

**Proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la Empresa TAVICUSA, S.A con sede en la ciudad de Estelí. Periodo 2017-2019**

Keytel Fabiola Rugama Castillo, FAREM-Estelí, [fabiolacastillo295@gmail.com](mailto:fabiolacastillo295@gmail.com)  
José Francisco Cruz Mendez, FAREM-Estelí, [jfcm655@gmail.com](mailto:jfcm655@gmail.com)  
Madelyn Valeska Trujillo González, FAREM-Estelí,

**RESUMEN**

El presente estudio analiza el proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la empresa TAVICUSA, S.A, para proponer estrategias que mejoren dicho proceso. En las empresas uno de los recursos más importantes es el recurso humano, debido que el éxito o fracaso de la empresa depende del talento humano. Si se desea una sociedad competitiva se requiere un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, caracterizado por una alta satisfacción de sus colaboradores; un mal desempeño laboral por las condiciones laborales conduce, a la desmotivación y estrés laboral. Según el nivel de conocimiento esta investigación es aplicada y según el nivel filosófico es cuali-cuantitativa. Se aplicaron técnicas de recolección de datos como entrevista a la encargada de recursos humanos y la encuesta a 125 colaboradores de la empresa. El estudio muestra que la empresa no se hace el uso adecuado del proceso de reclutamiento y selección, además de que no se evalúa formalmente el desempeño de sus colaboradores, este proceso se desarrolla de forma ineficiente en la empresa. Las líneas estratégicas que se propusieron fueron: Estrategia N° 1. Manual De Reclutamiento, Selección, Contratación Y Desempeño Laboral, Estrategia N° 2. Seguir El Procedimiento Adecuado En El Proceso De Reclutamiento Y Selección, Estrategias N° 3. Mejora En El Proceso De Contratación Del Personal, Estrategia N° 4. Mejora De Conocimientos Y Destrezas Del Personal, Estrategia N° 5. Apropiación De Las Normas Y Políticas y Estrategia N° 6. Mejora De Las Condiciones De Trabajo.

**Palabras Claves:** Reclutamiento, selección, contratación.

## **Recruitment process up to the hiring of staff in Company TAVICUSA, S.A based in the city of Estelí. 2017-2019 period**

Keytel Fabiola Rugama Castillo, FAREM-Estelí, [fabiolacastillo295@gmail.com](mailto:fabiolacastillo295@gmail.com)

José Francisco Cruz Mendez, FAREM-Estelí, [jfcm655@gmail.com](mailto:jfcm655@gmail.com)

Madelyn Valeska Trujillo González, FAREM-Estelí,

### **SUMMARY**

This study analyzes the recruitment process up to the hiring of personnel in the company TAVICUSA, S.A, to propose strategies that improve said process. In companies one of the most important resources is human resources, because the success or failure of the company depends on human talent. If a competitive society is desired, a good recruitment, selection and hiring process is required, characterized by high satisfaction of its collaborators; poor job performance due to working conditions leads to demotivation and job stress. According to the level of knowledge this research is applied and according to the philosophical level it is qualitative and quantitative. Data collection techniques were applied, such as an interview with the person in charge of human resources and a survey of 125 company employees. The study shows that the company does not make proper use of the recruitment and selection process, in addition to not formally evaluating the performance of its collaborators, this process is carried out inefficiently in the company. The strategic lines that were proposed were: Strategy N ° 1. Manual of Recruitment, Selection, Hiring and Labor Performance, Strategy N ° 2. Follow the Appropriate Procedure in the Recruitment and Selection Process, Strategies N ° 3. Improvement in the Process Personnel Recruitment, Strategy N ° 4. Improving Knowledge And Skills Of Personnel, Strategy N ° 5. Appropriation Of Norms And Policies And Strategy N ° 6. Improving Working Conditions.

Key Words: Recruitment, selection, hiring.

## INTRODUCCIÓN

El tema de esta investigación surge al detectar que la empresa TAVICUSA S.A. no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación del personal, y se requiere que se realicen mejoras y actualizaciones que contribuyan a fortalecer la estructura de la empresa y de esta forma los colaboradores trabajen de una forma más organizada para una mejor eficiencia y eficacia de sus actividades.

Las empresas tabacaleras son fuente principal de trabajo para el desarrollo de nuestro país, son negocios que generan trabajos e ingresos a los pobladores. También son destacadas en su amplio mercado por la buena calidad de puros, pero esto conlleva a la competitividad de las empresas, y dificulta a la estabilidad del personal.

El departamento de Recursos Humanos con su responsable es la pieza clave para el funcionamiento de una empresa, pues de la eficiencia con que este opere, depende el éxito o fracaso de la misma.

Tabacalera TAVICUSA, S.A, con sede en la ciudad de Estelí, es una Compañía propiedad de los empresarios Rocky Patel y Amílcar Alberto Pérez Castro, funciona desde el 14 de Abril del 2009, se dedica a la transformación de materia prima (tabaco) en productos terminados (puros) los que posteriormente exporta a Estados Unidos de Norte América y Europa.

En la empresa TAVICUSA, S.A. el problema radica es la falta de implementación de las técnicas adecuadas para llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal que labora en la empresa.

### **1. Empresa<sup>1</sup>**

La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo, y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general se entiende por empresa el organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

---

<sup>1</sup> L. Sánchez. Definición de Empresa y su clasificación. Obtenido de:  
[https://www.academia.edu/7535000/DEFINICION\\_DE\\_EMPRESA\\_Y\\_SU\\_CLASIFICACION](https://www.academia.edu/7535000/DEFINICION_DE_EMPRESA_Y_SU_CLASIFICACION)

## **2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

### **2.1. RECLUTAMIENTO<sup>2</sup>**

Chiavenato (2004) afirma que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

#### **2.1.1. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la línea.

##### **✓ EL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Se conoce como una oferta de empleo, teniendo en cuenta el criterio de la rentabilidad económica y autoselección factores que influyen en las acciones de reclutamiento: tamaño de la empresa o estado del ciclo la vida de la empresa (crecimiento recesión) o condiciones del mercado local de trabajo o efectividad de las actuaciones anteriores de reclutamiento o condiciones de trabajo (salarios, jornada).

##### **✓ EL RECLUTAMIENTO INTERNO**

Es un proceso o movimiento interno d recursos humanos. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendido o transferidos con ascenso.

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

##### **✓ EL RECLUTAMIENTO MIXTO**

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno no sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja en individuo ascendido a la posición vacante.

El reclutamiento mixto es un método que involucra tanto en reclutamiento interno como el externo, o sea, opta por dar la posibilidad a empleados actuales de la empresa y a candidatos que están disponibles en el mercado.

---

<sup>2</sup> Koontz H y Wehrich H (2007). Administración-Una perspectiva global–Duodécima Edición autores: obtenido de: [https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=8101](https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8101)

## 2.2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL<sup>3</sup>

La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: 1) Adecuación de la persona al trabajo; y 2) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

### PASOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

Como toda metodología, el proceso de selección de personal tiene pasos delimitados que varían según el reclutador y según los recursos de los que disponga, pero en general este proceso tiene los siguientes pasos:

#### ✓ LA ENTREVISTA.

Una vez completados los procesos anteriores, en el orden sigue la entrevista, la cual: Es fundamentalmente, un intercambio de impresiones, una conversación que se desarrolla entre dos o más personas. Sus objetivos pueden ser diversos. En el caso del análisis de puestos son: Obtener información, aclarar, corroborar o ampliar una serie de datos.

#### ✓ REFERENCIAS PERSONALES

#### ✓ CONTRATACIÓN

#### ✓ TOMA DE DECISIONES

## 3. DESEMPEÑO LABORAL<sup>4</sup>

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

El desempeño laboral es el resultado obtenido del trabajo realizado, el cual puede ser positivo o negativo, en dependencia de las metas propuestas.

La meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional y este sistema adecuadamente diseñado puede generar datos potencialmente valiosos en la mayor parte de las áreas funcionales de recursos humanos.

---

<sup>3</sup> Koontz H y Wehrich H (2007). Administración. Una perspectiva global. Duodécima Edición autores: obtenido de: [https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=8101](https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8101)

<sup>4</sup> Zans Castellón, A. (2017). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. UNAN-Managua. Matagalpa, Nicaragua. Obtenido de: <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/5805.pdf>

## MATERIAL Y METODO

Según el nivel de conocimiento es una investigación aplicada ya que analiza la problemática, del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de la Empresa TAVICUSA, S.A Estelí, se proponen mejoras para mejorar este proceso en la empresa.

Según su nivel filosófico es una investigación cuali-cuantitativa porque analiza a profundidad el problema del proceso administrativo en el área de Recursos Humanos desde el reclutamiento hasta la selección del personal en la Empresa “Las Limas S.A”, para sugerir estrategias administrativas que impliquen una mejora y el logro de la eficiencia del proceso.

El universo de esta investigación es la Empresa TAVICUSA, S.A con sede en la ciudad de Estelí, integrada por 185 colaboradores; esta Empresa se dedica a la producción y elaboración de puros para el mercado internacional

Esta investigación según el enfoque filosófico es cuali-cuantitativa, por ello se define el muestreo cualitativo y el muestreo cuantitativo.

### 3.1. MUESTREO PARA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El método que se eligió es un muestreo no probabilístico por conveniencia porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

1. Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y encuestados, y participación de manera voluntaria en el estudio.
2. Informantes claves con amplio conocimiento en el proceso de administración de recursos humanos.
3. Trabajadores contratados y que han pasado el proceso de contratación en los últimos dos años.

### MUESTRA PARA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La empresa TAVICUSA S. A. proporciono una lista general de colaboradores. El universo de 185 colaboradores, un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%. El tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * P * q}$$

$$n = \frac{185 (1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(185-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)} \quad n = \frac{185 (3.8416) * (0.25)}{(184)(0.0025) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{710.696(0.25)}{0.46+0.9604} \quad n = \frac{177.674}{1.4204} \quad n = 125$$

Muestra: 125 personas

Una vez determinada la muestra se aplican los instrumentos: entrevistas, a la responsable de recursos humanos, colaboradores de las diferentes áreas con amplio conocimiento en el proceso administrativo de recursos humanos, encuestas a 125 los trabajadores que han pasado por el proceso de contratación en los últimos años e investigación documental sobre el proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la empresa TAICUS, S.A

## **RESULTADOS**

### **El proceso de reclutamiento y selección de la empresa TAVICUSA**

Según Chiavenato (2004) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

En la empresa TAVICUSA se encuentra la necesidad de un recurso humano bien organizado donde se implemente un buen proceso de reclutamiento y selección del personal, debido que en esta empresa no se toma en cuenta ni se pone en práctica este proceso al momento que se encuentra una vacante disponible.

En la empresa cuando se existe una vacante disponible en alguna de las distintas áreas, lo que realmente se realiza es que se les comunica a los colaboradores sobre esta vacante, los cuales recomiendan a alguna persona que creen que es apta para ocupar el puesto.

La empresa ha considerado importante dar a conocer los procedimientos de reclutamiento ya que consideran que, si un buen trabajador les recomienda un candidato, este recomendaría a alguien que se eficiente como él y además que en el momento que la empresa contrata a alguien que uno de sus colaboradores le sugirió sobre este cae la responsabilidad que este cumpla con sus labores de manera eficiente

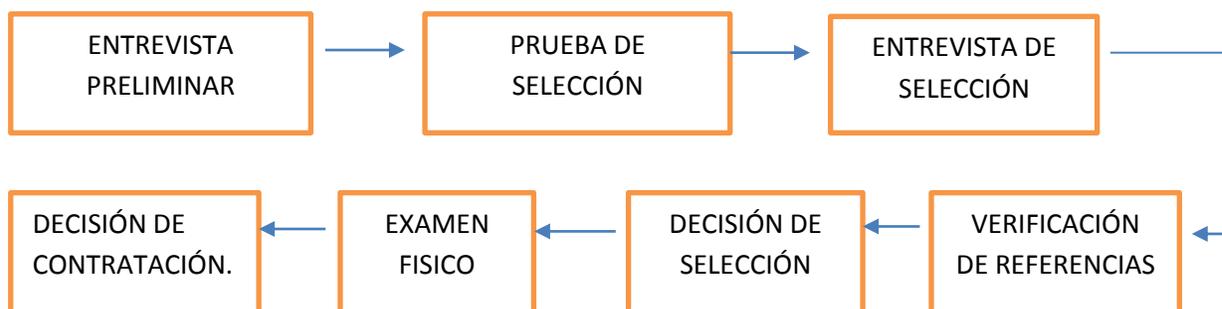
La empresa TAVICUSA, S.A. al no llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento corre el riesgo de contratar al candidato inadecuado que no tenga con los conocimientos y capacidades que el puesto requiere.

En entrevista realizada el día 05 de noviembre del 2019 (anónima) la persona dijo:

*“La empresa cuenta con pocos procedimientos de reclutamiento los cuales son informar que hay una vacante disponible, esto lo hacen los trabajadores quienes divulgan a sus amigos y familiares de la existencia de la vacante... La empresa al no realizar el procedimiento como se debe corre el riesgo de contratar al candidato erróneo lo que los llevaría a la insatisfacción, bajo rendimiento, problemas de adaptación, baja productividad; además que esto lleva al retraso en el cumplimiento de los objetivos. Lo anterior genera tensión entre los colaboradores, daña el proceso de comunicación y ocasiona desacuerdos sin solución, al igual que competitividad poco saludable.”*

La empresa cuando hay una vacante disponible realiza el reclutamiento interno, se les da la oportunidad a los colaboradores de optar por un mejor puesto y este se ascendido de inmediato.

Seguido del reclutamiento se da el proceso de selección, en el cual según la teoría se debe de seguir el siguiente procedimiento:



Según la responsable de recursos humanos en la empresa:

*“Si se requiere personal para el área contable se les realiza una semi-entrevista para conocer los conocimientos, las capacidades y la experiencia del candidato, que permite escoger a los mejores candidatos, luego de esto se realiza otra entrevista para seleccionar a la persona idónea, a la cual se le solicita la documentación necesaria: fotocopia de su cedula de identidad, título, examen médico, record de policía entre otros. Si se trata de un puesto de otra área a este solo se le realiza una semi-entrevista para conocer las capacidades y la experiencia del candidato para la vacante disponible”. (Angelina Rugama, Responsable de RRHH, entrevista realizada el día 05 de noviembre del 2019)*

En la empresa a los colaboradores de nuevo ingreso se les va comunicando poco a poco cuáles son sus funciones y como debe de realizarlas, cuáles son las medidas de higiene y seguridad que deben tomar en cuenta cuando están realizando sus funciones.

A los del área contable y aquellos que se formaron dentro de la empresa son los que fueron capacitados por un tiempo para que en el momento de realizar sus funciones estos las realizaran de la manera adecuada y le dieron el uso necesario a cada uno de los equipos que utilizaran en sus labores cotidianas.

Según entrevista realizada se dio a conocer que es el jefe de área el encargado de informar cuales son las actividades a realizar en cada puesto, como las medidas que debe tomar en cuenta los colaboradores y en los puestos administrativos son capacitados por un mes por la persona que dejara el puesto.

## **Procedimiento para la contratación en la empresa TAVICUSA S, A.**

Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad. (Slinger, 2015)

El contrato se caracteriza por la seriedad y respeto que existe entre la empresa y el candidato, a fin que ninguna de las personas involucradas se sienta afectado sus derechos e integridad.

Contratar al personal adecuado es vital para el buen funcionamiento de una empresa. Según la entrevista realizada el día 05 de noviembre del 2019 a la responsable de Recursos Humanos: *“Al momento de hacer efectiva la contratación la única documentación que se le solicita al candidato es fotocopia de su cedula de identidad y si este ya cotiza el seguro del INSS se le pide el número de este”*.

La empresa TAVICUSA, S.A no tiene bien definido cuales son los procedimientos para la contratación del personal lo que lo lleva a cometer el error en contratar a los candidatos erróneos que afectaran en el cumplimiento de estrategias, objetivos y metas de la empresa.

## **El desempeño laboral en la etapa de inducción en la empresa TACUVISA**

La inducción significa proporcionarle al empleado información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesita para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad. (Slinger Rodríguez, 2015)

La inducción del personal, es un proceso que consiste en la orientación, y ubicación de los trabajadores de recién ingreso. Con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa. Lo que se traducen en un mejor desempeño.

En la empresa TAVICUSA, S.A. Conforme al proceso del desempeño laboral en la etapa de inducción se identificó que esta empresa no realiza dicho proceso debido a que esta tiene más interés en el cumplimiento de producción, que cumplir los procesos debidos de recursos humanos.

Además de que esta empresa no lleva a cabo ningún proceso de evaluación del desempeño laboral para determinar la existencia de problemas en la integración de un empleado/a en la que ayude al cumplimiento de los objetivos, a implementar estrategias y afinar la eficacia.

La empresa TAVICUSA, S.A. no considera importante evaluar el desempeño de los colaboradores lo que los lleva a desconocer sobre la eficiencia y eficacia de ellos; lo que esto los lleva al deterioro del clima laboral, reducción en la motivación del personal lo que deteriora la productividad, el personal puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.

En la entrevista realizada el día 05 de noviembre del 2019 esta persona pidió permanecer en anonimato, dijo. “que en la empresa no se realiza ningún tipo de proceso para la evaluación del desempeño de sus colaboradores, no están pendiente cual es la eficiencia y eficacia de estos”

Se logró observar que la empresa no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño laboral, esto provoca que esta no se dé cuenta en que están fallando sus colaboradores, lo cual provocaría una deficiencia y baja en la calidad sus productos, además de retraso en el envío de los pedidos.

### El proceso de reclutamiento desde la óptica de los trabajadores de TAVICUSA

Un elemento importante en la empresa, es la composición de recursos humanos, lo que en la investigación se considera de relevancia la opinión de los colaboradores como la de los jefes.

La mayoría de los colaboradores se encuentran en el área de producción y empaque debido a que en estas áreas es donde se necesitan más trabajadores para poder producir y entregar los pedidos de puros a tiempo y forma ya que los clientes ponen fecha y hora para su entrega.

En la entrevista realizada el día 04 de noviembre del 2019 esta persona decidió permanecer en anonimato dijo que: *"prefiere trabajar en el área de producción y empaque porque tiene la posibilidad de ganar acuerdo a lo que producen y su salario es más cómodo debido a como le pagan los puros que realizan y empaican."*

Los colaboradores prefieren trabajar en estas áreas ya que tienen las posibilidades de ganar más de lo estipulado en un contrato, tienen la ventaja de tener más ingreso para el sustento diario de sus familias y abastecer todas sus necesidades.

Las fábricas de tabaco cumplen con los salarios establecidos y le da oportunidad a muchos desempleados de poder optar por un puesto y salir adelante con sus metas.

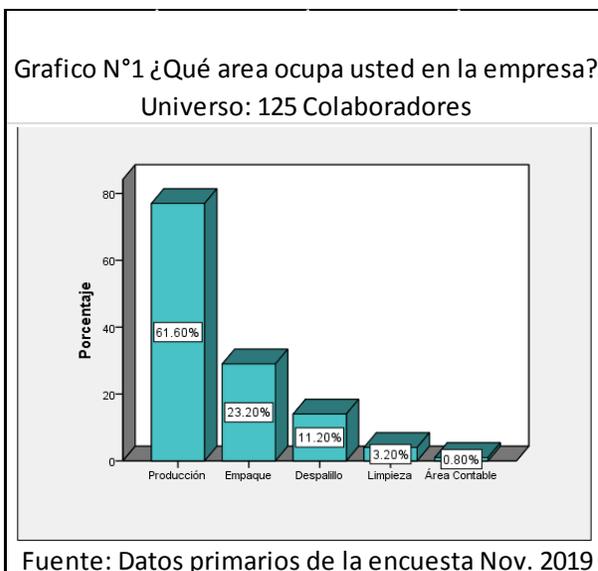
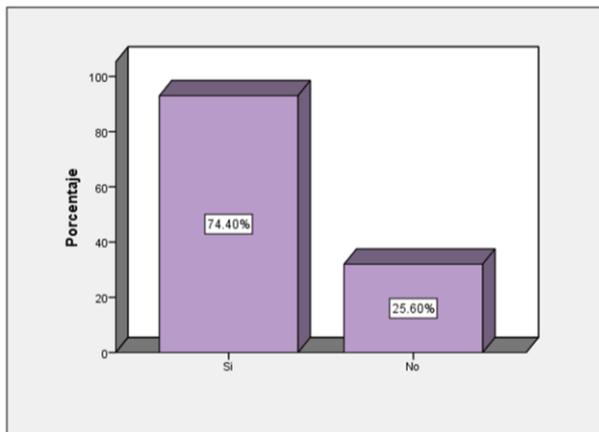


Gráfico N° 2 ¿Conoce ud los procedimientos para el reclutamiento de la empresa?  
 Universo: 125 Colaboradores



Fuente: Datos primarios de la encuesta Nov. 2019

Aquí se puede observar que la empresa le ha dado a conocer cuál es su proceso de reclutamiento a sus colaboradores, debido que para este proceso la empresa toma en cuenta la opinión y sugerencias de estos, ya que la empresa confía en sus colaboradores para llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento.

En La empresa TAVICUSA, S.A. la fuente de reclutamiento que utilizan es que sus colaboradores le recomiendan alguna persona que creen que es apta para ocupar el puesto, debido a que la empresa hace responsable y confía en su trabajador y espera que sea un buen candidato.

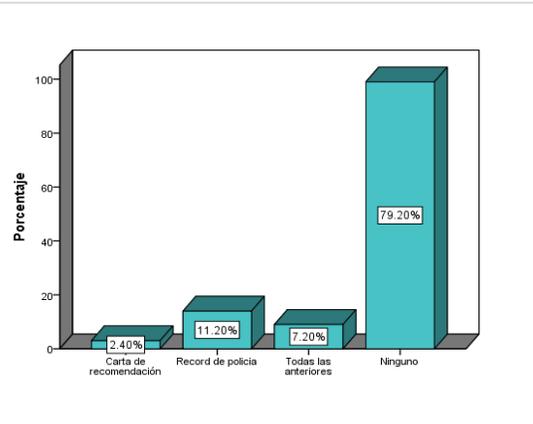
En la empresa TAVICUSA, S.A no toman en cuenta las distintas fuentes que existen para el reclutamiento lo que puede llevarlos a cometer el error de contratar a la persona errónea para la vacante disponible perdiendo la oportunidad de contratar a una persona con todos los conocimientos y capacidades que el puesto necesite y mejorar la eficiencia y eficacia de dicha empresa

### Evaluando el proceso de selección desde los trabajadores

En esta gráfica se observa que la empresa no está tomando en cuenta ningún tipo de documento necesario para optar por las distintas vacantes de las áreas de: producción, empaque, y personal de limpieza. Además, que uno de los documentos necesarios para la contratación del personal es el certificado de salud para descartar alguna enfermedad que necesite las medidas de seguridad e higiene adecuadas para estas personas y los demás colaboradores, también el record de policía para verificar que no tengan algún delito.

En la empresa TAVICUSA, S.A no se lleva a cabo el proceso de selección del personal, no se reúne la mayor cantidad de candidatos para evaluar cuál de ellos es el que tiene las posibilidades de ocupar la vacante, lo que provoca contratar personal no altamente capacitado para optar por el puesto.

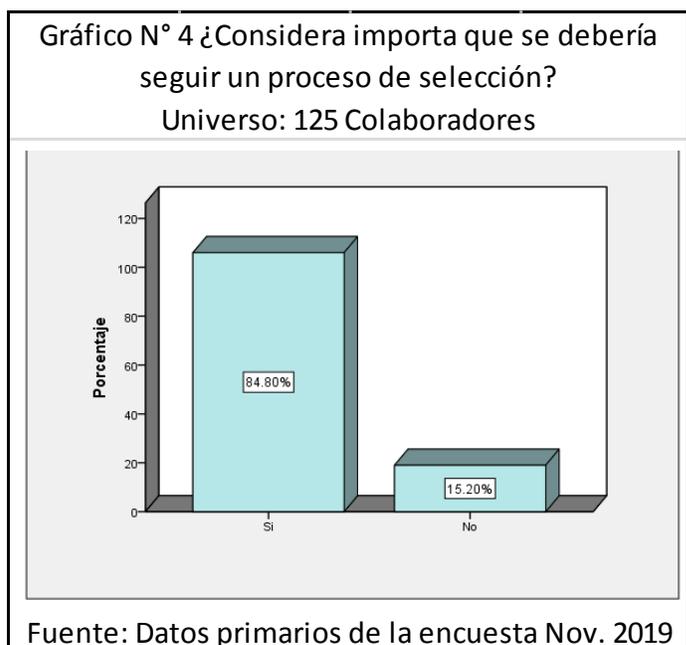
Gráfico N° 3 ¿Qué documentos le exigieron para optar al puesto?  
 Universo: 125 Colaboradores



Fuente: Datos primarios de la encuesta Nov. 2019

*“La empresa cuenta con manual de proceso de selección pero que no se implementa en el momento que se encuentra una vacante disponible dentro de las distintas áreas dentro de esta, ya que cada responsable de área s el cargo de contratar al personal que crea que es el indicado para optar por el puesto, ya sean amigos, familiares o conocidos” (Anónimo. Área Contable, entrevista realizada el día 05 de noviembre del 2019).*

Se observa que la empresa no está implementando los adecuados procesos de selección, lo que esto contrae como consecuencia que la empresa no llega a contratar a la persona adecuada y con los conocimientos necesarios para llevar acabo las funciones del puesto; esto traería como consecuencia que la empresa no llegue a cumplir sus metas u objetivos.



Los colaboradores de la empresa consideran que la empresa siga un proceso de selección porque ven las posibilidades de poder optar por un mejor puesto dentro de la empresa debido a que muchas personas que laboran dentro de las tabacaleras son profesionales pero no han tenido la oportunidad de ejercer su profesión, además de que para contratar al personal altamente capacitado para cada puesto de necesita realizar este proceso y así analizar quien es el indicado para ocupar la vacante disponible.

En la entrevista realizada el día 04 de noviembre del 2019, esta persona

decidió permanecer en anonimato, dijo que: "la empresa debería de considerar importante tomar en cuenta todos los criterios y procedimientos para llevar a cabo una buena selección de su personal y así contratar a la persona sea apta para ocupar la vacante disponible y que tenga los conocimientos necesarios para realizar las funciones que este requiera en forma y tiempo, además que sea eficiente en sus labores"

Aquí se puede observar que los colaboradores creen que es importante que la empresa tome en cuenta un proceso de selección para que la vacante sea ocupada por la persona adecuada con los conocimientos necesarios para esta, debido a que algunos de ellos tendrían más posibilidades de adquirir un mejor puesto de acuerdo a su perfil académico. Además, así la empresa podría llevar una mejor organización y control dentro de esta.

## La visión de los trabajadores de su desempeño en el periodo de inducción

Tabla N°1 ¿La empresa utiliza algún proceso para la evaluación y seguimiento de su desempeño?* ¿Cada cuanto evalúa la empresa, el desempeño de sus trabajadores?					
		¿Cada cuanto evalúa la empresa, el desempeño de sus trabajadores?			Total
		Semanal	Mensual	Ninguna	
¿La empresa utiliza algún proceso para la evaluación y seguimiento de su desempeño?	Si	2	28	0	30
		100%	100%	0%	24%
	No	0%	0	95	95
		0%	0%	100%	76%
Total		2	28	95	125
		100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Nov. 2019

Tabla N°15 según la mayoría de los colaboradores la empresa no cuenta con ningún tipo de proceso de evaluación y seguimiento del desempeño laboral y un pequeño porcentaje afirma que la empresa si les realiza una evaluación a sus colaboradores.

La empresa TAVICUSA, no cuenta con ningún sistema de evaluación del desempeño laboral lo que esto los puede llevar al incumplimiento de objetivos propuestos, ya que este sistema permite una mediación sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados. Es útil para identificar los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

### 3.1.1. ANALISIS DE LA CONTRATACION DESDE LA OPTICA DE LOS TRABAJADORES DE TAVICUSA

Los colaboradores de la empresa TAVICUSA, S.A. dicen que la empresa debería tomar en cuenta el proceso de reclutamiento, selección y contratación para que el candidato que valla ocupar la vacante disponible sea el indicado y tenga los conocimientos necesarios para este.

Desde el punto de vista de los trabajadores conocen los procesos, pero consideran que estos procesos mejoraran la eficiencia y eficacia de la empresa, debido que con estos procesos se conocen las cualidades y habilidades de los colaboradores con ellos



poder optar por un puesto conforme a sus conocimientos.

En muchas empresas no se llega a tomar en cuenta estos criterios y no se les da la oportunidad a que sus colaboradores obtengan un mejor ingreso salarial gracias a sus capacidades y conocimientos

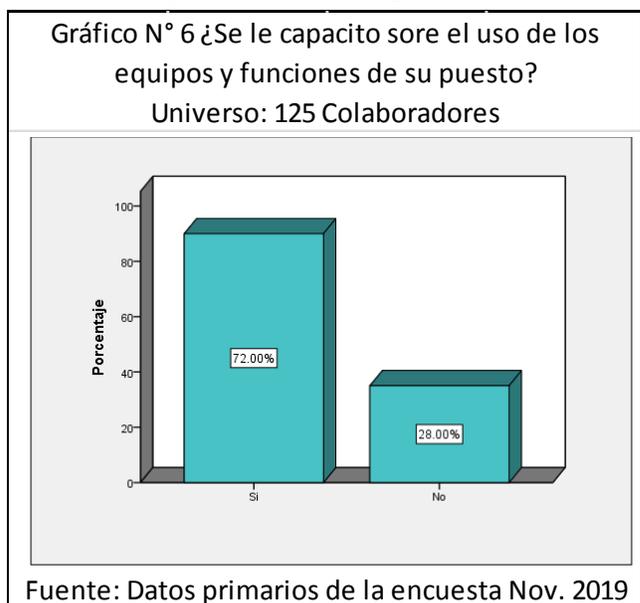
De acuerdo a los colaboradores hemos llegado a la conclusión que es importante que la empresa tome en cuenta todos los criterios necesarios para definir un salario y que esta les brinde una considerable remuneración por sus conocimientos y experiencia.

Por lo que algunos no pueden poseer un alto nivel académico, pero han logrado adquirir distintos tipos de conocimientos, se han capacitado técnicamente con la esperanza de que con esto puedan lograr obtener un puesto mejor dentro de la empresa o en otra organización.

Los colaboradores de la empresa estarían dispuestos a renunciar por el muy mal clima laboral ya que en muchas ocasiones este se ve afectado por no poner en práctica la evaluación del desempeño laboral, con esto los colaboradores cuando se siente afectado sus jefes no se enteran del ambiente que se viven dentro de la empresa por no realizar una evaluación a cada uno de sus empleados, al no realizar este proceso el clima laboral se ve afectado al no existir un sistema que promueva la equidad.

“En el área de empaque es donde se puede ver más conflictos laborales y donde se puede observar abuso de autoridad, donde se ha visto que el jefe le levanta la voz a sus colaboradores delante de sus demás compañeros, lo que esto provoca que los colaboradores decidan renunciar por un pésimo ambiente laboral”(Anónima, Empacadora, entrevista realizada el día 07 de noviembre del 2019)

Se puede llegar a la conclusión que los trabajadores están inconformes con el ambiente laboral debido a la presión y estrés que viven cotidianamente. También se puede observar que una



gran parte de los colaboradores dejarían su puesto de trabajo por los problemas personales por los que están pasando, debido a que esto puede llegar afectarlos en sus labores diarias dentro de la empresa.

Esto significa que la empresa se preocupa porque sus colaboradores conozcan el uso adecuado de los equipos que utilizaran durante sus horas laborales, para evitar cualquier accidente que pueda ocurrir dentro de la empresa; es necesario que los trabajadores sean capacitados formalmente para que cumplan con eficiencia y eficacia sus labores y conozcan sus derechos y deberes de

seguridad e higiene.

En la entrevista realizada el día 05 de noviembre del 2019 esta persona decidió permanecer en anonimato dijo que: "el jefe de área fue quien le informo cual es el uso adecuado de los equipos y cuáles serían sus funciones dentro de la empresa"

Aquí se puede observar que la empresa está pendiente que todos sus colaboradores estén capacitados a lo que se refiere el uso adecuado del equipo que utilizaran en su puesto de trabajo; en lo que se concierne para evitar algún tipo de accidente laboral y logren cumplir sus funciones a tiempo de acorde a sus actividades cotidianas.

### 1.4.1. ANALISIS FODA

	<b>FORTALEZA (F)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Recursos Humanos con amplia experiencia</li></ul>	<b>DEBILIDADES (D)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● No cuenta con un diseño de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral</li><li>● No están establecidos los pasos a seguir para cumplir las actividades.</li><li>● Falta de un buen proceso de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Aprovechar el conocimiento del personal.</li><li>● Designar tareas y actividades específicas a cada colaborador</li><li>● Aprovechar la contratación interna y externa.</li></ul>	<b>ESTRATEGIA FO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Que el personal reciba la capacitación requerida cada 3 o 6 meses.</li></ul>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Darle a conocer al personal de trabajo las normas y políticas a seguir.</li></ul>

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Falta de infraestructura adecuada para la comodidad y confort de los trabajadores Amplia competencia	Brindar a los trabajadores un lugar cómodo y los conocimientos necesarios para que logren desempeñar sus labores con eficiencia y eficacia.	Crear un manual sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral.

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION Y DESEMPEÑO LABORAL.**

**Estrategia N° 1. MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION Y DESEMPEÑO LABORAL**

**Objetivo:** Mejorar el sistema de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral de la empresa TAVICUSA.

**Actividades**

1. Actualización del manual sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación
2. Creación de un programa para la evaluación al desempeño laboral.
3. Implemento del nuevo manual de reclutamiento, selección y contratación
4. Verificación de los procesos de evaluación para que sean implementados adecuadamente
5. Actualización semestral de la evaluación.
6. Darle seguimiento al cumplimiento del manual de reclutamiento, selección y contratación

**Estrategia N° 2. SEGUIR EL PROCEDIMIENTO ADECUADO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:**

**Objetivo:** Monitorear el proceso de reclutamiento y selección del personal contratado por la Empresa TAVICUSA S.A.

**Actividades:**

- 1- Detección y análisis de las necesidades
- 2- Definición del perfil del aspirante al puesto de trabajo
- 3- Descripción de la oferta de empleo
- 4- Búsqueda o convocatoria de candidatos
- 5- Evaluación de los candidatos
- 6- Selección y contratación de nuevos empleados
- 7- Capacitación sobre el puesto de trabajo

**Estrategias N° 3. MEJORA EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

**Objetivo:** Garantizar que la empresa tenga un proceso de contratación bien estructurado y adecuado al logro de la eficiencia laboral y el cumplimiento de las metas de la empresa TAVICUSA.

**Actividad:**

1. Descripción de la vacante.
2. Anuncio de la vacante
3. Selección de los currículos
4. Contacto por teléfono con candidatos
5. Programación para la entrevista a candidatos
6. Realización de pruebas a candidatos
7. Hacer efectiva la contratación
8. Brindarle una copia al candidato

#### **Estrategia N° 4. MEJORA DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL PERSONAL**

**Objetivo:** Incrementar los conocimientos de los colaboradores para que desempeñen sus funciones según su capacidad, sus conocimientos y destrezas.

##### **Actividades:**

1. Diseño de un plan de capacitación a implementarse cada 3 meses
2. Análisis los programas de capacitación y desarrollo orientado a cubrir las exigencias de cada puesto de trabajo, y cumplir las expectativas de los trabajadores.
3. Revisión crítica de los contenidos y la metodología de los procesos de capacitación.
4. Revisión de los puestos de trabajo que requieren capacitación periódica.
5. Asignación de un encargado de realizar las capacitaciones

#### **Estrategia N° 5. APROPIACION DE LAS NORMAS Y POLITICAS**

**Objetivo:** Establecer normas y políticas que sean implementadas por los colaboradores.

##### **Actividades**

1. Divulgación de las normas y políticas a través de una pizarra dándose a conocer estas.
2. Sancionar a los colaboradores que no cumplan con las normas y políticas.
3. Darle seguimiento al cumplimiento de las normas y políticas.
4. Nombramiento de un encargado del monitoreo a los colaboradores para que cumplan con las normas y políticas.

#### **Estrategia N° 6. MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.**

**Objetivo:** Aprovechar los conocimientos de los colaboradores para la mejora de su eficiencia y su eficacia laboral.

##### **Actividades**

1. Creación de incentivos mensuales para los colaboradores

