

**Evaluación en la integración y desempeño del personal de la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. con sede en la ciudad de Estelí, en el año 2022.**

**Evaluation of the integration and performance of the personnel of the company Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. (ENITSA) based in the city of Estelí, in the year 2022**

Daysi Carolina Hurtado Morales  
FAREM-Estelí/UNAN-Managua, Nicaragua  
[daysihurtdo120@gmail.com](mailto:daysihurtdo120@gmail.com)

Jordán Jesús Olivas  
FAREM-Estelí/UNAN-Managua, Nicaragua  
[jordanolivas20@gmail.com](mailto:jordanolivas20@gmail.com)

Kimberly Yolibeth Torrez Moncada  
FAREM-Estelí/UNAN-Managua, Nicaragua  
[kimberlymoncada72@gmail.com](mailto:kimberlymoncada72@gmail.com)

Beverly Castillo Herrera  
FAREM-Estelí/UNAN-Managua, Nicaragua  
<https://orcid.org/0000-0002-9086-9388>  
[beverly.castillo@yahoo.com](mailto:beverly.castillo@yahoo.com)

## **RESUMEN**

La Empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A. (ENITSA) con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua; presenta deficiencia en los procesos de integración y evaluación al personal, provocando disminución en la producción, el sistema de evaluación al desempeño laboral poco eficiente disminuye la calidad de las actividades llevadas a cabo por el personal, afectando la calidad de sus productos. El objetivo principal de esta investigación es analizar el proceso de integración y el desempeño laboral de la empresa ENITSA, para facilitar un diseño de estrategias enfocadas en la mejora del clima organizacional y la eficiencia en el área de producción. De acuerdo al propósito esta es una investigación aplicada, y según el enfoque filosófico es una investigación cuali-cuantitativa o mixta. Para la recolección de datos se realizó investigación documental, entrevistas al gerente general y encuestas a los colaboradores. Los principales resultados demuestran que ENITSA presenta un proceso de integración laboral no muy exigente en requisitos lo que puede verse como una limitación para potenciar la producción, su sistema de evaluación al desempeño laboral no es muy eficiente y se encuentra inconcluso. Se comprueba la hipótesis de investigación, dado que la falta de un procedimiento formal para la contratación del personal y evaluación del desempeño laboral, influye en la eficiencia del personal de la empresa. Se proponen estrategias para la mejora del desempeño del personal y son: 1) Crear un departamento Recursos Humanos, 2) Manual de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral de la empresa ENITSA, 3) Automatización del método de evaluación al desempeño, 4) Comunicación Efectiva entre los colaboradores, 5) Motivación al personal.

**PALABRAS CLAVES:** recursos humanos, contratación de personal, desempeño laboral, estrategias.

## **ABSTRACT**

The Nicaraguan Packaging Company for Tabacos S.A. (ENITSA) with headquarters in the city of Estelí, Nicaragua; It presents a deficiency in the processes of integration and evaluation of personnel, causing a decrease in production, the inefficient work performance evaluation system decreases the quality of the activities carried out by the personnel, affecting the quality of its products. The main objective of this research is to analyze the integration process and the work performance of the ENITSA company, to facilitate the design of strategies focused on improving the organizational climate and efficiency in the production area. According to the purpose, this is an investigation applied, and according to the philosophical approach it is a qualitative-quantitative or mixed investigation. For the data collection, documentary research, interviews with the general manager and surveys of collaborators were carried out. The main results show that ENITSA presents a labor integration process that is not very demanding in terms of requirements, which can be seen as a limitation to boost production, its job performance evaluation system is not very efficient and is inconclusive. The research hypothesis is verified, since the lack of a formal procedure for the hiring of personnel and evaluation of work performance influences the efficiency of the company's personnel. Strategies are proposed for the improvement of personnel performance and are: 1) Create a Human Resources department, 2) Manual of recruitment, selection, hiring and work performance of the company ENITSA, 3) Automation of the performance evaluation method, 4) Effective communication between employees, 5) Motivation of staff.

**KEY WORDS:** hiring, job performance, efficiency, organizational climate.

## **INTRODUCCIÓN**

La fábrica de Empaques Nicaragüense para Tabacos S.A (ENITSA), es una empresa que se dedica a la elaboración de cajas de madera para puros de tabaco, su principal cliente es la Drew Estate Tobacco Company S.A. La empresa se ubica en la ciudad de Estelí, en el Km 157 1/2 carretera panamericana frente al vivero Rosalinda. Esta empresa se constituyó en el año 2004, y funciona bajo el régimen de Zona Franca. ENITSA, pertenece a un conjunto de medianas empresas proveedoras de cajas de madera para tabacos.

La empresa cuenta con cincuenta obreros, de los cuales, solamente veinticuatro personas (50%) han sido contratadas por tiempo indefinido. La selección del personal es muy importante para las empresas y la preocupación por la falta de personal calificado es un tema recurrente que conlleva a contratar personal sin experiencia, la empresa presenta pérdidas al estar capacitando personal.

Con el tiempo, esta empresa ha venido incrementando el tamaño de sus pedidos, lo cual conlleva a buscar personal temporal, por la urgencia y necesidad de cumplir a los clientes. Para contratar a este tipo de personal, la empresa no les exige experiencia. La empresa facilita al nuevo personal un mes de instrucción, este proceso de capacitación y supervisión lo realiza el encargado de producción.

En los últimos años la empresa ha demostrado limitantes en el reclutamiento y retención de los obreros, puesto que tiene poca experiencia en el proceso de reclutamiento, contratación y evaluación al desempeño del personal y de contratación.

Esta investigación es de utilidad para los propietarios de ENITSA porque les facilita información sobre las deficiencias que presentan en el área de recursos humanos, y los efectos en la producción al contratar personal sin experiencia, además, pueden retomar la propuesta de estrategias porque se enfoca en la mejora del proceso administrativo enfocado en la contratación y desempeño laboral.

La fundamentación teórica de esta investigación se enfoca en tres ejes teóricos: integración de personal, desempeño laboral y clima organizacional.

La integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para 14 que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 284).

Faria, (2004, pág. 23) define al desempeño como el resultado del comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades encomendadas o no encomendadas, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Tal como plantean Pedraza, Amaya & Conde (2010, pág. 495) ellas se refieren el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no sólo medirlo sino también mejorarlo.

De acuerdo a los autores García, Vesga, & Gómez (2020, pág. 15) que es muy amplio el clima dado que la concepción de un clima organizacional involucra tanto a la persona como al entorno, la medida de este constructo debe, por consiguiente, incluir estos dos elementos. Desde la perspectiva de la teoría de campo de Lewin, el individuo se encuentra inserto en un campo no solo físico, sino también psicológico y social, constituido por las características del ambiente de trabajo que le rodean; sin embargo, el clima organizacional es una experiencia del individuo en relación con las características de su ambiente laboral.

El objetivo de este artículo es analizar el proceso de integración y el desempeño laboral de la empresa ENITSA, para el diseño de una estrategia enfocada en la mejora del clima organizacional y la eficiencia.

## **METODOLOGÍA**

De acuerdo al enfoque filosófico esta investigación es cuali-cuantitativa o mixta. Hernández (2014, pág. 547) afirma que es un estudio mixto porque proporcionara una serie de datos cuantitativos y cualitativos

### **Población y muestra**

El universo de este estudio es la empresa Empaques Nicaragüenses para Tabacos S.A (ENITSA), Donde laboran 50 personas en total, de los cuales 24 personas han sido contratadas a término indefinido y están ubicadas en el área de administrativas y producción.

### **Muestra de estudio**

De acuerdo al enfoque filosófico esta investigación es de tipo cuali-cuantitativo o mixto, por tanto, se utilizaron dos tipos de muestra. Para el enfoque cualitativo el tipo de muestreo es no probabilístico porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó el muestreo intencional o por convivencia porque se elaboraron muestra representativas basadas en la facilidad de acceso, y la disponibilidad de las personas de participar en el estudio.

El enfoque cuantitativo de la Investigación, está orientado a demostrar la relación entre las variables de investigación que están definidas hipótesis de estudio que expresa: la carencia de un procedimiento formal para la evaluación del desempeño del personal incide en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa ENITSA.

Para el enfoque cuantitativo se realizó el cálculo del tamaño de la muestra aplicando la fórmula estadística para población finita, considerando una población de 50 colaboradores del área de producción, un margen de error del 5% y con 95% el nivel de confianza. Se obtuvo el tamaño de muestra de 45 trabajadores de la empresa.

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

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: investigación documental, entrevistas, y encuesta para los colaboradores del área de producción.

### **Etapas de la investigación**

*Etapa 1. Investigación documental*, consistió en recabar información sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se consultaron diferentes bases de datos en línea. Además, se obtuvo información documental en la empresa ENITSA.

*Etapa 2. Diseño de instrumentos*, se diseñaron dos entrevistas semi-estructuradas, una dirigida al gerente de ENITSA y otra para el responsable de llevar a cabo las contrataciones. Además, se diseñó una encuesta para trabajadores

*Etapa 3. Trabajo de campo*. Se aplicó la entrevista a los jefes regionales, responsables del área de administración y a los trabajadores que realizan todo el proceso de integración y

evaluación del personal de la empresa en ENITSA. También se aplicaron 50 encuestas a los colaboradores de la empresa que trabajan directamente en el área de producción.

*Etapa 4. Análisis y elaboración del informe final.* La entrevista fue transcrita y editada. La encuesta se procesó con el programa SPSS y se crearon tablas de frecuencia y gráficos para presentar los resultados. Además, se realizó la prueba de hipótesis utilizando la prueba no paramétrica de Chi cuadrado para la comprobación de hipótesis, tomando en cuenta un nivel de significancia 0.05. La información se triangula por fuentes de información y se elabora el informe final.

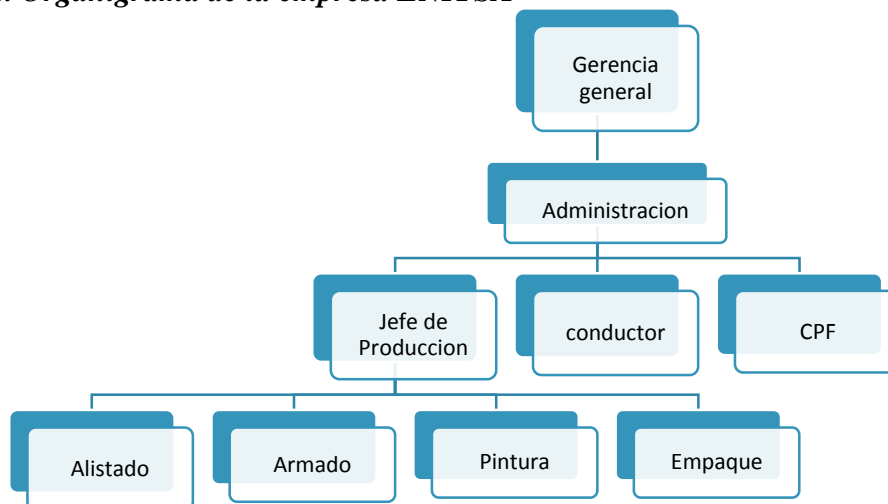
## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La fábrica de Empaques Nicaragüense para Tabacos S.A (ENITSA), es una empresa que se dedica a la elaboración de cajas de madera para puros de tabaco en la ciudad de Estelí, ubicada en el Km 157 1/2 carretera panamericana frente al vivero Rosalinda. Esta empresa se constituyó en el año 2004, y funciona bajo el régimen general.

La empresa fue fundada en el año 2004 bajo régimen de cuota fija llamándose en ese momento FACAV (Fabrica de cajas del Valle) inicio haciendo reparaciones de cajas a Drew Estate Tobacco Company S.A una empresa muy conocida en la industria del tabaco en Estelí, esta al reconocer la calidad del trabajo le otorgo un pedido inicial de 4,000 cajas; el cual ha aumentado al pasar de los años, al día de hoy cubre pedidos entre 30,000 y 50,000 por mes, es el principal proveedor de una línea de cajas llamada TABAK ESPCIAL la cual tiene 16 cajas de diferentes medidas.

Su fundador tiene mucho conocimiento y experiencia en la producción de las cajas de madera convirtiendo la empresa en uno de los principales proveedores de cajas para puros de Drew Estate Tobacco Company S.A, en consecuencia, ha aumentado la producción y generado más oportunidades de trabajo en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

**Figura 1. Organigrama de la empresa ENITSA**



*Fuente: ENITSA. 21 de octubre 2022*

## **Organización del procedimiento de integración del personal en ENITSA**

### **Procedimiento para la oferta de nuevo personal en ENITSA**

En la empresa ENITSA, el procedimiento para contratar a nuevo personal implica que primero se debe generar la demanda del puesto, es decir se realiza en base a la necesidad de para poder cubrir la cantidad de producción definida en los contratos que se establecen con los compradores. La decisión de nuevas contrataciones le corresponde al área de la administración, gerencia y contabilidad, quienes indicaran si es viable o no contratar personal nuevo o si existen otras medidas que se puedan tomar, generalmente esta evaluación se basa en números, tanto como en egresos o ingresos monetarios de la empresa.

El administrador de la empresa ENITSA explica:

*“En la empresa se trabaja por órdenes específicas, actualmente solo se tiene un contrato de fabricación con la empresa Drew Estate Tobacco Company S.A, esta genera una compra mensual la cual no es constante, depende de la demanda que ellos tienen con los países que les exportan el tabaco.*

*La orden mensual aproximadamente este año ha sido entre 20,000 y 40,000 unidades, una vez se conoce la orden se procede a evaluar factores necesarios para cumplir con el pedido en el tiempo establecido, dentro de los cuales se tiene la mano de obra siendo esta la principal”*

*Se conoce dentro de la entidad que se necesitan al menos 20 trabajadores por cada 10,000 cajas a elaborar por mes, a partir del tamaño del pedido hacemos solicitud de personal para operar en el mes (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”*

### **Acciones de divulgación de oferta de empleo**

El siguiente paso es la divulgación, este a su vez depende de la decisión tomada por la gerencia también de la urgencia con que se requiera el personal, lo común es usar aquellos medios que tienen suficiente audiencia, destacan: redes sociales, páginas web, radio, y televisión. El administrador explica:

*“Una vez se llega a la conclusión que se necesita aumentar la mano de obra en la fábrica se procede a usar el método de divulgación más rápido que nos ha funcionado en la mayoría de los casos, consiste en explicar a los mismos colaboradores que pasen la voz de que se necesita personal, estos pasan la voz a familiares y vecinos los cuales acuden a la empresa en busca de la oportunidad (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”*

Se extiende un comunicado a los empleados de la empresa del puesto ofertado, esto se hace manera verbal y quien se encarga de ello es el administrador, los trabajadores a su vez se encargan de divulgar el mensaje a personas allegadas a ellos, ya sean familiares o amigos.

Esta es la manera en que se procede a ofertar un puesto laboral, no hay necesidad en utilizar la radio, ni anuncios en redes sociales.

### **Requisitos para aspirantes de empleo**

Los requisitos siempre van a ir en dependencia del puesto ofertado, ya sea obrero de la cadena de producción, chofer, conserje o parte de administración de la empresa. Aquí se enumera los principales requisitos en el puesto laboral más ofertado de la empresa ENITSA.

#### *Puesto laboral ofertado: obrero de producción*

- Experiencia laboral: no requiere, ya que las actividades desarrollarse no necesitan un aprendizaje avanzado.
- Documento de identificación (no se necesita hoja de vida)
- No se exige grado académico
- Tener la mayoría de edad.

Así lo explica el administrador

*“Actualmente debido al aumento de la migración, hemos reducido los requisitos solicitados para el puesto en el área de producción siendo el único hasta el momento: ser mayor de 18 años y tener su cedula de identidad, contratando así personal sin experiencia en esta área, en el caso de necesitar personal administrativo los requisitos cambian drásticamente, por ejemplo para contratar un chofer este debe cumplir requisitos muy necesarios para el cargo como es certificado de salud, record de policía, licencia de conducir categoría profesional entre los más importantes (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”*

Ahora se presenta algunos requisitos generales que aplican a cualquier puesto laboral de la empresa los cuales se vinculan a los principios morales y objetivos de la empresa.

- Honestidad con todos los recursos de la empresa.
- Responsabilidad con las actividades asignadas.
- Puntualidad con los procesos desarrollados.
- Compañerismo y solidaridad.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

### **Técnicas de preselección laboral**

La preselección que realiza ENITSA se basa en los requerimientos de puestos específicos dentro de la cadena de producción, como por ejemplo maquinista, lijadoras, pintores etc., el cual es divulgado por los trabajadores quienes son los que se encarga de llevar el personal

con las especificaciones del puesto. En conclusión, la empresa no cuenta con una técnica específica de preselección, sin embargo, esta es la forma que suelen utilizar muy a menudo.

*“Estelí se identifica por ser la capital del tabaco, por lo cual sus habitantes son conocedores de muchos de los procesos llevados a cabo para su producción, por consiguiente, se nos presentan casos donde la persona que solicita el trabajo posee un gran conocimiento en el manejo de máquinas utilizados en el procesamiento de la madera” (sierras eléctricas, canteadoras, cepilladoras eléctricas (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).*

La empresa no cuenta con manual de proceso de selección, pero, no se implementa en el momento que se encuentra una vacante disponible dentro de las distintas áreas, ya que cada responsable de área tiene el cargo de contratar al personal que crea que es el indicado para optar por el puesto, ya sean amigos, familiares o conocidos

Se puede observar que la empresa no está implementando los adecuados procesos de la entrevista lo que esto conlleva como consecuencia que la empresa no llegar a contratar personal adecuado con los conocimientos necesarios para llevar a cabo las funciones del puesto, una de la consecuencia que la empresa no llegue a cumplir las metas de los pedidos.

### **Período de prueba**

El periodo de prueba consiste en la observación constante a un nuevo colaborador en el desarrollo de sus actividades durante un periodo entre 15 y 30 días, en ese tiempo se evalúan aspectos tales como: puntualidad, deseos de aprender, capacidad para aprender las actividades impuestas por el jefe de área, disposición en su tiempo laboral, además que en los 30 días deberán ser suficiente para que el empleado maneje el proceso de fabricación de una caja.

La empresa no exige experiencia laboral, las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa son fáciles de aprender y no demandan grandes conocimientos técnicos.

Las empresas deben proporcionar a sus colaboradores una inducción en las actividades que va a desempeñar, el administrador de la empresa explica el método de periodo de prueba implementado en la empresa de la siguiente manera:

*“Como ya se ha mencionado antes, en la empresa no se requiere experiencia para el desempeño de las tareas, cuando se contrata un nuevo trabajador este es llevado al área de tareas más fáciles y comunes de la empresa las cuales pueden ser pulido de cajas, o transportación de piezas por las diferentes áreas, de esta manera el trabajador va observando y conociendo poco a poco el funcionamiento de la producción, en un periodo de una semana el trabajador se puede desenvolver en tareas más complejas o de más confianza dentro del proceso (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”*



## **Política de contratación de personal**

Los jefes de áreas son los encargados de informales a sus colaboradores cuales son las actividades a realizar en su puesto de trabajo y como deben realizar sus actividades, cuáles son las medidas de seguridad que deben tomar en cuenta en el momento que utilizan algún equipo de trabajo.

*“En el momento que firma el contrato de trabajo se le da a conocer las prestaciones laborales a las que tiene derecho además del reglamento interno de especifica algunas normas de vestimenta y comportamiento dentro de las instalaciones de la empresa, así como los horarios establecidos (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022)”*.

## **Política salarial**

Dentro de las políticas salariales también incluye el pago de horas extras según demanda la ley, además tienes derecho a sus prestaciones de ley de las cuales se menciona el aguinaldo, vacaciones e indemnización. En las prestaciones sociales, aunque comúnmente no sé incluyen como tal, también están los pagos que cubren los riesgos eventuales que corre el trabajador en el desarrollo de las actividades laborales.

*“La empresa oferta un salario fijo que corresponde al salario mínimo establecido por la ley de Nicaragua el cual corresponde a C\$ 6,900.00 netos el cual aumenta según el área y experiencia de cada colaborador, el salario más alto alcanza un total de C\$ 8,400.00 (ocho mil cuatrocientos córdobas netos) además de recibir un bono libre de impuestos que ronda entre C\$ 200.00 y C\$1,000.00” (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).*

## **Política de premios e incentivos laborales**

Como resultados de la investigación se obtuvieron factores que hacen que los colaboradores realicen con mayor motivación sus labores dentro de la empresa dentro de ellas podemos mencionar:

- *Incentivos monetarios*, donde se reconoce la labor, responsabilidad, puntualidad, y efectividad del trabajador, con bonos subsidio en los almuerzos del 50% además de premiar al finalizar la quincena a colaboradores con buen desempeño en ese periodo con bonos que procede en un rango entre C\$ 200 y C\$ 1,000 córdobas.
- *Préstamos sin intereses* a través de una evaluación de antigüedad a cuenta de liquidación o se va descontando la cantidad por quincena, estos préstamos son muy comunes debido al costo de vida que se maneja actualmente en el país.
- El resultado de la evaluación del desempeño es fundamental para tomar decisiones respecto a *ajustes salariales*, recompensando (motos, celulares y dinero) de esta manera los comportamientos, motivando a los trabajadores a realizar un buen desempeño.

Cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencia del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfecho, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y una mejor posición.

## Organización del desempeño laboral en la empresa ENITSA

### Método de evaluación del desempeño del personal por cada área de producción

La empresa cuenta con una tabla de producción la cual se actualiza diariamente, todos los días el administrador de la empresa se encarga de contar todas las cajas, empezando en el área de armado, luego discos, bisagras etc., hay que tener en cuenta que antes de poder contar las cajas el administrador habla con el jefe de producción para saber el avance a nivel general, cuantas cajas tiene y se comprueba con los datos que el avance de producción esté en orden.

La forma de comprobar el correcto procedimiento de la realización de cajas se basa en la observación y resultados esperados de cajas finalizadas, si al realizar una revisión previa se encuentra una cantidad menor de cajas quiere decir que hubo un atraso en el proceso lo que impidió que se concluyera la finalización de la misma.

El administrador comenta:

*“El control de producción llevado a cabo dentro de la empresa es básico, se van procesando un tipo de caja a la vez, una vez que un área termina una línea se procede a iniciar otra, de esta manera la producción trabaja de forma constante sin parar, diariamente se cuenta una a una las cajas en producción para determinar el avance del día y tomar decisiones de las siguientes cajas a producir y calcular avance de la orden (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”*

En la siguiente tabla brindada por la empresa se puede observar el total de cajas en producción al momento.

**Tabla 1 Tabla de cajas en producción.**

ENITSA								
Dirección: KM 157 Carretera Norte, Comunidad El Dorado, Estelí, Nicaragua								
Teléfono: (505) 8827-7241 RUC: J0310000320160 Email: enitsafactory@yahoo.com								
TABLA DE PRODUCCION								
TIPO DE CAJA	ALISTADO	ARMADO	FONDEADO	BISAGRA	PULIDO	PINTURA	EMPAQUE	TOTAL
T.E TORO	500	500						1.000
T.E ROBUSTO			200	400		850	1.000	2.450
T.E CORONA			800					800
T.E GORDITO				400	700	800		1.900
TOTAL DE CAJAS EN PRODUCCION								6.150

Fuente: Administrador ENITSA. 2022

## Proceso organizativo para evaluación del personal

La Evaluación del Desempeño se realiza para analizar la forma en que se desempeña cada trabajador en su puesto de trabajo. La tabla de producción es un método organizativo que utiliza la empresa diariamente para saber la cantidad de cajas realizadas por área, otra forma empleada es la observación de la ejecución de las actividades laborales las cuales son realizadas por el jefe o encargado de producción el cual informa a sus superiores si hay avance o deficiencia en el área productiva para tener un control y seguimiento de la misma.

*“El jefe de producción tiene 12 años trabajando en la empresa, tiene una amplia experiencia en el proceso de fabricación además de tener un alto coeficiente intelectual que le permite solucionar problemas que se le presentan a diario en la fábrica, cabe mencionar que inicio laborando en la empresa como cualquier otro obrero y con el tiempo llego a ser el encargado de llevar a cabo la dirección de todo el proceso productivo.*

*En todo este tiempo desarrollo un método empírico que le permite organizar de forma lógica el personal de tal manera que en ningún momento se detenga el proceso de producción, organiza a los colaboradores según la necesidad del área (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”*

## Indicadores para evaluar al personal

El proceso de indicadores recae en un asesoramiento a través del seguimiento de la producción con el fin de que se establezca el límite de tiempo definido para cumplir las labores y sea un proceso efectivo, el colaborador conoce el funcionamiento de su puesto de trabajo, es decir tiene buenos conocimientos acerca de lo básico de funcionamiento de maquinarias al igual tiene en cuenta las variables de las cuales deben garantizar un buen acabado en el producto final.

*“Los indicadores de evaluación de rendimiento, o KPI (Key Performance Indicator en inglés) son los valores con los que podemos medir el rendimiento de los empleados de una empresa. A partir de estos resultados, podremos saber en qué estado se encuentra la compañía y cómo mejorar para poder conseguir nuestros objetivos.”*

*“Todas las empresas trabajan siguiendo un objetivo a cumplir cada mes, ENITSA no es la excepción, la orden se debe completar en tiempo y forma según la fecha acordada con el cliente, día a día se revisa el avance de la producción y se evalúa el personal por medio de la observación, hay tres jefes de áreas que se encargan de dirigir las actividades y verificar que se cumplan sin atrasos (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”*

En la siguiente tabla se observa el control que se lleva en la empresa con respecto al avance de la orden del mes.

**Figura 2. Tablas de avance de entregas sobre orden mensual**

Caja	Orden	Envio	Saldo	Cajas por Revisar
T.E Cafe con Leche	3,000	154	2,846	
T.E Robusto	6,000	5,042	958	
T.E Toro	10,000	4703	5,297	
T.E Corona	2,000	340	1,660	
T.E Gordito	2,000	863	1,137	
T.E Corretto	600		600	
	23,600	10,551	44% + Avance.	

Fabrica de Cajas c				
Caja	Orden	Envio	Saldo	Cajas por Revisar
UC Mad Robusto	1,000	1000	131	
UC Mad Toro	1,000	1,000	44	
Hqy Carajo Toro	1,600		1,600	
Hqy Carajo Robusto	1,000		1,000	
UC Shade Robusto	2,600	2,195	405	
UC Shade Flying Pig	800	677	123	
	8,000	4,872	61 %	Avance

Fuente: Administrador ENITSA. 2022

### **Evaluación de cumplimiento de su jornada laboral**

La empresa dispone de una manera de evaluar el cumplimiento de la jornada laboral que va desde la observación de superiores o asistencia, a pesar de las herramientas de evaluación previas a la jornada laboral. Muchas veces esto requiere de un cambio de la empresa ya que no solo se trata de aumentar formas de control e implica un compromiso de las personas con ellos mismos y su entorno laboral.

Mediante las acciones y propuestas que surgen a partir de la evaluación, es posible mejorar la productividad y predisposición de los trabajadores para un mejor funcionamiento de las áreas y un eficaz proceso de realización de los puestos asignados, por el pensar en crear nuevas estrategias de evaluación y monitoreo al personal es de gran importancia e inversión para la organización.

## **Evaluación de nuevo personal**

La empresa está en constante contratación de personal, debido a que el puesto de trabajo no requiere habilidades específicas se permite contratar personal sin experiencia en el proceso de fabricación de cajas, cada trabajador nuevo inicia realizando actividades tales como transportación de piezas o de madera o ayudante de otro operador con más experiencia; de esta forma aprende el proceso y con el tiempo logra realizar con éxito cualquier actividad impuesta por los jefes de áreas.

El administrador indica:

*“La migración a la capital del tabaco es muy común, dentro de la empresa un gran porcentaje corresponde a personas que han emigrado de lugares como Wiwili, San Juan, Jinotega, El Rama, entre otros, vienen en busca de mejor vida, desconocen por completo los procesos de fabricación pero, son personas con disposición además de presentar deseos de superación y de aprender un trabajo más fácil y mejor remunerado del que le pueden ofrecer en sus lugares de origen, estas actitudes se pueden observar al llevar a cabo las actividades asignadas, esto motiva a enseñarles y potenciar sus habilidades (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022).”*

Las empresas que trabajan en la rama de cadenas de fabricación de productos se ven en la necesidad de contratar personal sin experiencia que a su vez tiene muchas ventajas, contrario a lo que se puede creer de este método, por lo particular este tipo de trabajadores son muy entusiastas, aprenden muy rápido el oficio, aportan ideas nuevas y generan competitividad con los demás trabajadores, además de que la empresa tiene la posibilidad de formar el trabajador a su ritmo trabajo, también que se pueden contratar sus servicios al salario mínimo establecido por la ley.

## **Resultados de la evaluación al personal 2021-2022**

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas (Bohlander, Davis, & Jr, 1992, pág. 313).

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada, y modificar su conducta, si es necesario (Bohlander, Davis, & Jr, 1992, pág. 313).

El administrador comenta lo siguiente con respecto a parámetros que toman en cuenta para evaluar el desempeño de los trabajadores:

*“A lo largo de los años creamos una serie de parámetros que son utilizados muchas veces para otorgar tareas a los trabajadores y potenciar la producción, por ejemplo, se manejan las horas a capacidad normal en las que un trabajador debe avanzar en la línea de producción, por ejemplo, en el área de envisagrado se maneja que un trabajador como mínimo debe envisagrar 70 cas por hora o como en el área de armado donde una persona promedio logra armar 100 cajas por hora (Ernesto José Hurtado Morales. Administrador empresa ENITSA. 10 de junio 2022)”*

La mayoría de los colaboradores han manifestado su preocupación y rechazo por no conocer los resultados de la evaluación a su desempeño, pues quienes son responsables de esta función lo manejan muy secretamente y en lugar de dar alternativas de solución, consideran un espacio para buscar culpables, complicando de esta manera su eficiente ejecución.

Una colaboradora de la empresa comenta su experiencia al llegar a trabajar:

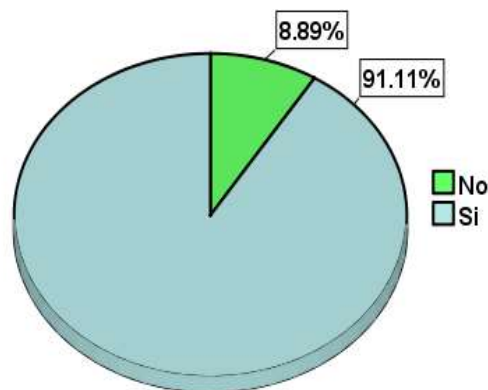
*“Empecé a trabajar en la empresa hace aproximadamente 8 meses, me entere por una amiga que necesitaban personal y me presente, no me pidieron más documentos que mi cedula, tenía un poco de miedo porque nunca había trabajado en una empresa de este tipo, mi primer tarea fue empacar cajas ya listas en bultos, poco a poco me acomodé a las actividades ya son fáciles de completar, además de ser repetitivas, después de estos meses he aprendido mucho, mi responsabilidad en este momento es revisar que la caja que sale del área de pintura no lleve desperfectos de lo contrario se manda a reparación (Karen Massiel Cruz Rodríguez, Revisadora. 10 de Julio de 2022).”*

De los 45 encuestados, el 91.11% están conscientes que se realizó le realizó al menos una evaluación a su desempeño, sin embargo, reconocen que tiene una evaluación, llegando ser poco eficiente (Gráfico No.1).

Según un colaborador que comenta lo siguiente:

*“Desde que trabajo para la empresa se quién es mi jefe inmediato o mi supervisor, él se encarga de revisar mi trabajo, constantemente me está dando indicaciones sobre mis actividades además de decirme si estoy haciendo las cosas bien o si tengo alguna falla, me otorga tareas para garantizar el objetivo del día (Johnny José Salmerón Salazar, Disquero, ENITSA, 10 de julio 2022)”*

**Grafico 1. Le han realizado una evaluación a su desempeño laboral. Universo: 45 colaboradores**



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

*“A todos los trabajadores los estamos observando, dando indicaciones, valorando sus trabajos, regañando si es necesario, además de ordenarlos estratégicamente según la necesidad de la mano de obra, todos son evaluados y son distribuidos en*

*las áreas según sus capacidades (Jonathan Laguna, Jefe de producción, ENITSA, 10 de Julio de 2022).”*

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se auto- evalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro (Werther Jr & Davis, 1992).

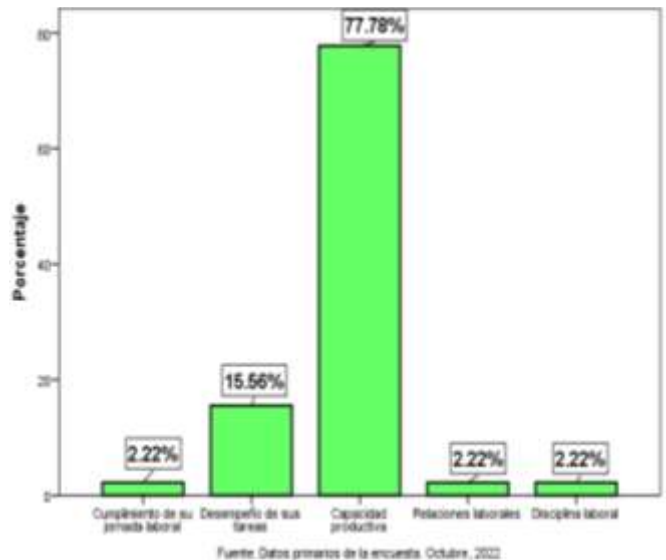
Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento (Werther Jr & Davis, 1992).

En el gráfico No.2 se muestra que el 77.78% del personal de la empresa considera que la capacidad productiva es el aspecto más evaluado, mientras que en el 15.56% del cumplimiento de las tareas laborales se estima que su evaluación ha sido mínima.

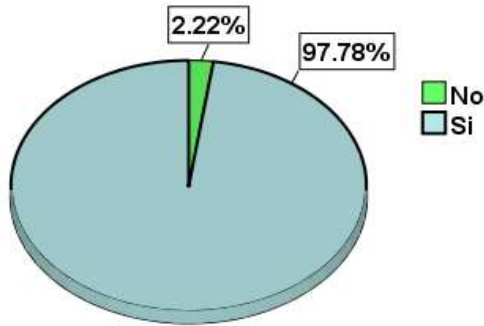
Los aspectos que muy poco evalúan son: cumplimiento de su jornada, relaciones laborales y disciplina laboral; cada uno de ellos con un 2.22%.

Toda planificación de evaluación del desempeño debe clarificar desde un principio que es lo que se va evaluar. La discusión en este punto se centra en tres aspectos fundamentales. El primero es cuestionar si evaluar desempeños o resultados, en segundo lugar, plantear que criterios seguir y, por último, que evaluar rasgos o conductas (Mejía, 2012).

**Grafico 2. Aspectos que le han evaluado en su desempeño laboral. Universo: 45 encuestas**



**Grafico 1 ¿Considera que no tener una evaluación formal del desempeño laboral incide en su eficiencia laboral en la empresa? Universo: 45 encuestas**



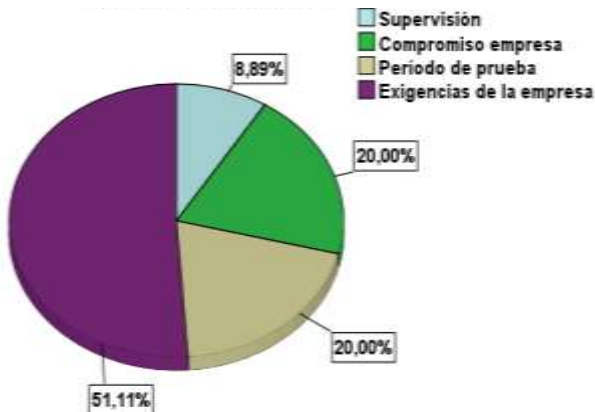
Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

En el grafico N° 3, el 97.78% de los colaboradores se considera que no tener una evaluación adecuada incide en su eficiencia laboral, y apenas el 2.22% valora que esa situación no es el problema de la eficiencia.

Sin embargo, una empresa que no realizan una evaluación se encuentra con una serie de problema a lo largo tiempo, como: poca supervisión del trabajo de los empleados, menor motivación, al menos tener una meta que alcanzar, y al no tener esa recomendación se tiende a persistir en los errores, y podrían ser más productivos.

Así mismo, los colaboradores afirman no conocer los objetivos ni los resultados de la evaluación, tampoco se utiliza la herramienta para mejorar los procesos y sistemas, al tener que tomar decisiones motivantes tales como el premio para los mejores trabajadores y empleados y el castigo o la sanción para aquellos que incumplieron, como se ve reflejado en la mayoría del recursos humanos, para el cual no existe ningún plan de motivación ni incentivos por su entrega a la institución (Inturralde, 2011).

**Grafico 2 ¿Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en la empresa ENITSA?. Universo: 45 colaboradores**



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Octubre, 2022

El 51.11% afirma que las exigencias de la empresa inciden en su eficiencia laboral, un 20% es el compromiso que tienen con su trabajo, un 8.89 % por la supervisión y otro 20% por estar en periodo de prueba.

Se puede observar que su eficiencia se ven influenciada por los objetivos impuestos diariamente por los jefes de areas, esto se debe a que un trabajador se esfuerza mas si sabe que es supervisado constantemente y calificado su trabajo.

El 75.56% califican su estadía en la empresa como buena y un 24.44% como regular (Gráfico No.5).



Las personas se acoplan a las reglas y maneras de trabajar de las empresas, de no sentirse cómodos simplemente se van, en la ciudad de Estelí existe una gran oferta laboral, las empresas dentro del rubro del tabaco es amplio, las empresas deben crear buen ambiente laboral para retener a sus colaboradores, así como dar incentivos, premios, aumentos de salario y todo tipo de mejoras que les permitan mantener contentos a sus trabajadores.

La empresa no cuenta con un método de evaluación al desempeño laboral complejo, sin embargo, son evaluados a través de una observación minuciosa por los encargados del personal que también son empleados, por tanto, conocen a sus trabajadores y saben cómo remunerar el esfuerzo de cada uno, otorgando bonos y buenas referencias para aumentos de salario. También tienen estrategias para la organización de los colaboradores en la cadena de producción, saben cómo distribuirlos en diferentes áreas, buscando que así el trabajador no pase las 8 horas del día en una sola actividad que pueda llevarlo a la monotonía y la baja eficiencia laboral por aburrimiento.

Gracias a estos métodos la empresa ha logrado cumplir sus objetivos mensuales, la mano de obra es la principal potencia dentro de la entidad, conservar los trabajadores calificados en sus puestos el propósito de la administración así se garantiza calidad y eficiencia en el proceso.

### Prueba de hipótesis

Se realizó una prueba no paramétrica de Chi cuadrado para la comprobación de la hipótesis, tomando en cuenta un nivel de significancia del 0.05 para comprobar si las variables son independientes o no son independientes.

### Hipótesis

La carencia de un procedimiento formal para la evaluación del desempeño del personal incide en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa ENITSA, durante el segundo semestre del año 2022.

**Var. Independiente:** Desempeño de personal.

**Var. Dependiente:** Eficiencia del personal

Ho (hipótesis nula): Las variables son independientes.

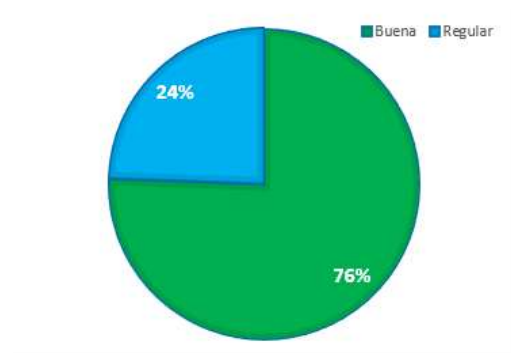
H1 (hipótesis alternativa): Las variables no son independientes.

G1 (grados de libertad): 3

*e* (nivel de significancia): 0.05

**$X^2$  Calculado: 18.077 >  $X^2$  Crítico: 7.815**

**Grafico 3 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa?**  
Universo 45 encuestados



Fuente: Datos de a encuesta Octubre 2022

Después de obtener el resultado según análisis del programa SPSS, podemos deducir que al ser mayor el Chi calculado rechazamos  $H_0$  y aceptamos  $H_1$ : las variables no son independientes, es decir ambas tienen mutua relación por lo tanto se confirma la hipótesis referida a que:

La carencia de un procedimiento formal para la evaluación del desempeño laboral incide en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa ENITSA.

En la siguiente tabla se muestra los resultados de los análisis obtenidos de chi cuadrado realizados en SPSS, al realizar un análisis más exhaustivo.

<b>¿Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en la empresa ENITSA? * ¿Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño? tabulación cruzada</b>					
			Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño?		Total
			No	Si	
Qué aspectos inciden en su eficiencia laboral en la empresa ENITSA?	Supervisión	Recuento	4	0	4
		% aspectos inciden en eficiencia laboral	100.0%	0.0%	100.0%
		% cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño?	10.3%	0.0%	8.9%
	Compromiso empresa	Recuento	4	5	9
		% aspectos inciden en eficiencia laboral	44.4%	55.6%	100.0%
		% cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño?	10.3%	83.3%	20.0%
	Período de prueba	Recuento	8	1	9
		% en aspectos inciden en su eficiencia laboral	88.9%	11.1%	100.0%
		% cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño?	20.5%	16.7%	20.0%
	Exigencias de la empresa	Recuento	23	0	23
		% aspectos inciden en eficiencia laboral	100.0%	0.0%	100.0%
		% cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño?	59.0%	0.0%	51.1%
Total		Recuento	39	6	45
		% aspectos inciden en eficiencia laboral	86.7%	13.3%	100.0%
		% cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación al desempeño?	100.0%	100.0%	100.0%

## **Propuesta de estrategias para el proceso administrativo enfocados en la contratación y desempeño laboral.**

En base al análisis se proponen las siguientes estrategias para la mejora de la contratación y desempeño laboral en la empresa ENITSA.

### **Estrategia N 1. Crear un departamento Recursos Humanos**

**Objetivo:** Organizar el departamento de Recursos Humanos para que garantice los diferentes procesos o funciones de personal, como: reclutamiento, selección, toma de decisiones, contratación, inducción, capacitación, y cuyo jefe de área cuente con el personal calificado: especialistas en recursos humanos y contar con los recursos necesarios para el ejercicio de sus funciones.

#### **Actividades:**

1. Nombramiento de la persona encargada del área de Recursos Humanos
2. Diseño de las funciones del personal que trabajará en el área de RRHH
3. Organización de una oficina con el equipamiento físico y técnico necesario para su funcionamiento.
4. Manejo del personal de la empresa: asistencia, salarios, prestaciones, capacitación.
5. Establecimiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal
6. Implementación del proceso de evaluación del personal.

### **Estrategia N 2. Manual de reclutamiento, selección, contratación y desempeño laboral de la empresa ENITSA**

**Objetivo:** Organizar las diferentes actividades llevadas a cabo en el proceso de contratación del nuevo personal, garantizando la eficiencia de los procesos y las funciones.

#### **Actividades:**

1. Reuniones de trabajo con la dirección y responsable de recursos humanos para la identificación del procedimiento de reclutamiento, selección y evaluación del personal.
2. Redacción del manual que contenga al detalle el procedimiento de reclutamiento, selección y evaluación del personal.
3. Aprobación del contenido del manual por la dirección de la empresa
4. Divulgación del manual a través de diferentes formatos: folletos, material de publicidad y redes sociales.
5. Capacitación al personal para el conocimiento y apropiación del manual

### **Estrategia N 3. Automatización del método de evaluación al desempeño**

**Objetivo:** Analizar los resultados de evaluación al desempeño de forma eficiente y eficaz.

#### **Actividades:**

1. Distribución de recursos tecnológicos por cada área.
2. Integrar nuevos equipos Tecnológicos para el procesamiento de evaluación al desempeño.
3. Capacitación a los colaboradores sobre el manejo de los equipos.
4. Mantenimiento mensual de los equipos.

## CONCLUSIONES

La empresa ENITSA trabaja con métodos simples de contratación, ya que contratan personal sin evaluar sus habilidades o verificar su hoja de vida, cabe destacar que esto también se ve influenciado por costar con una sola persona asignada para el desarrollo de este proceso, lo que limita el completo progreso de las actividades.

En la empresa ENITSA para el proceso de fabricación de cajas de madera no es un requisito tener experiencia laboral para aplicar a un puesto en el área de producción, esto se debe a la facilidad de realizar las actividades, para la empresa una breve explicación del trabajo es suficiente para que el colaborador las lleve a cabo con agilidad.

En la empresa trabajan con órdenes específicas, cubren un pedido de fabricación establecido por el cliente, con este dato toman la decisión de contratar más personal o reducir mano de obra ya existente.

Para una empresa manufacturera tener mano obra calificada es una pieza fundamental para su crecimiento, ENITSA no es la excepción; cuenta con una persona calificada y con más de 12 años de experiencia trabajando en la empresa como jefe de producción. Las personas contratadas se reportan primero con este, porque conoce todas las actividades y necesidades de la cadena de producción, es el encargado de capacitar al nuevo personal, además de observarlos constantemente y calificar su desempeño, asimismo de ubicar a los colaboradores según sus habilidades reconocidas.

Los trabajadores desconocen si son evaluados por la empresa, pero estos son evaluados minuciosamente por los jefes de área, ya que son observados constantemente para que estos no pierdan la concentración, no se permite perder el tiempo en otras actividades fuera de las laborales.

La hipótesis de investigación se cumple, se demuestra que la evaluación constante del desempeño laboral si influye en la eficiencia de personal y en la productividad, porque si la empresa cuenta con trabajadores de calidad, aumentara la calidad en sus productos, por eso se concluye que en toda empresa productiva evaluar el desempeño del personal es clave fundamental para el avance satisfactorio y cumplimiento de los objetivos impuestos por la entidad, además de permitir conocer el personal con el que se cuenta y a la vez determinar cuáles son los colaboradores que pueden ser ascendidos y compensados por su trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bohlander, W., Davis, K., & Jr, W. (1992). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico.D.F.: Mc Graw-Hill. Recuperado el 23 de 11 de 2022, de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>
- Faria, F. (2004). *Desarrollo organizacional enfoque integral*. Ciudad de México, México: Limusa, S.A de C.V. grupos Noriega editores. Recuperado el 25 de junio de 2022, de <https://books.google.com.pe/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia. Recuperado el 26 de junio de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/349857717\\_Clima\\_organizacional\\_teor%C3%ADa\\_y\\_practica](https://www.researchgate.net/publication/349857717_Clima_organizacional_teor%C3%ADa_y_practica)
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Inturralde, J. (2011). *La evaluacion del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa*. Ambato: Universidad tecnica de Ambato. Recuperado el 29 de 11 de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14ª edición ed.). México, México: The McGraw-Hill. Recuperado el 2 de Febrero de 2023, de [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Mejía, Y. (2012). *Evaluacion del desempeño con enfoque en las competencia laborales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 29 de 11 de 2022, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (14 de diciembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de medicina de la universidad del Zulia. *Revista de ciencias sociales*, 495. Recuperado el 26 de Junio de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Werther Jr, W., & Davis, K. (1992). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico.D.F.: Mc Graw-Hill. Recuperado el 23 de 11 de 2022, de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>