económica nacional, su principal rubro de exportación es el tabaco que es cultivado en los alrededores del valle.

La agricultura y la ganadería son actividades que ayudan al desarrollo local, regional y nacional, existen un sinnúmero de fincas que aportan a la producción nacional de hortalizas, frutas, café, ganado y leche. Otro sector importante en la economía local es el sector construcción; debido al acelerado crecimiento urbano de la ciudad.

5.4. Muestra

5.4.1. Tipo de muestra

El tipo de muestreo es probabilístico puesto que es una técnica en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados. (Gómez , 2012)



5.4.2. Cálculos para la muestra

Grado de confianza	0.95
Margen error (e) =	0.05
Población o universo (N) =	725
Población con la característica (p) =	0.5
Población que no cumple con característica (q = 1-P)	0.5
Valor de distribución Normal estandarizada (Z) =	1.96
Tamaño de muestra (n) =	251.33

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Muestra: 250 personas.

5.4.3. Criterios de selección de la muestra

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

Informantes claves en la empresa, con amplio conocimiento en el proceso productivo y en el manejo del talento humano.

Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participación de manera voluntaria en el estudio.

Personal de Producción (supervisores, jefes de producción, roleras, boncheros) con experiencia mínima de 1 año.



5.5. Técnicas de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, fue necesario el uso de las siguientes técnicas de recolección de datos: Encuesta, Entrevista y grupos focales o de discusión.

5.5.1. Encuesta

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado en dar una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o antes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

5.5.2. Entrevista:

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y los entrevistados que responden. La palabra entrevista deriva del latín y significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.



5.6. Etapas de investigación

5.6.1. Primera Etapa: Investigación Documental

En la primera etapa comprendida entre el 05 de marzo al 19 de marzo se recopiló información secundaria la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas páginas web, consultas de libros y revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM-ESTELI).

5.6.2 Segunda Etapa: Elaboración de Instrumentos

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación. La guía de entrevista se elaboró el 11 de junio de este año. También se elaboró una encuesta el día 12 de junio dirigida a los colaboradores del área de producción de la empresa para determinar las causas de la rotación del personal.

5.6.3 Tercera Etapa: Trabajo de Campo

El trabajo de campo consistió en aplicar la entrevista y encuestas a los informantes claves de la empresa. A cada informante se le solicitó su participación y se explicó el objetivo de la investigación, se realizó entrevistas y encuestas a las siguientes personas.

- 1- Propietaria: Karen Pérez Pasquier
- 2- Contadora: Thelma Arauz
- 3- Gerente: Carmen Vázquez



5.6.4 Cuarta Etapa: Informe final

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas y encuestas, cumpliendo de este modo con los objetivos específicos de la investigación se analizaron los datos obtenidos para observar cual es la condición en la que se encuentra la empresa.

Para la redacción del informe se tomó en cuenta la guía orientada por la universidad para la presentación de trabajos de seminario de graduación.



VI. Resultados.

6.1. Objetivo # 1: Describir la situación actual del personal de ESTELI CIGARS S.A.

6.1.1. Antecedentes de la Empresa:

La empresa ESTELI CIGARS fue fundada a finales del año 2003 con el nombre de ESTELI CIGARS S.A. Carlos Pasquier inició el negocio de empacar puros (en su gran mayoría puros de sabores) en una pequeña casa ubicada en esta ciudad de Estelí, contando apenas con ocho trabajadores. Alrededor de 30 mil puros eran producidos mensualmente por reconocidos fabricantes tales como NICK CIGARS y Drew State los cuales, después de añejarlos durante 30 días, se empacaban en cajas de madera y cajas de metal con destino al atractivo mercado estadounidense.

A partir del año 2004 la empresa Estelí Cigars logra posicionarse exitosamente en el segmento de fumadores de puros saborizados, alcanzando niveles de exportación de 1.1 millones de unidades equivalentes a unos US\$ 210,000.00 anuales, por lo que la Gerencia General tomó la estratégica decisión de elaborar por cuenta propia su producción de puros. Así mismo, la empresa se incorpora al Régimen de Admisión Temporal (Ley 382) para gozar de los beneficios tributarios y favorecer así el crecimiento y competitividad de la empresa.

Luego de cuatro años de estar operando y de haber alcanzado el pasado año exportaciones superior a los 3.8 millones de dólares y generar más de 500 empleos estables, la empresa tomó la decisión de construir su propia planta (aproximadamente 5,420 metros cuadrados) con el objetivo de concentrar en un solo lugar las operaciones, razón por la cual es de suma importancia ingresar al Régimen de Zonas Francas para poder operar con los beneficios fiscales que esta ley implica bajo una razón social llamada: Estelí Cigars S.A.



6.1.2. Productos que elabora la empresa:

La empresa cuenta con las siguientes líneas de productos:

Acid Cigars

Ambrosia

Chateau Real

Isla del Sol

La Vieja Habana: Corojo, Cameroon, Conérico y Maduro

Liga Privada # 9

Liga Privada T 52

Subculture

Tabak Especial

Java

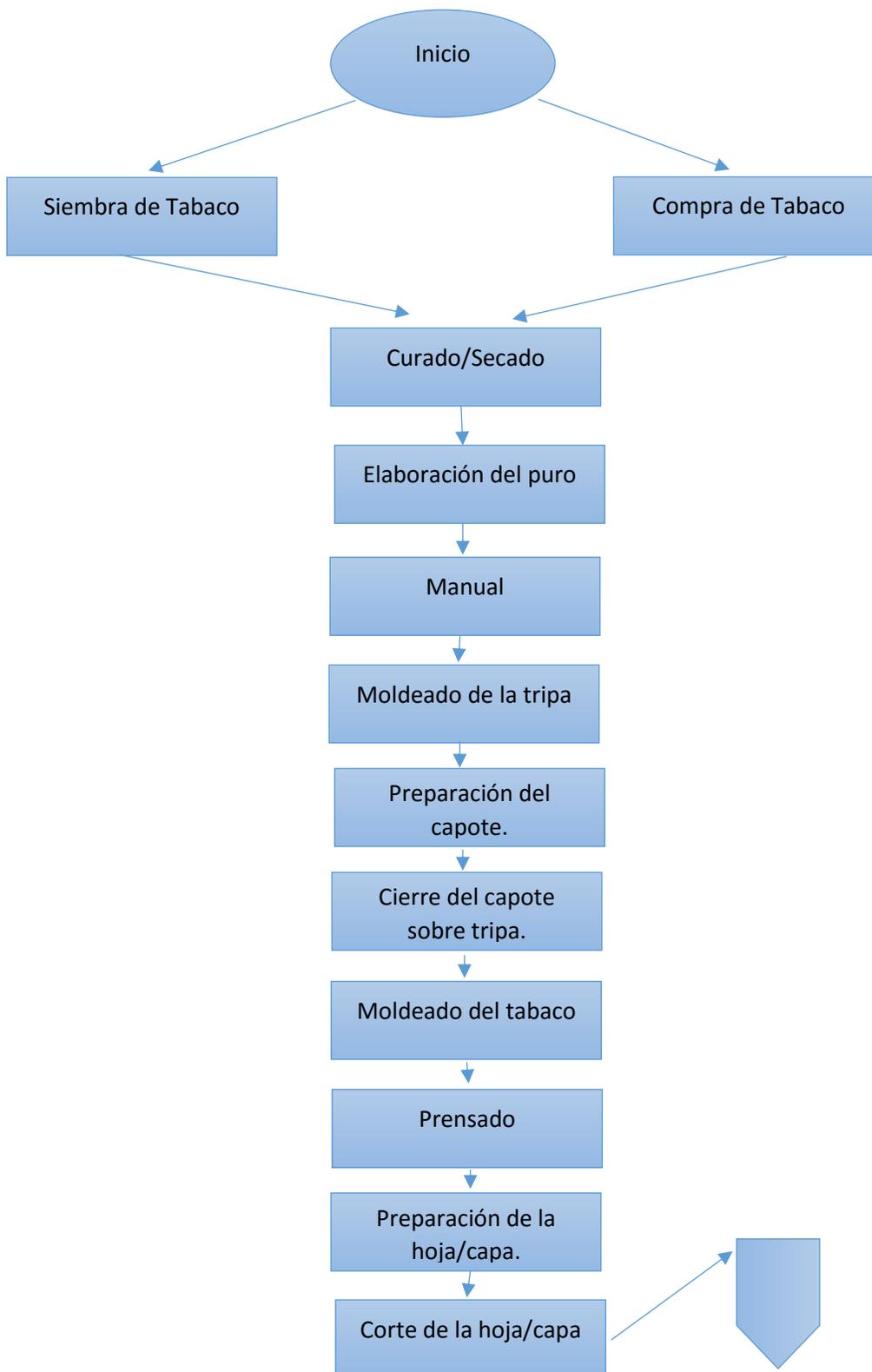
Sampler (mezclas)

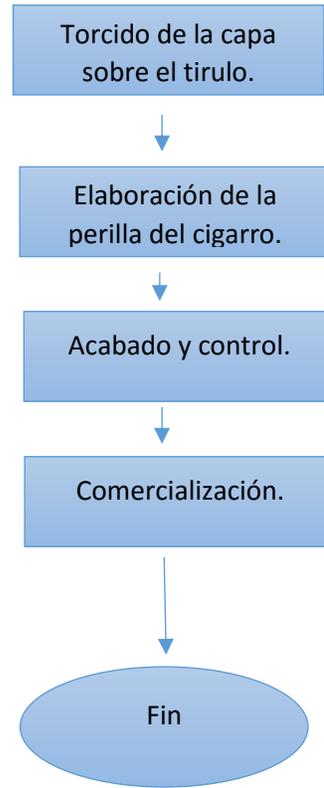
Una característica particular de la empresa es que elabora puros saborizados, naturales y su presentación es variada como es el caso de puros en cajas de cartón liso, cajas de madera, cajas de metal, en paquetes, en tubos de vidrio, tubos de aluminio o encelofanados.



6.1.2.1. Proceso de Producción:

Diagrama de Flujo.





Semillero:



El proceso de producción de tabaco comienza en el semillero ya que el diminuto tamaño de la semilla de la planta imposibilita de enterrar la misma en la tierra eso implica que deba plantarse antes en semilleros. Las minúsculas semillas se plantan en septiembre y se cubren con tela o paja para protegerlas de los rayos del sol; a los 5 u 8 días comienza la germinación del tabaco; a los 10 o 12 días de nacida en el semillero, se inicia la aplicación de insecticidas y de fungicidas. Después de 35 días, hacia la segunda quincena de octubre, las plantas de tabaco alcanzan ya unos 15 a 20 cm de alto y se denominan posturas, entonces se procede a su trasplante a las lotes definitivas.

Esto puede darse bajo dos sistemas: el 95% de las plantas con cepellón y el 5% restante con el sistema tradicional a raíz desnuda.



Fincas producción y curado:



Una vez plantada en los lotes, cada planta se trabaja regularmente mediante azada, control de las plagas y sobre todo para eliminar sus yemas terminales y axilares para estimular el crecimiento de las hojas. Esta fase puede durar unos 60 o 90 días, que el periodo necesario para alcanzar la completa madurez de la planta y poder recolectarla.

Luego que alcanza el proceso de madurez sigue el que quizás sea el trabajo más duro, pues las hojas hay que recogerlas una a una y a mano, y como máximo dos o tres a la vez. Cada planta tiene 8 o 9 pares de hojas; las hojas están situadas en niveles distintos, recogándose por cada nivel de forma independiente cuando están maduras, a intervalos de 6 o 7 días: el ciclo completo de recolección de una planta dura unos 40 días.

Las hojas son llevadas a las casas del tabaco para su desecación natural previa a la fase de fermentación. Las casas se orientan según los puntos cardinales, de Este a Oeste, a fin de que el sol solo caliente el frente y la trasera al amanecer y al atardecer; la casa del tabaco está cerrada mientras dura la curación de las hojas.

En las casas del tabaco, los trabajadores deben vigilar la humedad, la temperatura y las lluvias; según varíen estos factores, abren y cierran sus puertas. Uno de los primeras actuaciones que deben realizar es el ensarte; las ensartadoras, con grandes agujas, unen por pares las hojas y las colocan en largos palos de madera de unos 4 o 5 metros de largo, llamados cujes; estos cujes se suben a unos maderos horizontales llamados barrederas donde se apoyan sus extremos; en cada jornada, se completan unos 100 cujes, por lo general.

El Tabaco se cura o seca al aire, durante unos 50 días; este proceso, largo y natural, se supervisa de forma constante asegurando temperatura y humedad controladas; las hojas ensartadas, se sitúan cerca del suelo y, cuando se van secando, se suben a la parte superior de la casa del tabaco. Primero las hojas se marchitan y van adquiriendo un color amarillo oscuro y luego, gracias al proceso de oxidación y



pérdida de la clorofila, toman el color dorado-rojizo que indica que están listas para la 1ª fermentación del tabaco. Tras el proceso de secado se procede al zafado o amarre del tabaco.

Procesamiento, fermentación, elaboración y empaque:

Elaboración del cigarro puro:

En estos puntos se desarrolla el proceso de producción de la empresa.

El artesano de este trabajo se llama bonchero y utiliza para ello los siguientes elementos: un tablero, una cuchilla o chaveta, una guillotina, goma vegetal, una prensa y moldes. Los boncheros, clasificados según su destreza, crean las distintas vitolas y marcas de Habanos. Cada bonchero hace entre 150 y 250 habanos diarios, dependiendo del tamaño del puro. Existen tres métodos distintos para confeccionar los cigarros puros:

Manual: siguen un proceso totalmente manual.

Mecanizado: todas las fases del proceso se realizan con máquinas.

Mixto: una máquina forma la tripa y la cubre con el capote, mientras la capa se tuerce a mano.

Se describe a continuación las principales tareas del torcedor de tabaco en el proceso manual en rigurosa secuencia:

Moldeado de la tripa. Se moldean las hojas de tripa en forma cilíndrica, plisando las hojas como si fuese un abanico para crear pasos de aire horizontales que faciliten el tiro y asegurar que todas las caladas tengan la totalidad de los sabores del Tabaco

Preparación del capote. Se prepara el capote, cuya misión es sujetar la tripa. El capote tiene, por tanto, la finalidad de mantener unida la tripa sujetando firmemente las hojas internas. La unión de la tripa y el capote es un paso fundamental, ya que tiene como objeto lograr la consistencia y forma del cigarro.

Cierre del capote sobre la tripa. Con ambos elementos debidamente listos, el bonchero calcula la longitud que debe tener el cigarro y envuelve el capote sobre la



tripa de un modo definitivo. El capote con la tripa forma el tirulo, también llamado empuño o bunche, conformando así un puro desprovisto de capa. Después, los tirulos se colocan en filas de unas 10 unidades sobre moldes de madera del tamaño del producto final deseado.

Moldeado del cigarro. Tiene como objetivo que el cigarro quede prensado y las hojas sujetas antes de empezar a colocar la capa; esta es la operación más delicada de todo el proceso. Los cigarros se colocan en unos moldes de madera o plástico, en donde permanece un corto periodo de tiempo para lograr un buen aspecto final.

Prensado del cigarro. Los moldes se introducen en una prensa, que aplica la presión necesaria para que los cigarros puros adquieran forma. Durante los cuarenta y cinco minutos que el prensado, los puros giran con regularidad para crear el contorno cilíndrico deseado.

Preparación de la hoja de la capa. Estas hojas son elegidas con especial cuidado porque deben tener un color, una textura y un brillo inmejorable; es, por tanto, una parte fundamental del proceso al ser la imagen que al final tendrá el cigarro. La capa debe ser alisada antes de pasar a la fase siguiente, el corte, este proceso lo realiza la rolera.

Corte de la hoja de la capa. La rolera corta la capa con una cuchilla curva, llamada chaveta, con la que prepara el vestido final del cigarro. El tipo de corte es decisivo para lograr un buen acabado y va en función de la vitola que se vaya a torcer. Se utiliza solo el centro de la hoja, para que no ofrezca las venas del exterior.



Torcido de la capa sobre el tirulo. Se coloca la hoja de capa para que quede lo más sujeta y estirada posible; la punta de la hoja debe quedar en el pie y la base de la hoja en la cabeza al objeto de que el puro sea más suave en las primeras caladas.

Elaboración de la perilla del cigarro. En esta parte se termina la operación de enrollado de la capa utilizando la chaveta y cortando la hoja a medida para la elaboración de la perilla. Esta se fija en la cabeza con goma vegetal. El sobrante de



la capa se desecha, no siendo utilizado para la elaboración de otros cigarrros, a pesar de ser de muy buena calidad (hay fabricantes que sí lo hacen).

Acabado y control. Se corta el cigarro con una guillotina para conseguir la longitud del cigarro adecuada de cada vitola. Después, en un cepo de madera, se comprueba que el Habano se ajusta a las medidas exactas de su vitola. Comprobada forma y tamaño, los cigarrros se atan con una cinta suave en mazos de 50.

Partes del puro y tipos de hojas del tabaco



Un cigarro puro está conformado por tres tipos de hojas con características diferentes y por tanto cumplen funciones muy particulares. Dichas hojas, de afuera hacia adentro, reciben los siguientes nombres:

- Capa o envoltura
- Capote o capillo
- Tripa o relleno

Para confeccionar la capa, se usa exclusivamente la hoja tipo corajo. Para confeccionar el capote y la tripa o relleno se usa la hoja tipo criollo.



Y para finalizar se da el empaquetado, anillado, encelofanado ya sea en mazos o cajas de madera o aluminio en un entorno adecuado de temperatura y humedad para su futura distribución.



6.1.2.2. Actividades primarias.

Departamento de Producción.

Actividad	Procedimiento
Recepción de Tabaco en Rama	Revisar la calidad de la materia prima y clasificarla de acuerdo a las necesidades de la empresa.
	Pesaje del tabaco
	Almacenamiento del tabaco
Envío de la materia prima al proceso productivo	Retiro de la producción de las bodegas de almacenamiento.
	Aplicar el tabaco para puros saborizados
	Mojado y despallido de la capa
	Secado del tabaco tripa
	Entrega del tabaco a las bodegas de reparto de capa y tripa. <i>Nota: La tripa es pesada en bolsas de 5 libras y la capa en paquetes de 50 capas.</i>
	Entrega de la materia prima a los boncheros (tripa) y roler@s (capa) de acuerdo a la ficha técnica de los puros que están elaborando.
Registro de la Producción Terminada	Revisión de la calidad de los puros elaborados
	Recolección de la producción terminada
	Registro de la producción terminada con el lector de código de barra.
	Almacenamiento de la producción
	Revisión del Control de Calidad



Departamento de Empaque

Actividad	Procedimiento
Recepción de los puros del departamento de producción	Recibir contado la producción que entrega el departamento de producción.
	Almacenamiento de los puros simples en cuarto frío (30 días)
	Aplicación de líquido de los puros saborizados
	Almacenamiento de los puros saborizados en cuarto frío (30 – 60 días)
Envío de la materia prima al proceso productivo	Aplicado de goma dulce a los puros que corresponde
	Rezago de puros
	Secado de puros que lo ameriten
	Empaque de los puros en las diversas presentaciones
Registro de la Producción Terminada	Reporte de la producción terminada
	Embalaje y embarque



**6.1.2.3. Actividades de apoyo.
Departamento de Bodega Central.**

Actividad	Procedimiento
Recepción de los diferentes materiales.	Revisar la calidad y cantidad de los productos que ingresan (nacionales y/o importados).
	Almacenamiento de los Productos
	Elaboración de los reportes de Entradas a bodega
Envío de la materia prima al proceso productivo	Envío de los materiales a los diferentes dependencias de la empresa
Registro del consumo de productos	Levantamiento del inventario físico de los materiales
	Elaboración de los informes de salida de bodega

6.1.2.4. Planeación de producción.

Producción: 9,5000 unidades mensuales.

Inventario: 54,338 libras

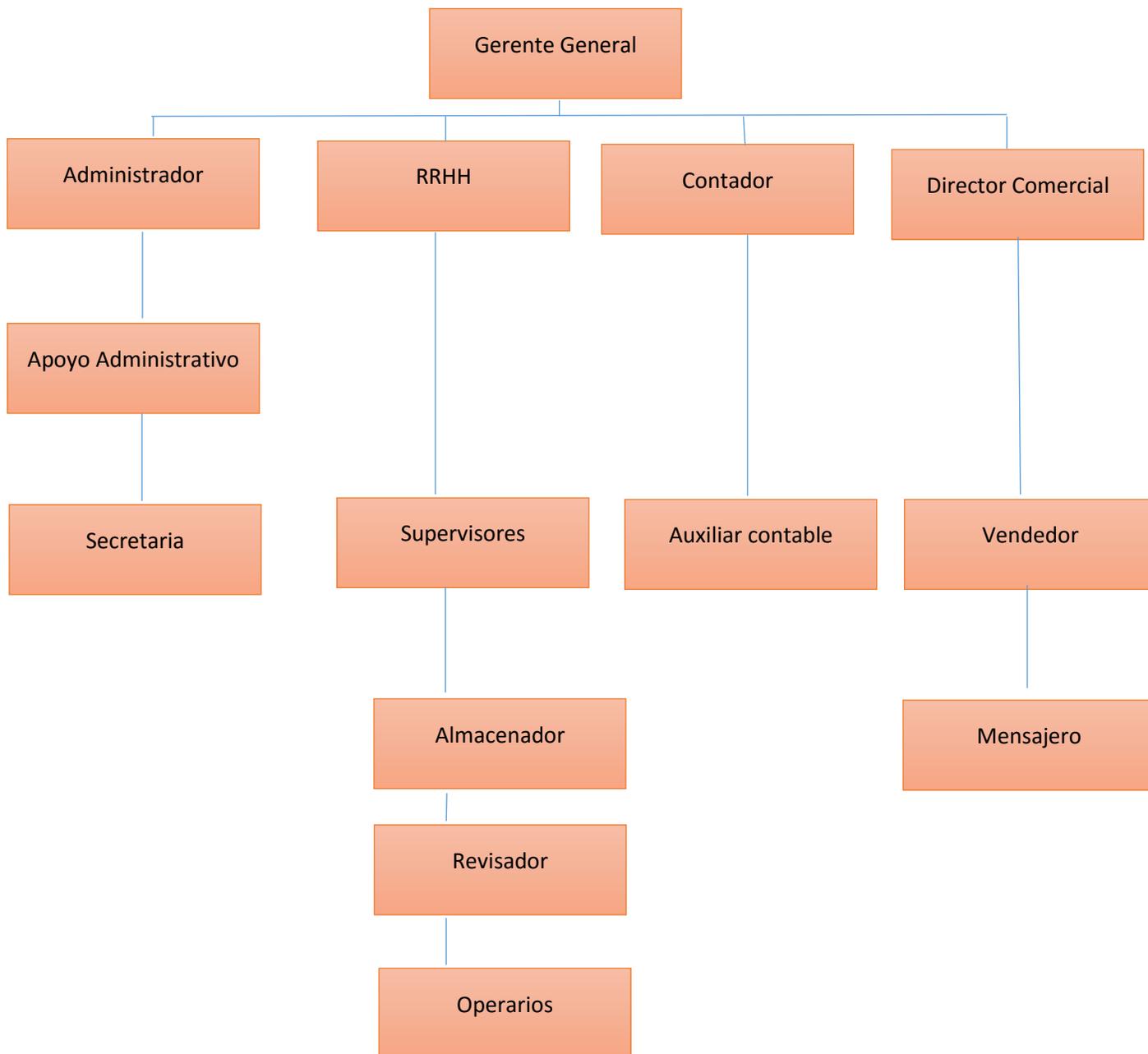
Empacado: 67,317 Unidades

Ventas: 63,271 Unidades vendidas.



6.1.3. Estructura organizacional de la empresa:

6.1.3.1. Organigrama





**6.1.3.2. Recursos Humanos
Primer Semestre del año 2015.**

Área	Hombres	Mujeres	Total
Administración	81	42	123
Producción	312	421	733
Limpieza	0	6	6
CPF	7	1	8
Cocinera	6	5	11
Chofer	3	0	3
Siembra	26	6	32
Total	435	481	916

Segundo semestre del año 2015

Área	Hombres	Mujeres	Total
Administración	72	35	107
Producción	243	375	618
Limpieza	0	4	4
Cpf	5	0	5
Cocinera	0	5	5
Chofer	3	0	3
Siembra	8	0	8
Total	331	419	750

Índice de Rotación del personal:

Se aplicó la regla de tres simple obteniendo el siguiente índice de Rotación del Personal

Índice de Rotación: $(2 \text{ semestre del año } 2015 * 100 / 1 \text{ semestre del año } 2015) - 100$

Índice de rotación: $(750 * 100 / 916) - 100$

Índice de Rotación: 18.2%

Incentivos que brinda la empresa:

- ✓ El que sobrepasa la meta diaria se le reconoce con 100 córdobas de bonificación.



- ✓ Canastas básicas al personal sin ausencias durante el año.
- ✓ Canasta navideña para todos los trabajadores
- ✓ Fiesta de fin de año
- ✓ Bonificación Anual (Equipo Técnico Administrativo)

6.1.3.3. Sistemas de Reclutamiento

Guía de la entrevista

Historial de trabajo

1. Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Por cada trabajo quiero saber lo que hacía, lo que agradaba, lo que desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial
2. ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor grado de satisfacción? ¿Cómo lo alcanzó?
3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Más descontento y por qué?
4. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?
5. ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores Anteriores?
6. ¿Prefiere usted trabajar sola/o o en grupos?
7. ¿Puede darme un ejemplo o dos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros? ¿Manejar a un subordinado problemático?
8. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
9. Deme un ejemplo de un proyecto que efectúo bajo presión.
10. ¿En qué formas es usted más eficaz trabajando con otros? ¿Menos eficaz?



11. ¿Qué mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?
12. En todos sus trabajos, ¿Cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus Puntos débiles?
13. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

Proceso de evaluación del desempeño.

- Comunicación: Expresión oral
- Constancia
- Dinamismo: velocidad en la ejecución de tareas
- Calidad del trabajo: precisión, garantías y presentación del trabajo
- Entrega: disponibilidad y dedicación
- Puntualidad
- Volumen de trabajo
- Trabajo en equipo
- Organización y planificación en sus tareas
- Superación
- Pro actividad

6.1.3.4. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

La mayoría de la capacitación que se da en la empresa es al personal administrativo, a este se les permite viajar a Europa a las más prestigiosas convenciones de puros luego de esto el personal administrativo transmite los conocimientos adquiridos al personal de producción.



Elementos motivacionales de la Empresa

1. Salarios competitivos
2. Servicio de Atención Medica Privada en casos especiales
3. Subsidio de medicamentos (casos especiales)
4. Adelantos de Indemnización anual
5. Préstamos con bajos intereses a beneficio del Fondo Social
6. Celebración especial en el Día de las Madres
7. Celebración de otras fechas importantes (Miércoles de Ceniza, Día del Trabajo, Día del Padre, Mes de la Patria, celebración de La Purísima
8. Fiesta de fin de año
9. Bonificación Anual (Equipo Técnico Administrativo)
10. Empleo a personas con capacidades especiales

6.1.4. Tipo de control.

El tipo de control que se aplica es el de seguimiento mensual de resultados, se incorporan datos de calidad del producto y de servicio del cliente.

Control de calidad: En la empresa el procedimiento se realiza de manera manual para lograr la mayor calidad posible, se pretende capacitar al personal de producción para mejorar la agilidad y calidad de su trabajo trayendo personal capacitado de Europa, este plan esta propuesto desde el año 2014 y debido a las condiciones económicas de la empresa no ha podido ejecutarse.



6.1.5. Proyecciones.

6.1.5.1. Nuevos productos servicios y mercados.

Una técnica que se está aplicando en la empresa es la de aplicar elementos naturales como la tripa tanto al empaque como a el producto con el fin de diferenciarse de las demás empresas.

6.1.5.2. Nuevas estrategias de mercado.

Constantemente, supervisamos y evaluamos nuestra cadena de comercialización para garantizar que nuestras marcas sean entregadas por medio de los mejores métodos de distribución de la manera más efectiva y eficiente en términos de costo, y en las mejores condiciones posibles.

6.1.5.3. Análisis de la visión:

Ser la empresa líder de la industria del tabaco-puros, en calidad, productividad e innovación.

6.1.5.4. ¿En qué queremos convertirnos?

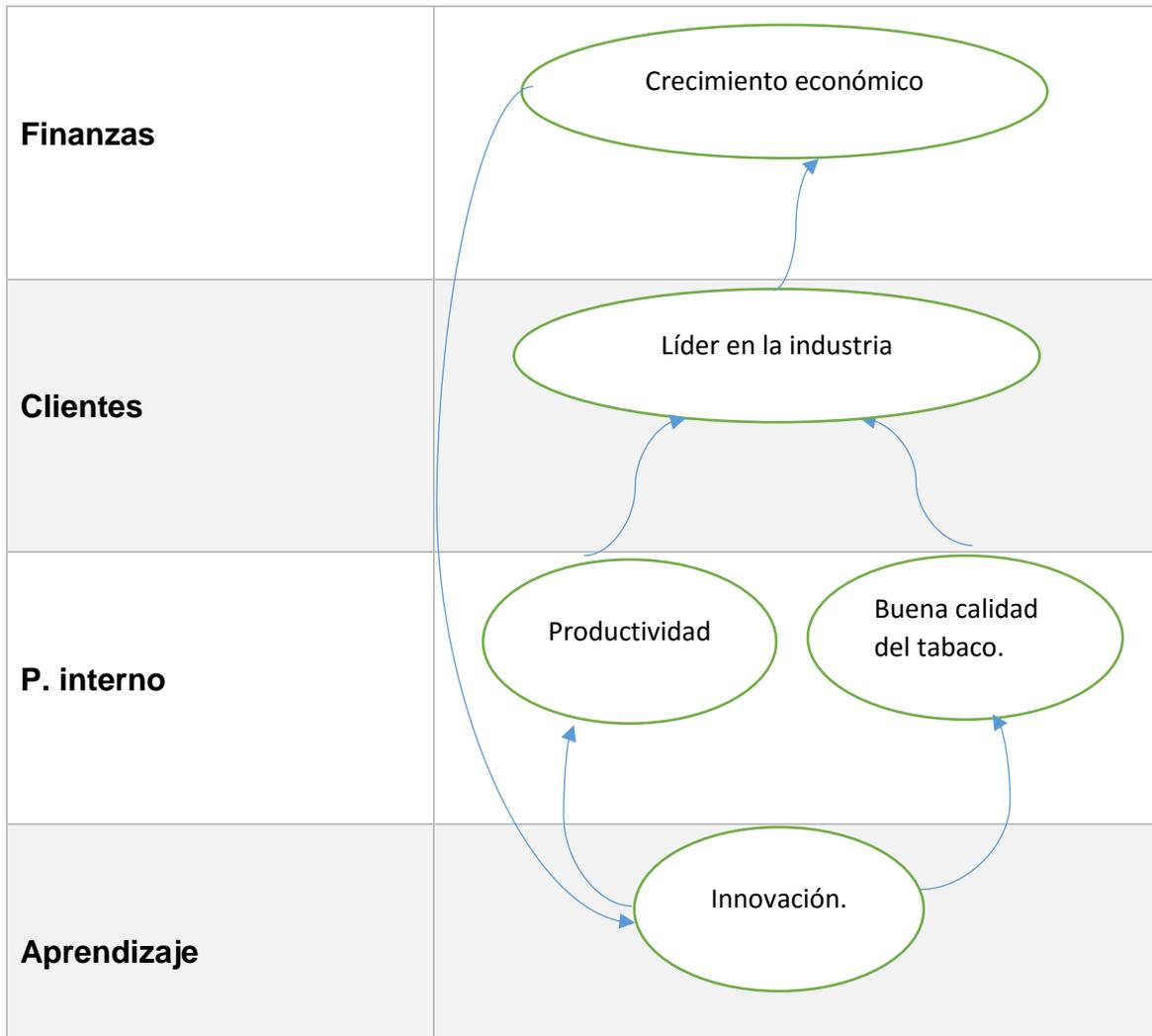
En una empresa líder de la industria de Tabacos-puros.



Elementos que se mencionan en la visión:

Financiera	Clientes	P. Interno	Aprendizaje	Comunidad
Crecimiento económico y liderazgo en las ventas.	Ser una empresa líder que ofrezca puros de calidad a los clientes.	Productividad, buena calidad del tabaco.	Innovación	NT

6.1.5.5. Mapa estratégico basado en los elementos encontrados en la visión:





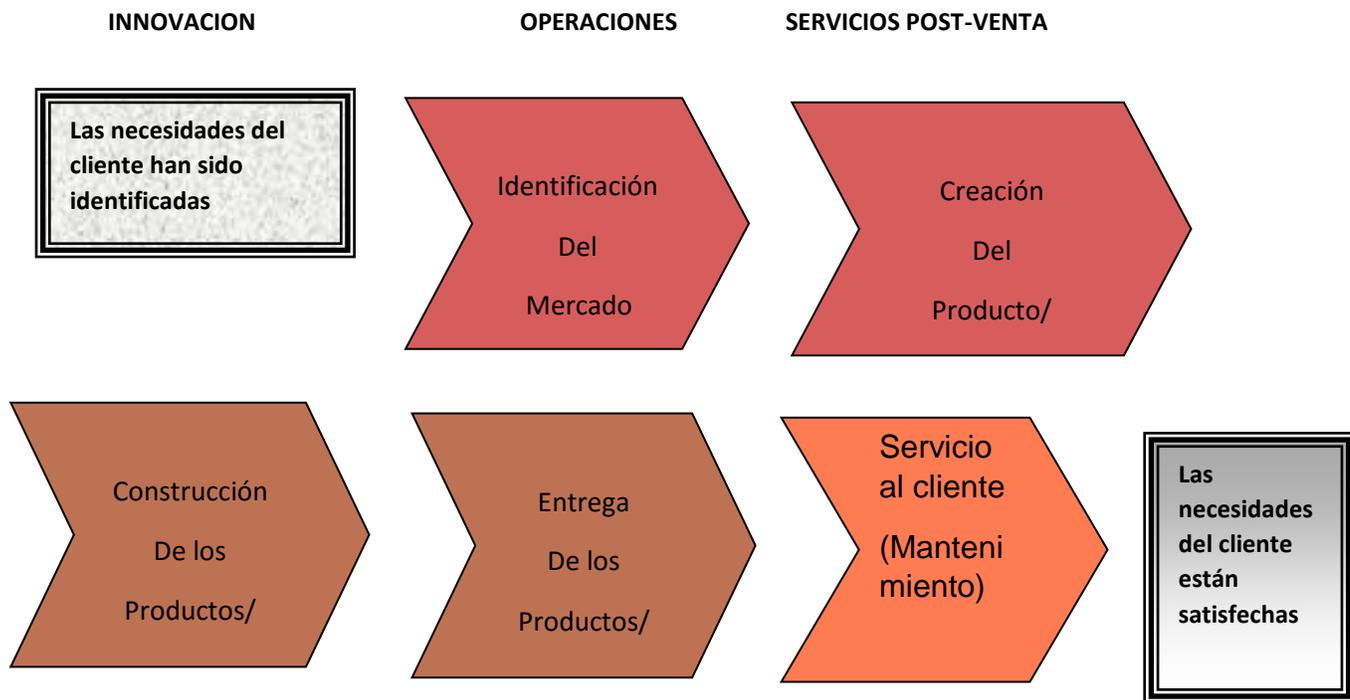
6.1.6. Misión:

Producir y comercializar tabacos puros que satisfaga la demanda del mercado internacional.

Características	Misión de la empresa.
Una declaración de actitud.	Si porque tiene especificidad limitada según la primera razón. Y existe una conciliación entre el consumidor y el servicio.
Orientación hacia el cliente	Si
Tiene amplio alcance	Si
Extensión menor de 250 palabras.	Si
Es inspiradora	No
Identifica la utilidad de los productos de la empresa.	No
Componentes	Misión de la empresa.
Clientes	Si
Productos o servicios	Si
Mercados	Si
Tecnología	No
Preocupación por la supervivencia	Si
Filosofía	No
Auto concepto	No
Preocupación por la imagen pública	Si
Preocupación por los empleados	No



6.1.7. Cadena de valor dentro de la empresa.



6.1.8. Participación porcentual en el mercado.

En el año 2015 las exportaciones de puro fueron valoradas en más de 200 millones de dólares, los puros fueron distribuidos a más de 79 países, siendo el principal estados unidos además de ello cada año se abren mercados a Europa y con posibilidades de entrar a Asia. (El Nuevo Diario, 2016)

6.1.9. Segmentación del mercado.

El mercado consumidor de la empresa es Estados Unidos y Europa, actualmente se está intentando introducir en Asia expandiendo así su marca.



Principales competidores.

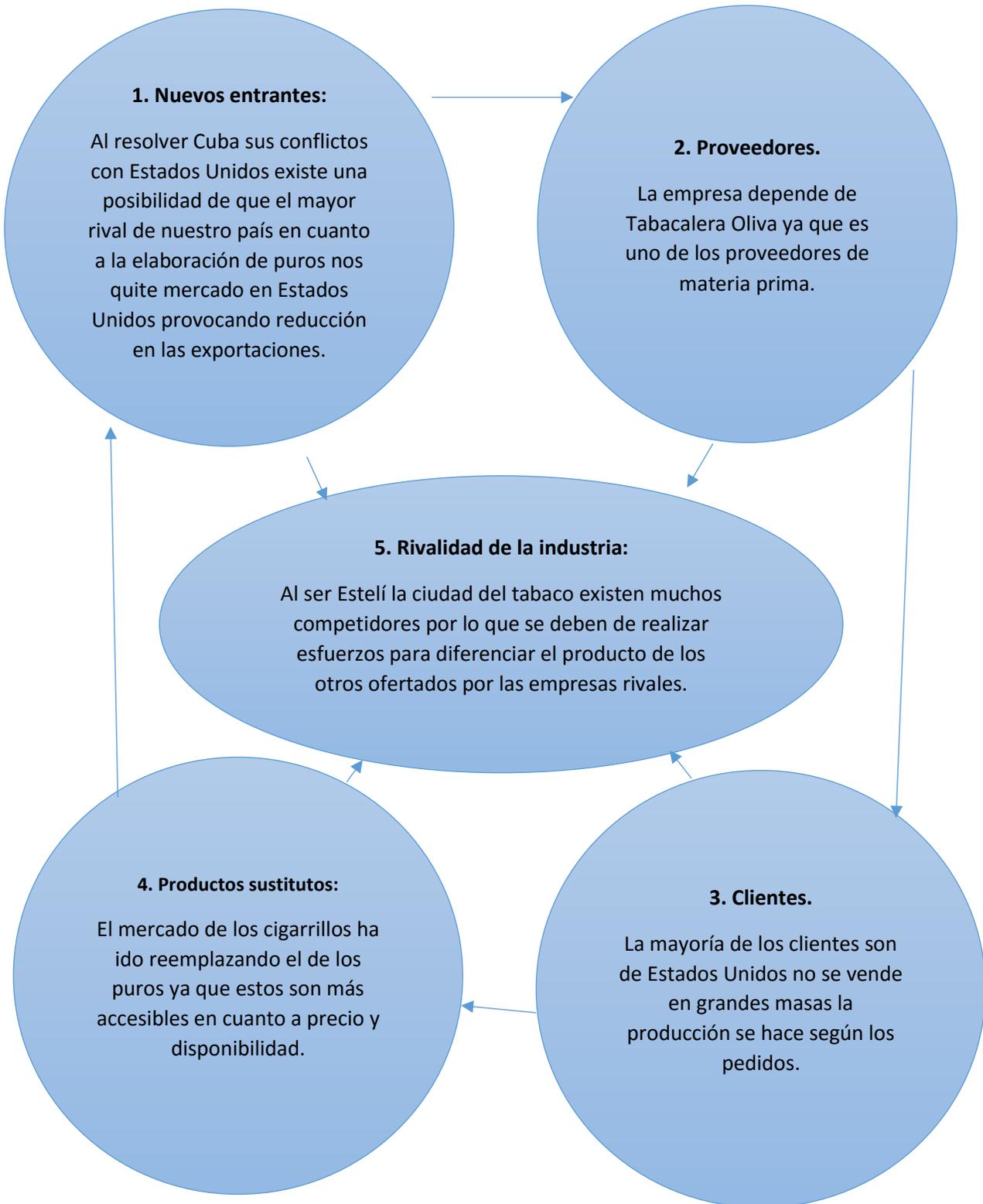
- Insisa
- Tabacalera Agroindustrial S.a.
- Perdomo Cigars Company
- Tabacalera Del Norte
- Tabacos De Nicaragua S.A
- Empresa Tabaco Home S.A
- Flor De Cuba
- Tabacalera Tambor De Nicaragua S.A
- Estelí Cigars S.A
- Tabacos Cubanica S.A
- Tabacos Puros De Nicaragua, S.A
- Latín Cigars S.A
- Empresa Segovia Cigars S.A
- Tabacos Valle De Jalapa

6.1.10. Marketing de la empresa.

El marketing de la empresa es directo porque tanto cliente como consumidor mantienen una relación comercial continua, la empresa puede ajustarse a los deseos del cliente de acuerdo con ofertas adaptadas a sus necesidades y ofrecer un trato individual.



6.1.11. Fuerzas de Porter:





6.2. Objetivo #2. Identificar los factores que influyen en la rotación del personal de la tabacalera ESTELI CIGARS S.A.

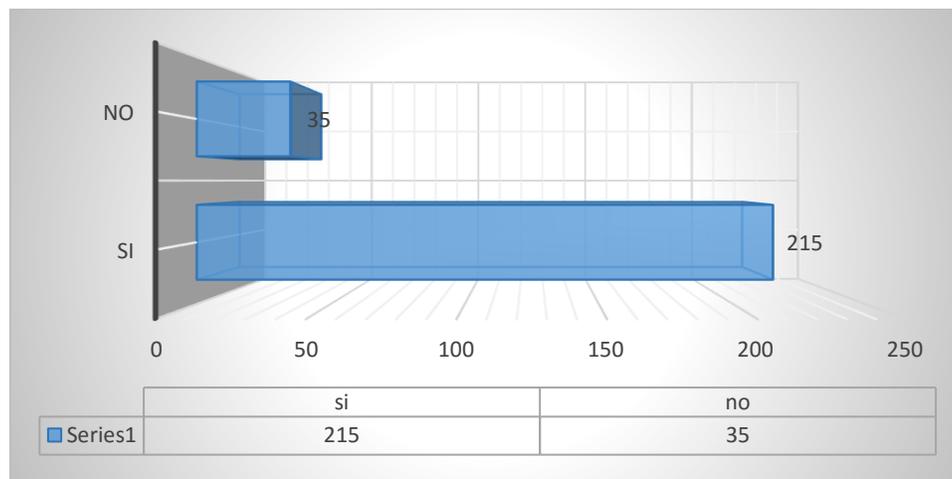
6.2.1. Encuestas.

Rotación del personal:

El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de persona que ingresan y salen de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

Con respecto a los antecedentes generales obtenidos (ver anexo Tabla #1) de producción y administración podemos señalar que la mayoría de los colaboradores admiten que existe rotación dentro de la empresa (ver gráfico N°1).

Gráfico 1 Rotación del personal.



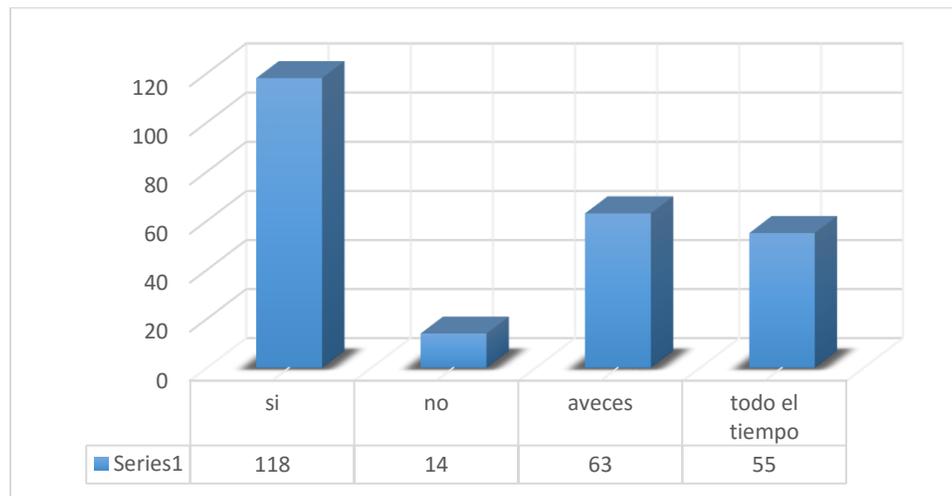
De los 250 trabajadores 215 opinan que si hay rotación del personal en la empresa y 35 opinan que no, de esta manera podemos apreciar que la mayoría del talento humano es consciente de este fenómeno.



Efectos de la Rotación:

- ✓ Existen colaboradores que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adaptan a él, en lugar de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.
- ✓ Hay personal que cree que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben brindar las herramientas que necesitan realmente.- Mientras hay otra parte del personal que sabe trabajar individualmente, pero no sabe trabajar en equipo. (Rhslatam, 2013)

Gráfico 2 Efectos de la rotación.



Respecto al funcionamiento de la empresa los encuestados manifiesta que en su establecimiento sí existe la rotación del personal y que afecta a cada una de las áreas. De los encuestados 118 afirman que su área se ve afectada por la rotación, 14 lo niegan, 63 opinaron que a veces y 55 que todo el tiempo. (Ver anexo Tabla #2)

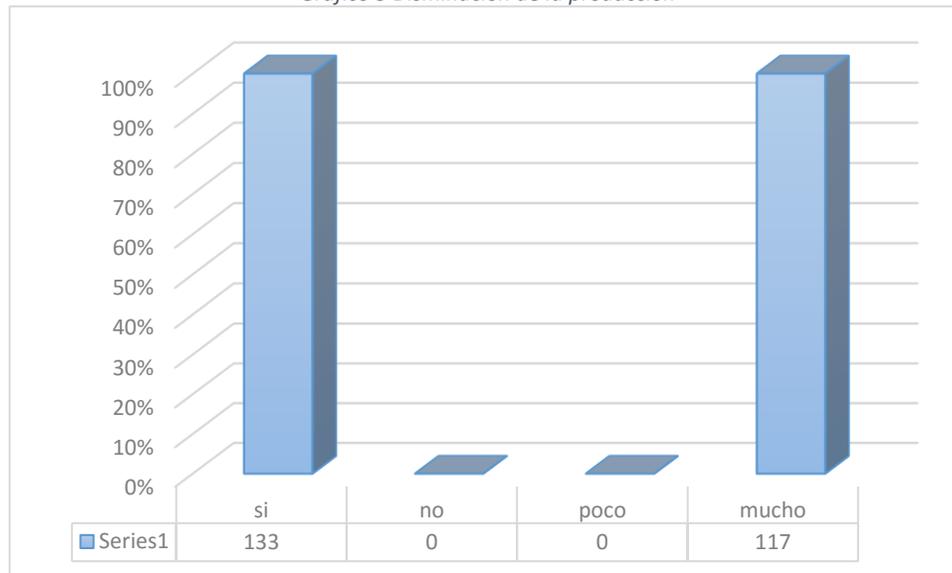


Productividad:

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control, aunque prevalezca un amplio consenso acerca de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución.

La culpa ha sido atribuida a varios factores hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, sin embargo otros están en desacuerdo, hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 2007)

Gráfico 3 Disminucion de la producción



Según la respuesta de los encuestados 133 de ellos opinan que si se ha reducido la producción y los otros 117 encuestados afirman que ha afectado de gran manera la rotación del personal a la producción de la empresa. (ver gráfico N° 3, Anexo tabla #3).

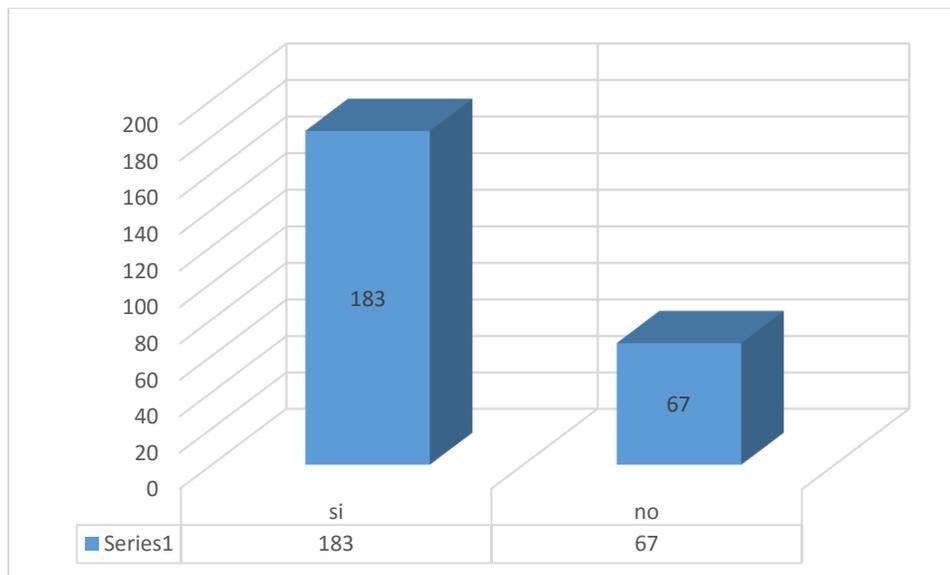


Condiciones de trabajo:

Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas.

Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos. El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo. (Cimo, 2002)

Gráfico 4 Condiciones de trabajo.



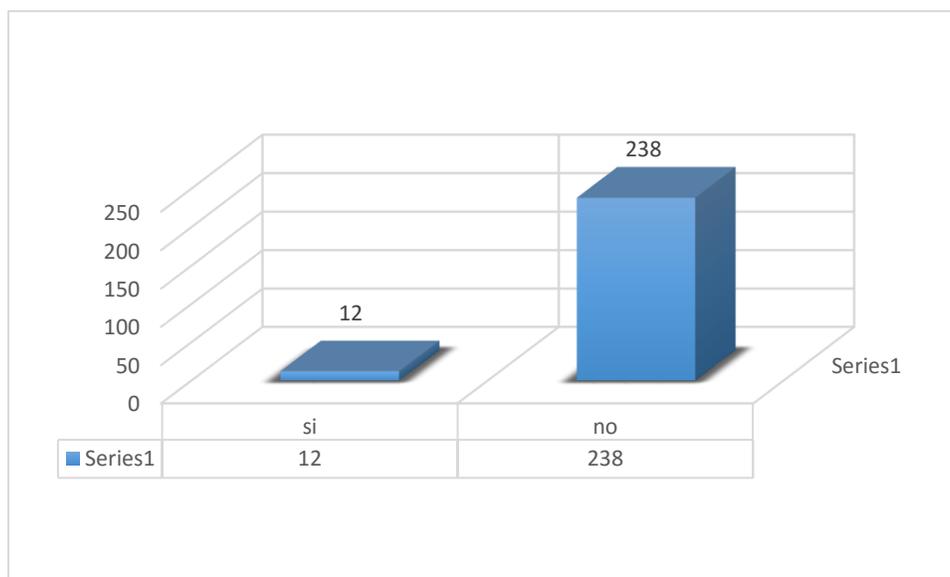
Respecto al ambiente laboral (ver gráfico N° 4, Anexo Gráfico #4), donde se refleja que 183 de los 250 encuestados opinan que la empresa brinda buenas condiciones de trabajo y 67 encuestados opinan lo contrario.



Capacitación:

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. (Werther, Jr & Keith Davis, 2000)

Gráfico 5 Capacitación del personal.



Referido a las capacitaciones se tienen que realizar semestralmente, pero al encuestar a los colaboradores afirman que no se les capacita, se investigó más a fondo y resulta que los únicos que son capacitados son los del área administrativa. (Ver gráfico #5, Anexo Tabla #5) donde 12 encuestados afirman que han recibido capacitaciones y 238 lo niegan.

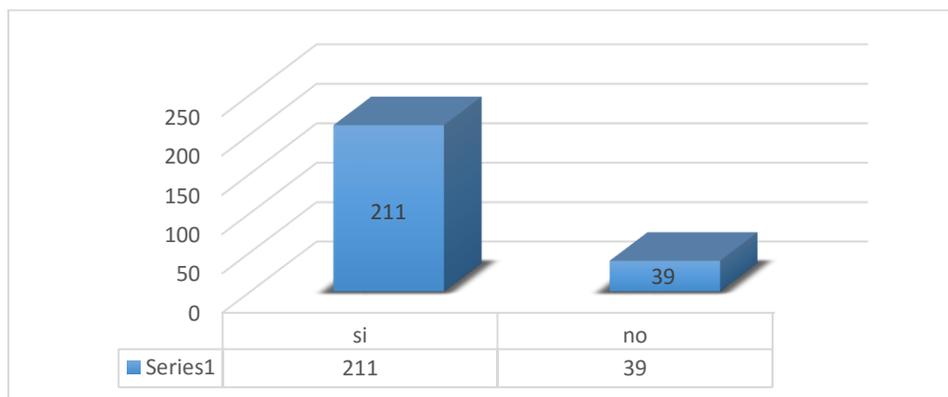


Salario

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar. (Anguiano, 2011)

En el siguiente gráfico se observa que de los 250 encuestados, 211 afirman que la rotación va de la mano con el salario que devengan y 39 encuestados opinan lo contrario.

Gráfico 6 Salarios-Motivación



Las 39 personas que contestaron que no era debido al salario se lo atribuyen a que la empresa no motiva ni impulsa a los colaboradores y que el trabajo se ha vuelto hostil y monótono. (Ver anexo tabla #6)



Ambiente físico de trabajo, que implica:

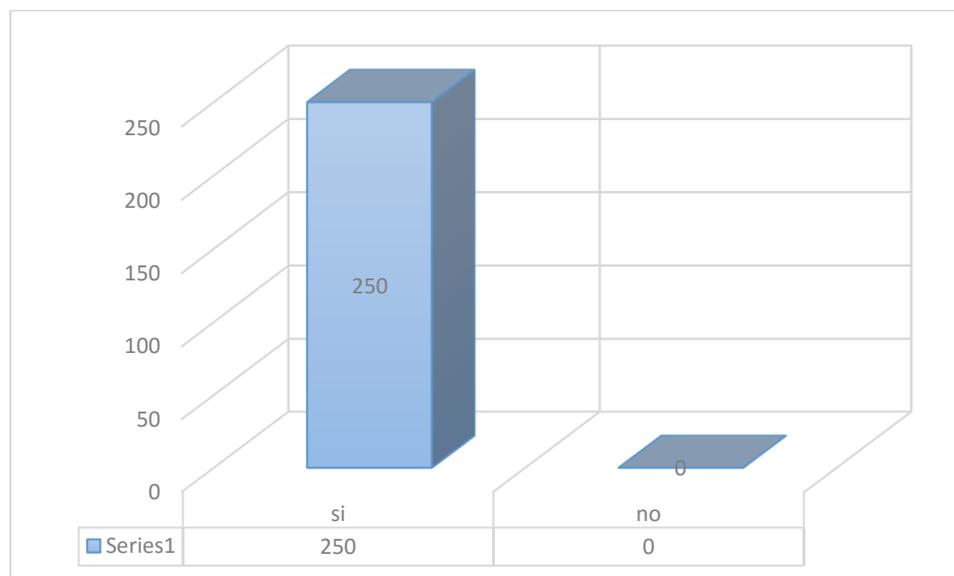
Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares. (Cimo, 2002)

Gráfico 7 Ambiente laboral.



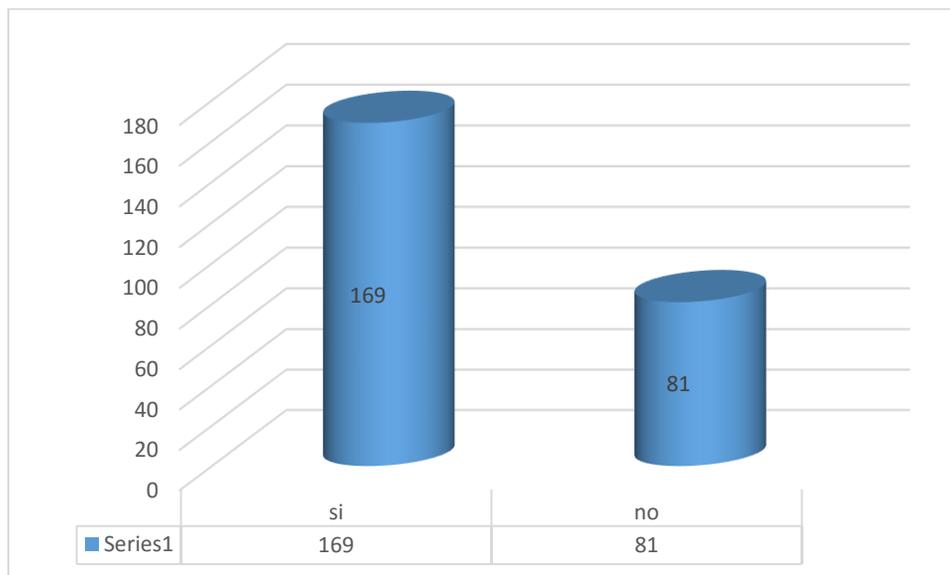
Como se explica anteriormente al preguntar a los colaboradores si las condiciones de trabajo influyen en la rotación del personal todos responden que sí, lo cual demuestra que a veces no solo el salario afecta a los colaboradores y como complemento a la pregunta sugieren que la institución debe dar más oportunidades de crecimiento a sus trabajadores y enriquecer sus conocimientos. (Ver anexo tabla #7)



Motivación

Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. (Cimo, 2002)

Gráfico 8 Falta de motivación.



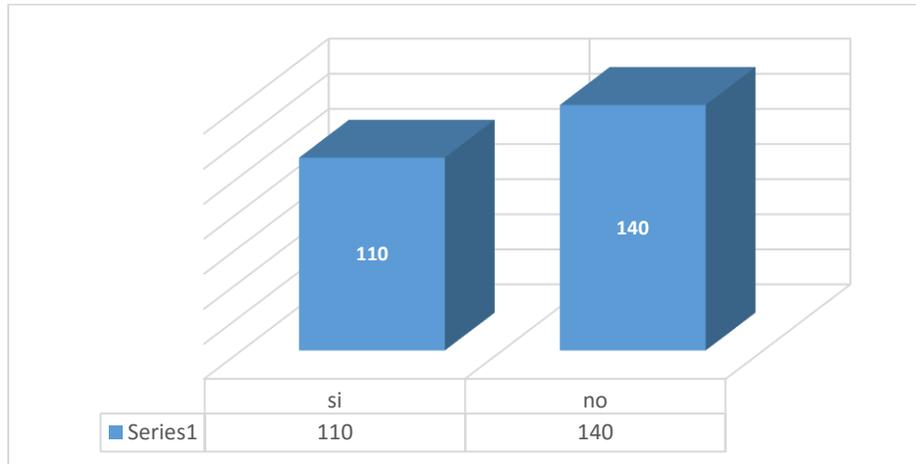
De los 250 encuestados 169 opinan que la falta de motivación es una de las causas de la rotación y 81 de los encuestados opinan que no, si el colaborador es motivado esto permite aumentar su nivel de desempeño Colaboradores felices, motivados y satisfechos es la clave para que una compañía sea exitosa. Además un colaborador que se siente importante y con poder de decisión es sinónimo de productividad. (Ver gráfico #8, anexo tabla#8)



Socialización:

Un programa de orientación logra su objetivo en la manera en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización. (Werther, Jr & Keith Davis, 2000)

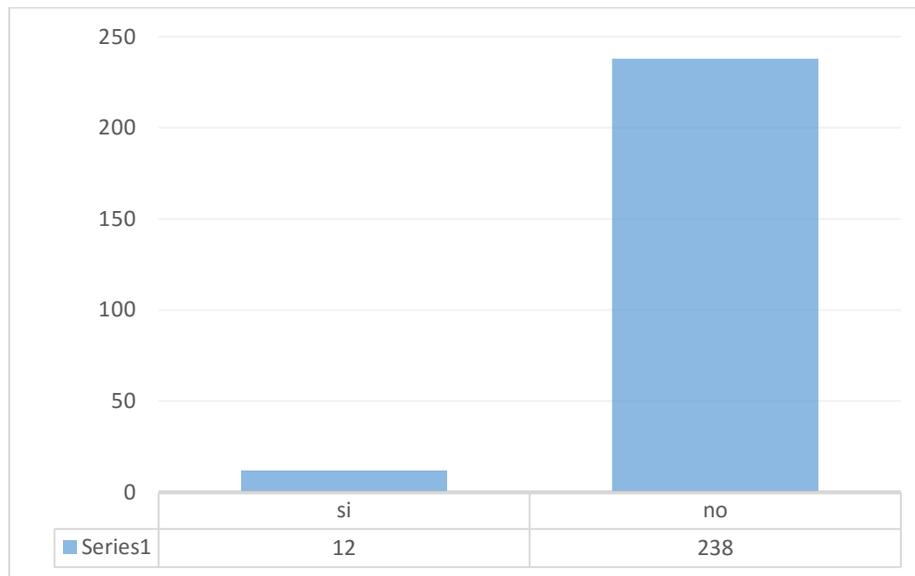
Gráfico 9 Trato por parte de superiores.



Con respecto al trato recibido 110 opinan que esta es una variable de gran importancia en la rotación de la empresa 140 encuestados opinan que el trato recibido no tiene nada que ver con la rotación del personal, lo que importa en realidad es lo que cada persona percibe del otro, es por eso que es de suma importancia estar atentos a las reacciones y emociones de los que nos rodean al momento de relacionarnos con ellos, del estilo de cada persona dependerá mucho el tipo de comunicación que podemos entablar; en esto influyen un gran número de factores, como pueden ser la formación académica, la edad, el nivel socioeconómico, etc. (Ver gráfico #9, anexo #9)



Gráfico 10 Supervisión.



La mayoría de los colaboradores opinan que demasiada supervisión no es una razón por la cual se retiran de la empresa y recalcan que la supervisión es para mejorar las habilidades de los colaboradores y el rendimiento de la empresa. (Ver gráfico 10)

- Los aspectos positivos que les asignan a la empresa son, según los colaboradores, el ser un lugar de encuentro y diálogo con los otros actores , la integración y el permitir dar a conocer cuáles son las funciones de cada uno.
- Las principales críticas que hacen al funcionamiento y labor de la empresa son de parte del área de producción, el poco tiempo dedicado y el hecho de que carecen de capacitaciones.
- Los factores que instan a la rotación del personal son fundamentalmente, el hecho de que no reciben suficiente motivación, el ambiente y las condiciones de trabajo no son los adecuados, no reciben capacitación alguna y los salarios son poco atractivos.



6.2.2. Análisis de entrevistas:

Las entrevistas realizadas son relativamente breves, principalmente por los supervisores y área administrativa para crear un tiempo y hablar, porque estas entrevistas buscan de alguna manera, analizar las percepciones y visiones de los jefes y supervisores manifestadas en los cuestionarios.

Como resultado de las entrevistas obtuvimos lo siguiente:

Según el área administrativa la rotación del personal de la empresa se presenta de manera regular, esto quiere decir que existe presencia de rotación del personal dentro de la empresa; al analizar datos de registros del año pasado de las dadas de baja del personal se determinó que un 18.2 % de los trabajadores acaba con su relación laboral en raros casos se da la rotación de un puesto inferior hacia uno superior en un 2.2%.

El área que presenta más rotación del personal es la de curado del tabaco ya que los químicos del curado afectan la salud de los colaboradores de manera grave algunos son intolerables a dichos químicos por lo que deciden retirarse de la empresa.

La rotación del personal afecta la producción al renunciar los colaboradores que ya conocen el proceso productivo e ingresar nuevos trabajadores con mínimo experiencia además de ello incurre en gastos de reclutamiento y capacitación del personal.

Los factores que influyen en la rotación del personal dentro de la empresa son:

- ✓ Experiencia
- ✓ Problemas de salud
- ✓ Salario
- ✓ Nueva oferta de trabajo



- ✓ Problemas familiares
- ✓ Inasistencia
- ✓ En raros casos promoción.

La empresa contribuye a la retención del personal brindando todos los beneficios que exige el ministerio del trabajo, brindando estímulos económicos-bonos y premiando el buen desempeño de sus trabajadores.

Una de las medidas correctivas que aplica la empresa al presentarse la rotación es ascender de la enseñanza a la práctica es decir al momento que se está capacitando el personal que no solo reciba capacitación teórica sino que se pueda ver involucrado desde un inicio en el proceso productivo.

Los beneficios que se obtienen al aplicar las medidas correctivas son para ambas partes se mejora la productividad y si los colaboradores cumplen con la meta establecida se les otorga un bono por su buen desempeño.

Logros:

En la salud:

Los colaboradores tienen un médico permanente dentro de la institución y dos enfermeros estos para atención general ya si se trata de un caso grave son remitidos a la clínica previsional San Juan de Dios, los reposos se pagan con el 100% hasta tres días lo demás lo paga el INSS después de llevar la constancia, para los prenatales y postnatales al momento de retiro se pagan 86 días establecidos por la ley.



6.3. Objetivo #3:

Proponer un plan de acción que permita la disminución en la rotación del personal para su contribución en los procesos de producción.

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
1-Innovación de la presentación del producto.	1-Apertura de nuevos mercados en Europa
2-Adecuada estructura organizacional.	2-Características particulares de los productos elaborados
3-Gran demanda del producto es EE,UU	3-Precios accesibles
4-Orden y disciplina laboral	4-Excelente relación entre el personal de producción y el personal administrativo.
5-Calidad del producto	5-Poseedores de terrenos para crear su propio semillero
6-Producto elaborado 100% a mano.	6-Lealtad de los consumidores
Debilidades	Amenazas
1-Personal poco capacitado	1-Mejores ofertas de trabajo.
2-inadecuado ambiente laboral	2-Insersion de nuevos competidores.
3-Inestabilidad de la mano de obra que depende de los pedidos por temporada.	3-Aparicion de nuevos productos
4-Alto índice de rotación	4-Condiciones ambientales
5-Dificultad de relacionarse entre los diferentes miembros de la empresa.	5-Estudios sobre la afectación del tabaco en la salud.
6-Falta de Motivación al personal.	6-Demanda por temporada.



6.3.1. Análisis FODA:

Los puros Nicaragüenses han conquistado una situación de prestigio en el mercado internacional, por su calidad presentación y sobre todo por su accesibilidad en los mercados principalmente Estados Unidos.

La mano de obra no es calificada 100% tanto para la producción de tabaco como para la industria debido a la poca capacitación que reciben y por razones estructurales en el mercado laboral del país, se obtiene a salarios bastante menores que los pagados en países competidores.

El resurgimiento de esta industria en Nicaragua y su inserción en los mercados está respaldado por el reconocimiento de “producto de calidad” principalmente los puros elaborados en la fábrica tienen gran demanda internacional por la particularidad de su presentación y componente (sabores). Este es un aspecto a aprovechar para lograr su consolidación en los mercados.

Una de las principales ventajas de la empresa es que brindan la mejor calidad posible y poseen todas las presentaciones disponibles en el mercado de puros, sus características particulares es que utilizan la tripa del tabaco para sus empaques dando originalidad y gran aceptación al producto.

Las oportunidades están dadas en un mercado que muestra tendencias positivas y en el que la empresa puede conquistar un espacio creciente debido a los costos de producción y a la calidad del producto.

En la situación actual de proliferación de industrias, alta competencia por los recursos y presión por reducir costos fijos el riesgo inminente es que se pueda caer a la disminución de la calidad de sus productos, lo que podría terminar en un daño a la imagen de calidad del producto. También se debe controlar mejor el inventario de material publicitario para evitar que quede inutilizado lo que provoca pérdidas para la empresa.

La falta de motivación es un factor muy importante que influye en la rotación del personal atrasando el proceso de producción ya que este es como las piezas de



una maquinaria si todas no funcionan excelentemente no se obtienen los resultados esperados.

Para muchos productos del tabaco se han realizado estudios que verifican el daño que ocasiona su elaboración a la salud y algunos de estos han sido ampliamente publicitarios; el ejemplo más destacado es el de la industria de los cigarrillos; la incidencia del efecto de puros sobre la salud humana no se ha investigado ni difundido como se ha hecho con dicho producto.

La rotación del personal es un problema latente dentro de la organización, está dado por distintos factores ya sean internos o externos disminuyendo así la producción y aumentando los costos de la misma.

Al haber limado asperezas Cuba con Estados Unidos las Tabacaleras nicaragüenses corren riesgos de perder alguna de la fidelidad de sus clientes.



6.3.2. Matriz EFI

En la tabla abajo expuesta se presenta una matriz EFI para la empresa tabacalera Estelí Cigars, los tres factores de éxito más importantes de la empresa son: Producto elaborado 100% a mano/ Adecuada estructura organizacional/ Orden y disciplina laboral, la empresa está teniendo problemas importantes en: Inadecuado ambiente laboral/ Personal poco capacitado / Falta de motivación del personal. En general Estelí Cigars recibe una puntuación ponderada de 2.9, en una escala del 1 al 4, dicha ponderación fue elaborada con datos obtenidos en la encuesta y la entrevista, se encuentra por encima del promedio ponderado lo que indica que es posible mejorar las operaciones, políticas y procedimientos de la empresa.

Factores Internos claves			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1-Innovación de la presentación del producto.	0.07	3	0.21
2-Adecuada estructura organizacional.	0.12	4	0.48
3-Gran demanda del producto es EE,UU	0.07	3	0.21
4-Orden y disciplina laboral	0.1	4	0.4
5-Calidad del producto	0.09	4	0.36
6-Producto elaborado 100% a mano.	0.13	4	0.52
Debilidades			
1-Personal poco capacitado	0.08	2	0.16
2-Inadecuado ambiente laboral	0.09	2	0.18
3-Inestabilidad de la mano de obra que depende de los pedidos por temporada.	0.06	2	0.12
4-Alto índice de rotación	0.05	2	0.1
5-Dificultad de relacionarse entre los diferentes miembros de la empresa.	0.06	1	0.06
6-Falta de Motivación al personal.	0.08	2	0.16
Total	1		2.96



6.3.3. Matriz EFE:

En la tabla abajo expuesta se presenta la aplicación de la matriz EFE, se observa que los factores más importantes para tener éxito en la empresa son: Mejores ofertas de trabajo, estudios sobre la afectación del tabaco en la salud y demanda por temporada, al ponderar con calificaciones del 1 al 4 según el orden de importancia se le asigna peso a los criterios según los resultados de las encuestas y la experiencia de los entrevistados, dando un resultado de 2.92 lo cual nos explica que la empresa puede contrarrestar las amenazas externas con las oportunidades.

Factores externos claves			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1-Apertura de nuevos mercados en Europa	0.06	2	0.12
2-Características particulares de los productos elaborados	0.13	4	0.52
3-Precios accesibles	0.08	2	0.16
4-Excelente relación entre el personal de producción y el personal administrativo.	0.11	4	0.44
5-Poseedores de terrenos para crear su propio semillero,	0.05	1	0.05
6-Lealtad de los consumidores	0.06	2	0.12
Amenazas			
1-Mejores ofertas de trabajo.	0.11	4	0.44
2-Insertión de nuevos competidores.	0.08	2	0.16
3-Aparición de nuevos productos	0.06	2	0.12
4-Condiciones ambientales	0.05	1	0.05
5-Estudios sobre la afectación del tabaco en la salud.	0.11	4	0.44
6-Demanda por temporada.	0.1	3	0.3
Total	1		2.92



6.3.4. Matriz FODA para Tabacalera Estelí Cigars S.A:

Factores Internos	Fortalezas Internas (F)	Debilidades Internas (D)
Factores Externos	<p>1-Producto elaborado 100 % a mano.</p> <p>2-Adecuada estructura organizacional.</p> <p>3-Orden y disciplina laboral.</p>	<p>1-Inadecuado ambiente laboral.</p> <p>2-Personal poco capacitado.</p> <p>3-Falta de motivación al personal.</p>
<p>Oportunidades Externas (O)</p> <p>1-Características particulares de los productos elaborados.</p> <p>2-Excelente relación entre el personal de producción y el personal administrativo.</p> <p>3-Precios accesibles.</p>	<p>1-Capacitar al Personal sobre las especificaciones técnicas del Tabaco. F1-O1</p> <p>2-Realizar supervisiones periódicas al personal de producción. F3-O2</p>	<p>3-Conocer las inquietudes del personal de producción referente al ambiente laboral. D1-O2</p> <p>4-Brindar Incentivos al personal de producción. D3-O2</p>
<p>Amenazas Externas (A)</p> <p>1-Mejores Ofertas de Trabajo</p> <p>2-Estudios sobre la afectación del tabaco en la salud.</p> <p>3-Demanda por temporada.</p>	<p>5-Promover el uso adecuado del equipo reglamentario para manipular el tabaco y de esta manera evitar la rotación del personal. F1-F3-A2</p> <p>6-Ofertar al mercado todas las presentaciones posibles para dar la oportunidad a los colaboradores de desempeñarse en otra línea y así evitar el retiro de la empresa. F1-A1</p>	<p>7-Procurar la estabilidad del personal para que aquellos que ya han sido capacitados en las características particulares del producto transmitan sus conocimientos a los nuevos colaboradores. D2-A1-A3</p>



6.3.4. Matriz cuantitativa de planeación estratégica. (MCPE)

Factores clave		Estrategia #1: Capacitar al Personal sobre las especificaciones técnicas del Tabaco. F1-O1		Estrategia #2-Realizar supervisiones periódicas al personal de producción. F3-O2	
Fortalezas	Ponderación	PA	CA	PA	CA
1-Innovación de la presentación del producto.	0.07	3	0.21	3	0.21
2-Adecuada estructura organizacional.	0.12	4	0.48	-	-
3-Gran demanda del producto en EE,UU	0.07	-	-	-	-
4-Orden y disciplina laboral	0.1	-	-	2	0.2
5-Calidad del producto	0.09	2	0.18	4	0.36
6-Producto elaborado 100% a mano.	0.13	-	-	1	0.13
Debilidades					
1-Personal poco capacitado	0.08	4	0.32	4	0.32
2-Inadecuado ambiente laboral	0.09	-	-	1	0.09
3-Inestabilidad de la mano de obra que depende de los pedidos por temporada.	0.06	3	0.18	-	-



Factores clave		Estrategia #1: Capacitar al Personal sobre las especificaciones técnicas del Tabaco. F1-O1		Estrategia #2-Realizar supervisiones periódicas al personal de producción. F3-O2	
Debilidades	Ponderación	PA	CA	PA	CA
4-Alto índice de rotación	0.05	2	0.1	-	-
5-Dificultad de relacionarse entre los diferentes miembros de la empresa.	0.06	-	-	2	0.12
6-Falta de Motivación al personal.	0.08	-	-	3	0.24
Total	1				
Oportunidades	Ponderación				
1-Apertura de nuevos mercados en Europa	0.06	1	0.06	-	-
2-Características particulares de los productos elaborados	0.13	4	0.52	4	0.52
3-Precios accesibles	0.08	-	-	-	-
4-Excelente relación entre el personal de producción y el personal administrativo.	0.11	3	0.33	3	0.33
5-Poseedores de terrenos para crear su propio semillero	0.05	-	-	-	-
6-Lealtad de los consumidores	0.06	-	-	-	-
Amenazas					



Factores clave		Estrategia #1: Capacitar al Personal sobre las especificaciones técnicas del Tabaco. F1-O1		Estrategia #2-Realizar supervisiones periódicas al personal de producción. F3-O2	
Amenazas	Ponderación	PA	CA	PA	CA
1-Mejores ofertas de trabajo.	0.11	1	0.11	-	-
2-Insercion de nuevos competidores.	0.08	-	-	-	-
3-Aparicion de nuevos productos	0.06	4	0.24	3	0.18
4-Condicioness ambientales	0.05	-	-	4	0.2
5-Estudios sobre la afectación del tabaco en la salud.	0.11	3	0.33	-	-
6-Demanda por temporada.	0.1	-	-	-	-
Total	1		3.06		2.9



Estrategia #3-Conocer las inquietudes del personal de producción referente al ambiente laboral. D1-O2		Estrategia 4- Brindar Incentivos al personal de producción. D3-O2		5-Promover el uso adecuado del equipo reglamentario para manipular el tabaco y de esta manera evitar la rotación del personal. F1-F3-A2		6-Ofertar al mercado todas las presentaciones posibles para dar la oportunidad a los colaboradores de desempeñarse en otra línea y así evitar el retiro de la empresa. F1-A1		Estrategia # 7: Procurar la estabilidad del personal para que aquellos que ya han sido capacitados en las características particulares del producto transmitan sus conocimientos a los nuevos colaboradores. D2-A1-A3	
PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
-	-	-	-	-	-	4	0.28	4	0.28
-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.12
-	-	-	-	-	-	2	0.14	-	-
4	0.4	2	0.2	4	0.4	-	-	-	-
-	-	4	0.36	-	-	3	0.27	2	0.18
-	-	-	-	-	-	1	0.13	3	0.39
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	3	0.24
4	0.36	-	-	-	-	-	-	2	0.18



Estrategia #3-Conocer las inquietudes del personal de producción referente al ambiente laboral. D1-O2		Estrategia 4- Brindar Incentivos al personal de producción. D3-O2		5-Promover el uso adecuado del equipo reglamentario para manipular el tabaco y de esta manera evitar la rotación del personal. F1-F3-A2		6-Ofertar al mercado todas las presentaciones posibles para dar la oportunidad a los colaboradores de desempeñarse en otra línea y así evitar el retiro de la empresa. F1-A1		Estrategia # 7: Procurar la estabilidad del personal para que aquellos que ya han sido capacitados en las características particulares del producto transmitan sus conocimientos a los nuevos colaboradores. D2-A1-A3	
PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.24
-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.05
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	0.72	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	4	0.24	3	0.18



Estrategia #3-Conocer las inquietudes del personal de producción referente al ambiente laboral. D1-O2		Estrategia 4- Brindar Incentivos al personal de producción. D3-O2		5-Promover el uso adecuado del equipo reglamentario para manipular el tabaco y de esta manera evitar la rotación del personal. F1-F3-A2		6-Ofertar al mercado todas las presentaciones posibles para dar la oportunidad a los colaboradores de desempeñarse en otra línea y así evitar el retiro de la empresa. F1-A1		Estrategia # 7: Procurar la estabilidad del personal para que aquellos que ya han sido capacitados en las características particulares del producto transmitan sus conocimientos a los nuevos colaboradores. D2-A1-A3	
PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
-	-	3	0.39	-	-	-	-	4	0.52
-	-	-	-	-	-	1	0.08	-	-
2	0.66	-	-	-	-	-	-	2	0.22
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	2	0.12	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.44
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	3	0.18	2	0.12	-	-	3	0.18
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	0.11	-	-	-	-	-	-	2	0.22



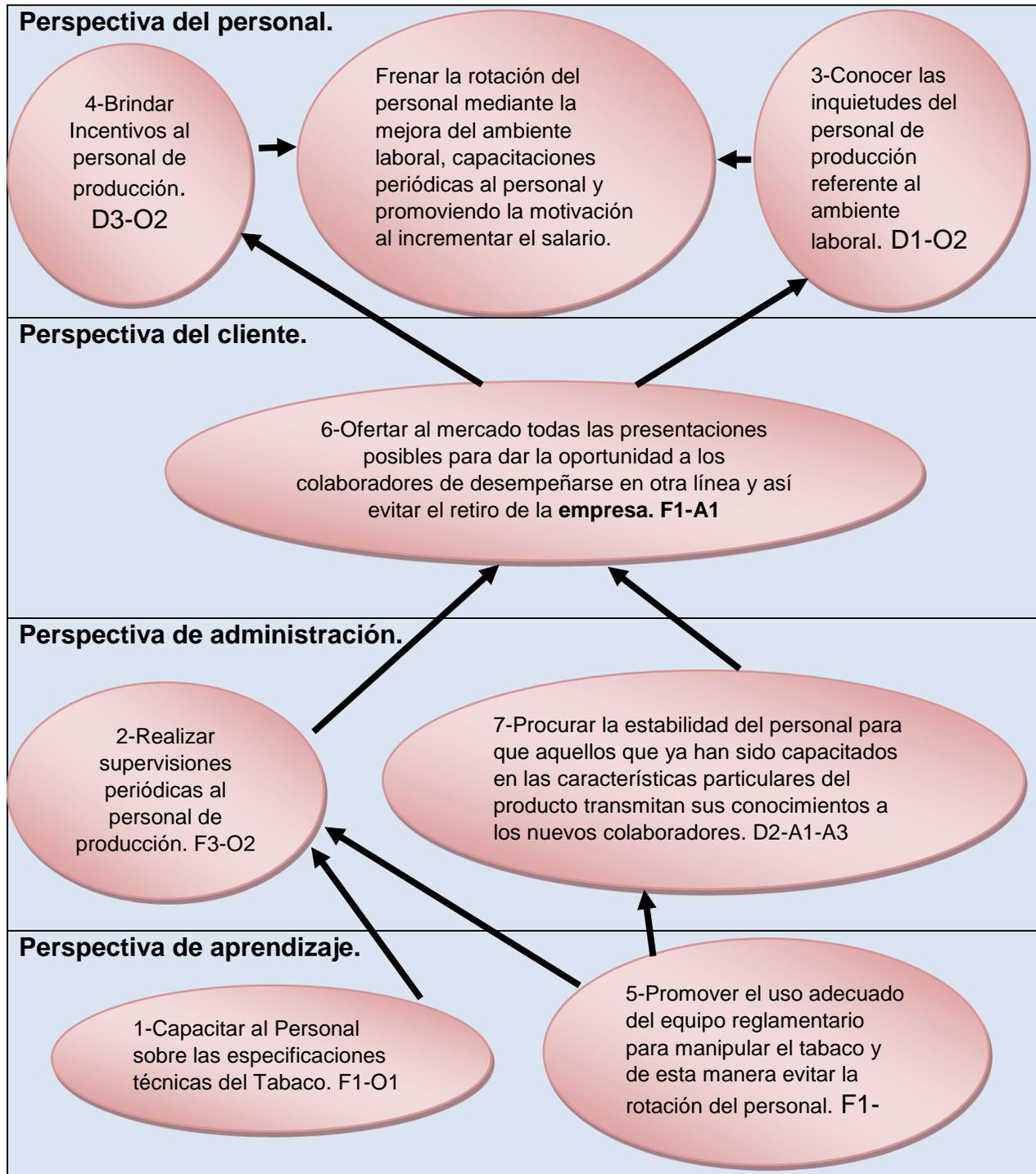
-	-	-	-	-	-	2	0.2	1	0.1
	2.25		1.13		0.52		1.46		3.54

El uso de la matriz MCPE nos permitió jerarquizar las estrategias obteniendo como resultado:

- 1- Estrategia # 1: Procurar la estabilidad del personal para que aquellos que ya han sido capacitados en las características particulares del producto transmitan sus conocimientos a los nuevos colaboradores. D2-A1-A3
- 2- Estrategia #2: Capacitar al Personal sobre las especificaciones técnicas del Tabaco. F1-O1



6.3.5. Mapa estratégico.





Estrategias:

1- Estrategia # 7: Procurar la estabilidad del personal para que aquellos que ya han sido capacitados en las características particulares del producto transmitan sus conocimientos a los nuevos colaboradores. D2-A1-A3

2- Estrategia #1: Capacitar al Personal sobre las especificaciones técnicas del Tabaco. F1-O1

Objetivo estratégico:

Reducir la rotación del personal en un 8.2 %_a través de la mejora continua del ambiente laboral, el sistema de capacitaciones los incentivos económicos y los salarios como forma de motivación del personal.



6.3.6. Balance Score Card

Área de objetivos	Variables	Medición o Meta	KPI	Expectativa de tiempo
Clientes	Oferta-Demanda	Introducimos al mercado de Europa aumentando así los ingresos en un 20%	Mercado consumidor, exportaciones y crisis económica.	6 meses
Empleados Producción	Capacitación	Capacitar al personal semestralmente. (8 horas)	Especificaciones técnicas	6 meses
Empleados de administración	Supervisión	Llenar formatos de control de producción y de calidad. (Diariamente)	Producción-Calidad	3 meses
Responsabilidad Técnica	Equipo de Seguridad	No permitir el ingreso a determinadas áreas sin el equipo de seguridad donde se exige su uso. (Diariamente)	Equipo de seguridad-Áreas de trabajo.	1 mes
Aprendizaje	Capacitación	Capacitar al personal semestralmente sobre las especificaciones técnicas del puro. (4 horas)	Especificaciones técnicas	6 meses
Salarios	Incentivo	Aumentar el salario semestralmente. (6 meses)	Aumento de salario	6 meses
Ambiente Físico	Motivación	Brindar mejores condiciones de trabajo.	Iluminación Ventilación Temperatura Ruidos Materiales.	5 meses



6.3.7. Plan de Contingencia:

Se hace uso del plan de contingencia para enfrentar las variadas situaciones posibles como eventos inesperados, cuando las estrategias seleccionadas en el plan de acción no brindan los resultados deseados.

El personal no cumple con los requerimientos de las especificaciones técnicas.

Realizar supervisiones periódicas al personal de producción. F3-O2.

2-Mal uso del equipo de seguridad reglamentario.

Promover el uso adecuado del equipo reglamentario para manipular el tabaco y de esta manera evitar la rotación del personal. F1-F3-A2.

3-Poca demanda del mercado consumidor.

Ofertar al mercado todas las presentaciones posibles. F1-A1.

4-Falta de adaptación por parte de los colaboradores.

Conocer las inquietudes del personal de producción referente al ambiente laboral. D1-O2.



VII. Conclusión:

La empresa actualmente genera las siguientes cantidades de empleo: 725 puestos de trabajo en total, de los cuales 107 corresponden al área de administración y 618 al área de producción; el horario de trabajo es de 7: 00 am a 5:15 pm laborando de lunes a viernes.

Cuenta con las siguientes líneas de productos: acid Cigars, ambrosia, chateau real, isla del sol, la vieja habana: corajo, cameroon, conérico y maduro, liga, privada # 9, liga privada t 52, subculture, tabak Especial, java, sampler (mezclas).

Se identificaron cuáles son los factores que influyen en la rotación del personal obteniendo los siguientes: Condiciones de trabajo, falta de capacitación, salarios bajos, trato de jefes inmediatos.

El factor que más incide en la rotación del personal dentro de la empresa son las condiciones de trabajo, debido a que la empresa no brinda el ambiente físico óptimo para llevar a cabo las labores diarias. Según las entrevistas realizadas la administración de la empresa asegura que cuenta con las condiciones necesarias para brindar el ambiente adecuado de trabajo sin embargo, a través de las encuestas nos dimos cuenta que los colaboradores de producción no están satisfechos con dichas condiciones.

Al elaborar el plan de acción para la empresa y luego de su análisis se establecieron estrategias que se pueden llevar a cabo para atacar los problemas de la organización, las estrategias con más peso fueron: capacitar al personal y procurar la estabilidad de los mismos mediante mejoras en el ambiente físico y en el entorno laboral.



VIII. Recomendaciones

- Realizar capacitaciones periódicas a los colaboradores de la empresa: Estas deben de aplicarse tanto al personal administrativo como al de producción, ya que ellos deben de adaptarse a las reformas en las diferentes temáticas relacionadas con la elaboración del puro y el trato al personal.
- Hacer mejoras en el ambiente físico (infraestructura) de la organización puesto que un entorno agradable que presta las condiciones óptimas motivan al personal para desempeñarse satisfactoriamente.
- Proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para llevar a cabo su labor
- Motivar al personal por medio de incentivos económicos; la mejor motivación existente es la monetaria, al alcanzar la meta de producción diaria propuesta se puede bonificar y lograr que el colaborador persiga ese objetivo.
- Hacer reuniones habituales del personal administrativo y el sindicato para expresar inquietudes, logros y sugerencias.
- Aplicar las estrategias propuestas, éstas han sido diseñadas para reducir el índice de rotación del personal y con ello se espera un resultado favorable para la empresa.



IX. Bibliografía

- (15 de febrero de 2016). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal-ventajas-y-desventajas/>
- Andrea. (17 de Septiembre de 2011). *Slidshare*. Obtenido de <http://andreita-contabilidaddecostos.blogspot.com/2011/09/costos-variables-y-fijos-o-costos.html>
- Anguiano, D. (9 de Febrero de 2011). *Slide share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/danielaanguiano/sueldos-y-salarios-6866595>
- Aponte, J. C. (s.f.). *Gestiopolis*.
- Central, B. (Noviembre de 2015). Obtenido de www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/historico
- Chenny. (16 de Agosto de 2011). Obtenido de <http://es.slideshare.net/Chenny3/plan-de-contingencia-8874360>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Cimo, C. (30 de Julio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/seguridad-e-higiene-en-el-trabajo/>
- Contreras, J. (16 de Julio de 2016). Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- Country Meters*. (Diciembre de 2015). Obtenido de <http://countrymeters.info/es/Nicaragua>
- Diccionario de marketing*. (1999). Madrid- España: Cultural S.A.
- El Nuevo Diario*. (15 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/382267-tabaco-genera-mas-us-200-millones/>
- Espitia, S. (16 de febrero de 2016). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/yhnznhjqw5xo/obstaculos-a-la-productividad/>
- Fernández, J. C. (8 de Abril de 2009). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-de-la-situacin-de-una-empresa>
- Gámez Gastélum, R. (2007). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/2r.htm>
- Garces, L. F. (18 de Abril de 2016). *Slideshow*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/7f9/las-fuerzas-de-porter>
- Gómez, I. (29 de Febrero de 2012). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/isaacgflores/muestreo-probabilistico-11805888>
- Gómez Gutiérrez, A. (22 de Noviembre de 2007). *Slideshow*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/GestioPolis.com/produccion-y-sistemas-de-produccion>



- Hernández Gayosso, A. J. (5 de Diciembre de 2011). *slide share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/hedoer/costos-de-la-rotacion-de-personal>
- Hernández, A. J. (5 de Diciembre de 2011). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/hedoer/costos-de-la-rotacion-de-personal>
- Herrera Nava, A. L. (04 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-humano-en-las-organizaciones/>
- Herrera Nava,, A. L. (4 de marzo de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-humano-en-las-organizaciones/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Mark , C. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Lacayo, L. N. (27 de Mayo de 2013). El tabaco es el “motor” de la economía de Estelí. *El nuevo Diario*.
- Leading, E. (30 de Noviembre de 2016). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/EWTOLEDOHU/cinco-fuerzasdeporter>
- Levy, K. (9 de Junio de 2010). *Slide share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/kscanto/plan-de-accin-402>
- López,, S. G., & Ortiz,, S. (23 de Abril de 2008). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>
- Losrecursoshumanos*. (15 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal-ventajas-y-desventajas/>
- Marcelo, B. (27 de Junio de 2012). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/yacarects/procesos-de-produccion>
- Martínez, P. (2 de Octubre de 2011). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/perlamar022/2-metodologia-mixta-de-investigacion>
- Mendoza Gòmez,, I. L., Sarmiento,, R. E., & Clary, J. R. (4 de Junio de 2012). *slidshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/IvonneLorenaMendozaGomez/ergonomia-13198095>
- Mendoza Quintero, F. A., & Perés Zeas, W. M. (2014). *Efectos de la inestabilidad del personal del area de produccion en la determinación de los costos unitarios de tabcos liga 7, en la fabrica tabacalera Cubana S.A, durante el periodo de Junio a Julio del año 2013*. Estelí.
- Montoya Orozco, M. L. (2011). *Efectos provocados en los costos de producción por la alta rotación del personal en la fábrica de tabaco Estelí Cigrs S.A durante el periodo 2011*. Estelí.
- Pamela. (27 de Septiembre de 2012). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Pamela143/la-produccion-y-productividad>
- Pepue, J. (04 de Abril de 2014). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slidesearchengine.com/slide/matrices-de-evaluacion>



- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2016). *Definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Poison, K. (26 de agosto de 2010). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/poisonkiller/balance-score-card>
- Portuondo Pichardo,, F. M. (11 de Diciembre de 2016). Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Proceso_de_producci%C3%B3n
- Rhslatam. (7 de Mayo de 2013). *rhslatam.com*. Obtenido de <http://rhslatam.com/blog/rotacion-laboral-ventajas-y-desventajas/>
- Rodríguez Fernández, Z. M., & Gonzáles Gonzáles, J. (2014). *Descuadrando*. Obtenido de http://descuadrando.com/Entrevista_de_salida
- Ronda Pupo, G. A. (11 de Marzo de 2002). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Sales, M. (28 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- Sánchez, J. (23 de Mayo de 2011). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jesussanval/5-fuerzas-de-porter-80690546y>
- Serrano Moya, M. M. (mayo de 05 de 2015). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/mmserrano3/concepto-de-produccion>
- Verdugo, W. (5 de Octubre de 2010). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/wenceslao/investigacion-descriptiva-5366924>
- Werther, Jr, W. B., & Keith Davis. (2000). *Administración de personal y de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.



X. Anexos.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN/FAREM-ESTELÍ

Entrevista dirigida al Ing.

Gerente ESTELI CIGARS, S.A.

Fecha: _____

Estimado señor, somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria/ FAREM- Estelí. El objetivo de esta entrevista es conocer aspectos influyentes en la Rotación del Personal de ESTELI CIGARS en el 2015.

- ✓ Describir la situación actual del personal de ESTELI CIGARS
 - ✓ Analizar los procesos de producción en relación con la rotación del personal.
1. ¿Existe Rotación de Personal frecuente en la empresa?
 2. ¿En qué áreas se presenta mayor rotación?
 3. ¿Cómo ha incidido la Rotación del Personal en esa área y como esta a su vez afecta a las demás áreas?
 4. ¿En qué forma afecta la rotación a la empresa y al personal?
 5. ¿De qué manera afecta la Rotación de Personal en la productividad?
 6. ¿Cuáles son las causas que originan la rotación del Personal?
 7. ¿Cuáles son los factores que más influyen en la Rotación de Personal?
 8. ¿Cómo contribuye la empresa a la retención del personal?



9. ¿Cuáles son las medidas correctivas que utiliza la empresa en casos de Rotación de Personal?
10. ¿Qué beneficios se obtienen luego de implementar las medidas correctivas?
11. ¿Cómo contribuye la empresa a la retención del personal?



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

FAREM-ESTELÍ



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Dirigida al personal de la empresa PROCENICSA, S.A. Marque con una X los incisos que crea usted acertados

I. Datos Generales

Edad: _____ Sexo: _____

Estado civil: _____ Ocupación: _____

OBJETIVO: Describir la situación actual de la empresa Estelí Cigars S.A

1- Cree usted que hay presencia de rotación de Personal en la empresa?

a) Si_____

b) No_____

2- ¿Se ve afectada su área por la rotación del Personal?

a) Si_____

b) No_____

c) A veces _____

d) Todo el tiempo_____

3- Ha disminuido su producción por la rotación de personal?

a) Si_____



b) No_____

c) Poco_____

d) Mucho_____

4- ¿Cree que la empresa brinda buenas condiciones de trabajo?

a) Si_____

b) No_____

5- ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño?

a) Si_____

b) No_____

Objetivo: Identificar los factores que influyen en la rotación del personal de la tabacalera PROCENICSA S.A

1- ¿Considera que la rotación de personal se debe a los salarios bajos?

a) Si_____

b) No_____

2- ¿Las condiciones de trabajo influyen en la rotación?

a) Si_____

b) No_____

3- ¿Considera que la falta de motivación e incentivo son un factor influyente en la rotación de personal?



a) Si_____

b) No_____

4- El trato que recibe por parte de su jefe de área incide en la rotación?

a) Si_____

b) No_____

5- ¿Cree que la demasiada supervisión es responsable de la rotación?

a) Si_____

b) No_____



OBJETIVO: Describir la situación actual del personal de ESTELI CIGARS S.A

Tabla 1 Rotación del personal.

1- Cree usted que hay presencia de rotación de Personal en la empresa?		
si	215	86.00%
no	35	14.00%

Tabla 2 Efectos de la rotación.

2- ¿Se ve afectada su área por la rotación del Personal?		
si	118	47.20%
no	14	5.60%
a veces	63	25.20%
todo el tiempo	55	22.00%

Tabla 3 Disminución de la Producción

3- Ha disminuido su producción por la rotación de personal?		
si	133	53.20%
no	0	0.00%
poco	0	0.00%
mucho	117	46.80%

Tabla 4 Condiciones de trabajo.

4- Cree que la empresa brinda buenas condiciones de trabajo?		
si	183	73.20%
no	67	26.80%



Tabla 5 Capacitación del personal.

5- ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño?		
si	12	4.80%
no	238	95.20%

Objetivo: Identificar los factores que influyen en la rotación del personal de la tabacalera ESTELI CIGARS S.A

Tabla 6 Salario-Motivación

1- ¿Considera que la rotación de personal se debe a los salarios bajos?		
si	211	84.40%
no	39	15.60%

Tabla 7 Ambiente laboral.

2- ¿Las condiciones de trabajo influyen en la rotación?		
si	250	100.00%
no	0	0.00%

Tabla 8 Falta de motivación.

3- ¿Considera que la falta de motivación e incentivo son un factor influyente en la rotación de personal?		
si	169	67.60%
no	81	32.40%

*Tabla 9 Trato por parte de sus superiores.*

4- ¿ El trato que recibe por parte de su jefe de área incide en la rotación?		
si	110	44.00%
no	140	56.00%

Tabla 10 Supervisión.

5- ¿Cree que la demasiada supervisión es responsable de la rotación?		
si	12	4.80%
no	238	95.20%



ESTELI CIGARS, S. A.
 KM. 153 CARRETERA PANAMERICANA ESTELI, NICARAGUA
 RUC N° 2023000141754
 Tel: 2773-5553 • Telefax: 2773-1400

FAREM
 SARET

TRASLADOS INTERNOS 1445

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	U./M.	P./UNIT.	TOTAL
	de <i>Bodega</i> a <i>produccion</i>				
380	leño estele 4711/18	14	165		
	leño jalapa 3050	3			
	leño estele (ambos)	4			
3103	leño jalapa	3			
111	leño parral somia	12			
	capote indonesia	6			
0155	leño jalapa	10			
2016	leño honduras	16			
806	capa balon onduo	6			
1006	capa indonesia	10			
TOTALES					

Observaciones: _____

Nombre Contabilidad: _____
 Cobro Entrega: _____
 Anuncia Recibo: _____

Entregado por: *Estelion Belaya*
 Autorizado por: _____
 Recibido por: _____

Candy

