



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

**El clima organizacional en el desempeño de los trabajadores en el área de
producción de la Empresa Plasencia Cigars, Estelí. 2023**

Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores:

Alan Enrique Sánchez Jarquín

Yéssica María Córdoba Palacios

Tutora:

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 12 de febrero de 2024





DEDICATORIA

A Dios primeramente que me permitió culminar con éxito este estudio. Por darme sabiduría y paciencia en los momentos difíciles.

A mi madre que es el motor en mi vida, que siempre me animo en fe para que este trabajo fuese todo un éxito, por infundirme valores de responsabilidad y dedicación que han sido herramientas fundamentales para culminar esta tesis.

Alan Enrique Sánchez Jarquín

A Dios, que permitió que pudiese culminar con éxito este estudio. Con su ayuda y sabiduría todo fue posible cuando en momentos todo parecía que no se lograría, su infinita bondad y amor no fallaron.

Yessica María Córdoba Palacios



AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro creador, por estar presente en todos los detalles para que éste trabajo fuese posible.

A mi madre, Cristela Jarquín por habernos dado todo el apoyo y fortaleza en todo este tiempo de la realización de esta tesis.

A mi hermana, Bethy Onelia Córdoba Palacios por su apoyo y ánimos para seguir adelante en este trabajo.

A nuestra alma mater la UNAN-Managua; FAREM-Estelí y a todos (das) los docentes que formaron parte de esta carrera universitaria, siendo pacientes, comprensivos y dedicados, desde que ingresamos a la universidad hasta los últimos días de nuestra formación.

A nuestra tutora Dra. Beverly Castillo Herrera por su apoyo incondicional en este proceso investigativo, compartiendo sus conocimientos profesionales que ayudaron a nuestro desarrollo intelectual. ¡MUCHAS GRACIAS!

A los dirigentes de Plasencia Cigars que nos facilitaron información para que esta investigación fuera un éxito.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 12 de febrero 2023

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: *El clima organizacional en el desempeño de los trabajadores en el área de producción de la Empresa Plasencia Cigars, Estelí. 2023*, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: *Alan Enrique Sánchez Jarquín y Yéssica María Córdoba Palacios*; y fue realizado en el II semestre de 2023, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la Empresa Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Dra. Beverly Castillo Herrera
ORCID: 0000-0002-9086-9388
FAREM-Estelí, UNAN-Managua



Línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional Sublínea CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones

El clima organizacional en el desempeño de los trabajadores en el área de producción de la Empresa Plasencia Cigars, Estelí. 2023

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en la empresa Plasencia Cigars, ubicada en la ciudad de Estelí; su objetivo general fue analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores en el área de producción para el diseño de una estrategia que potencie la capacidad productiva en la empresa. Uno de los principales problemas en dicha área, es la deficiente comunicación entre dirigentes y trabajadores, la desmotivación e inseguridad de los trabajadores en el proceso productivo. Esta investigación es aplicada y cuali-cuantitativa o mixta. El universo de estudio es de 180 trabajadores del área de producción. Se encuestaron a 120 trabajadores y se aplicaron entrevistas al gerente de recursos humanos, gerente de control de calidad, subgerente general y jefe de producción. Los principales resultados demuestran que el desempeño laboral está influenciado por: la desmotivación a causa de la materia prima deficiente, equipos en mal estado, ineficiencia en la comunicación y falta de comprensión ante las dificultades que los trabajadores están enfrentando. Para la mejora del clima laboral se proponen las siguientes estrategias: 1) Incrementar la motivación y hacer que el personal se sienta entusiasmado con su puesto de trabajo para una mejor eficiencia en la productividad y retención de la mano obra especializada, 2) Garantizar el abastecimiento de materia prima de calidad y a precios accesibles para el incremento de la oferta de productos terminados, 3) Comunicación más abierta en el área de producción, 4) Inversión de maquinaria y equipo.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, producción de tabaco.



Research line CEC-2: Organizations, government and national economy Subline.
CEC-2.3: Business strategy, production, marketing, human talent and
decision making

**The organizational climate in the performance of workers in the production area of
the Plasencia Cigars Company, Estelí. 2023**

ABSTRACT

This research focuses on the company Plasencia Cigars, located in the city of Estelí; Its general objective is to analyze the influence of the organizational climate on the performance of workers in the production area for the design of a strategy that enhances the productive capacity of the company. One of the main problems in this area is the poor communication between leaders and workers, the demotivation and insecurity of workers in the production process. This research is applied and qualitative-quantitative or mixed. The study universe is 180 workers in the production area. 120 workers were surveyed and interviews were conducted with the human resources manager, quality control manager, deputy general manager and production manager. The main results demonstrate that work performance is influenced by: demotivation due to poor raw materials, equipment in poor condition, inefficiency in communication and lack of understanding of the difficulties that workers are facing. To improve the work environment, the following strategies are proposed: 1) Increase motivation and make staff feel enthusiastic about their jobs for better efficiency in productivity and retention of specialized labor, 2) Guarantee supply of quality raw materials and at affordable prices to increase the supply of finished products, 3) More open communication in the production area, 4) Investment in machinery and equipment.

Key words: Organizational climate, labor performance, tobacco production.



Índice de Contenido

RESUMEN.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	4
3. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	10
3.1 Descripción del problema.....	10
3.2 Preguntas-problema de investigación.....	13
4. JUSTIFICACIÓN.....	13
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
6. MARCO TEÓRICO.....	16
6.1 EMPRESA.....	16
6.1.1 Concepto de Empresa.....	16
6.1.2 Tipos de Empresa.....	19
6.1.3 Funciones de una empresa.....	20
6.1.4 Empresas de zona Franca.....	22
6.1.5 Empresas del sector tabacalero.....	24
6.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	25
6.2.1 Concepto de función administrativa.....	25
6.2.2 Importancia de la función administrativa.....	26
6.2.3 Las funciones administrativas.....	27
6.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
6.3.1 Concepto de clima organizacional.....	33
6.3.2 Tipos de clima organizacional.....	34
6.3.3 Importancia del clima organizacional.....	35
6.3.4 Características del clima organizacional.....	36
6.3.5 Factores que influyen en el clima organizacional.....	37
6.4 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
6.4.1 Definición de estrategia.....	40
6.4.2 Tipos de estrategia administrativa.....	41
6.4.3 Estrategias administrativas para mejorar el clima organizacional.....	42
6.5 ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	44
7. HIPÓTESIS O SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
7.1 ESTUDIO CUALI-CUANTITATIVO.....	46
8. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	48
9. DISEÑO METODOLÓGICO.....	49
9.1 TIPO DE ESTUDIO.....	49
9.2 ÁREA DE ESTUDIO.....	50
9.2.1 Área de conocimiento.....	50
9.2.2 Área geográfica.....	50
9.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	53
9.4 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	56
10.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	56
10.2 ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN.....	70
10.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	132
10.5 PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA PLASENCIA CIGARS ESTELÍ.....	137
10.5.1 Análisis FODA enfocado en el clima organización y desempeño laboral de los colaboradores de Plasencia.....	139



11.	CONCLUSIONES	142
12.	RECOMENDACIONES	143
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
14.	ANEXOS.....	150
	ANEXO No.1. Entrevista al sub gerente de la empresa Plasencia Cigars.	151
	ANEXO No.2. Entrevista a gerente de recursos humano. Plasencia Cigars.....	153
	ANEXO No.3. Entrevista al jefe de producción. Plasencia Cigars.....	154
	ANEXO No.4. Entrevista al director de control de calidad.....	158
	ANEXO No. 5. Entrevista A Trabajadores De Producción	160
	ANEXO No.6. Encuesta a trabajadores.....	163

Índice de Tablas

Tabla No 1.	Sexo de los trabajadores.....	76
Tabla No 2.	Edad de los trabajadores	76
Tabla No 3.	Controles del área de producción.....	119
Tabla No 4.	Cuáles son las razones para no cumplir con tus metas.....	121
Tabla No 5.	Cuáles son las prestaciones que recibes por parte de la empresa	127
Tabla No 6.	Cruce de variables (herramientas y medios con eficiencia laboral).....	132
Tabla No 7.	Cruce de variables (espacio asignado con eficiencia laboral).....	133
Tabla No 8.	Cruce de variables (trabajar en equipo con eficiencia laboral)	134
Tabla No 9.	Las relaciones con tu trabajo en equipo influyen en tu eficiencia laboral.....	135
Tabla No 10.	Consideras que las condiciones de trabajo te impiden ser eficiente.....	135
Tabla No 11.	Si las condiciones laborales mejoraran, consideras que serias más eficiente.....	136
Tabla No 12.	PESTEL	137
Tabla No 13.	Factores PESTEL.....	138
Tabla No 14.	FODA	139

Índice de gráficos

Grafico No 1.	Cargo que desempeña.....	76
Grafico No 2.	Tiempo de laborar.....	77
Grafico No 3.	Te asignan metas de producción.....	77
Grafico No 4.	Como valoras la organización	78
Grafico No 5.	Colaboras para la organización.....	79
Grafico No 6.	Cumples con los horarios	80
Grafico No 7.	Recibiste la inducción necesaria al infresar a la empresa	82
Grafico No 8.	Como valoras las instalaciones.....	83
Grafico No 9.	Tienes las herramientas necesarias	84
Grafico No 10.	Estas satisfecho con tu espacio.....	85
Grafico No 11.	Existen oportunidad de crecimiento	86
Grafico No 12.	El entorno influye en tu desempeño	87
Grafico No 13.	Que tan responsable eres con tu trabajo.	88
Grafico No 14.	Como valoras el ambiente laboral	89
Grafico No 15.	Te sientes satisfecho por los incentivos.....	90
Grafico No 16.	Consideras que condiciones de trabajo.....	92



Grafico No 17.	Si las condiciones mejoraran serias más eficiente	93
Grafico No 18.	Te han aplicado alguna evaluación.....	94
Grafico No 19.	Cumples con la meta de producción diaria.....	95
Grafico No 20.	Cumples con las normas de calidad.....	97
Grafico No 21.	Como es la relación con tus superiores.....	98
Grafico No 22.	Tu superiores son justos en sus deciciones.....	100
Grafico No 23.	Tus opiniones son tomadas en cuenta.....	101
Grafico No 24.	Faltas al trabajo por verdaderas razones	103
Grafico No 25.	Tus superiores resuelven tus problemas.	104
Grafico No 26.	Te gusta trabajar en equipo.....	105
Grafico No 27.	Existe respeto con tu equipo de trabajo.	106
Grafico No 28.	Como valoras el equipo de trabajo.	107
Grafico No 29.	Existe una buena coordinación entre supervisores y trabajadores	108
Grafico No 30.	Tus jefes muestran interes en usted.	110
Grafico No 31.	Como valoras el liderazgo s;de tu superior	111
Grafico No 32.	Organización y coordinacion entre trabajadores	112
Grafico No 33.	Como te llevas con tu compañeros	113
Grafico No 34.	Las relaciones con tu equipo	114
Grafico No 35.	Reconocimiento por tu desempeño.....	115
Grafico No 36.	Controles implementados en el área de producción	116
Grafico No 37.	Conoces las metas de producción	118
Grafico No 38.	Como valoras tu eficiencia.	120
Grafico No 39.	Razones para no cumplir los cirterios.....	123
Grafico No 40.	Evaluo como satisfactorio el trabajo que realizan.	124
Grafico No 41.	Me siento entusiasmado con el trabajo que realiza.....	125
Grafico No 42.	Me siento bastante satisfceho con el trabajo que reliza	125
Grafico No 43.	Disfruto mucho el trabajo que realizo.	126
Grafico No 44.	Valoro emocionalmente positivo las experiencias que obtengo.	126
Grafico No 45.	Condiciones que limitan tu desempeño.	128
Grafico No 46.	Condiciones que te gustaría que mejoraran.	130

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Mapa del departamento de Estelí.....	51
Ilustración 2. Logo de Plasencia.....	58
Ilustración 3. Organigrama de Plasencia Cigars S.A.....	59



1. Introducción

Contar con un buen ambiente laboral incrementa el bienestar de las y los trabajadores, y con ello, su productividad. Por ello, es importante que la compañía garantice las condiciones apropiadas como; las herramientas necesarias y en buenas condiciones, materia prima eficiente, excelente organización y motivación. Por tal razón es que los líderes enfrentan un gran reto, generando resultados con eficiencia, calidad e innovación.

Plasencia Cigars es una empresa productora de puros ubicada en la ciudad de Estelí desde el año 1993 y cuenta con 700 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas. Su misión es Producir y fabricar con gran pasión el mejor tabaco y puros Premium del mundo, con el talento humano correcto, utilizando tecnología de punta e innovación para satisfacer a nuestros clientes en los cinco continentes y su visión es: Somos la organización líder en la industria del tabaco y puros Premium.

La empresa PLASENCIA CIGARS S.A., ha tenido una serie de problemas con el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en el área de producción, uno de los principales problemas que enfrenta la empresa es la rotación del personal a causa de desmotivación que se da por parte de jefes inmediatos (encargados de la supervisión y el control de calidad), porque al supervisar el trabajo solamente se enfocan en la detección del problema, pero no expresan a los trabajadores el reconocimiento de los logros.

Por otra parte, se da la inseguridad en el proceso productivo como: miedo a dar una buena calidad, daños de materia prima, miedo a no lograr cumplir con los estándares establecidos, a fracasar y hasta ser despedidos, por tal razón se dan las renunciaciones continuas. Esto genera en la empresa mala fama en el mercado laboral, porque los trabajadores que se retiran o renuncian genera incertidumbre en otros trabajadores potenciales.

Todas estas circunstancias, ha llevado a la empresa a recurrir a mano de obra nueva y sin experiencia, generando inversión de tiempo para formarlos y entrenarlos, muchos de ellos



proviene de otros departamentos del país que tienen dificultad para adaptarse a laborar en este tipo de fábricas del rubro tabacalera.

La presente investigación hace referencia al clima organizacional y sus efectos en el desempeño de los trabajadores en la Tabacalera Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí. Esta investigación contribuirá a los directivos de la Empresa Plasencia porque proporciona información sobre la influencia en el clima organizacional y el desarrollo de los trabajadores con una propuesta de mejora que puede estimular la eficiencia laboral.

Al área de recursos humanos de la Empresa Plasencia porque contiene información que le servirá para conocer a más profundidad la influencia del clima laboral y la incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la planta de producción.

A las empresas del sector tabacalero como una guía para valorar la importancia de generar en sus colaboradores y directivos un clima laboral adecuado para el desempeño de sus funciones, además pueden informarse de las estrategias sugeridas e implementarlas para lograr sus metas a corto y largo plazo. a la UNAN-Managua FAREM-Estelí UNAN-Managua, porque fortalece científicamente la línea de investigación (CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional) y específicamente en la sublínea (CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones).

Este documento está estructurado en catorce acápites. El primero es la introducción donde se presenta de manera general el problema, justificación y contenido de este documento.

El segundo acápite está referido a los antecedentes que son hallazgos y estudios previos que se han hecho al respecto.

El tercer acápite es el planteamiento del problema que se a bordo del área de producción de la empresa Plasencia Cigars.

El cuarto acápite es la justificación que expone la importancia del tema tanto para los empresarios, dirigentes, recursos humanos y universitarios.



El quinto acápite es objetivos de la investigación que son las metas específicas para responder a las preguntas de la investigación y desarrollarlo.

El sexto acápite es el marco teórico que es un soporte teórico que se utilizó para el planteamiento del problema.

El séptimo acápite es el supuesto de investigación que es la operacionalización de los objetivos. El octavo acápite es la hipótesis que es el punto de enlace entre la teoría y la observación. El noveno acápite es el diseño metodológico que es una relación clara y concisa de cada etapa de la investigación.

El décimo acápite es el análisis y discusión de los resultados que es la recopilación de datos y hacer el análisis de FODA, PESTEL y las propuestas de mejora.

El décimo primero acápite son las conclusiones donde se sintetiza brevemente los puntos más relevantes. El décimo segundo acápite son las recomendaciones que se le hacen a los directivos, recursos humanos, empresarios y a la universidad.

El décimo tercero acápite son las referencias bibliográficas que son los elementos detallados que permiten la identificación del fuente de la cual se extrajo la información.

El décimo cuarto acápite son los anexos son las encuestas y entrevistas que se realizaron para la recolección de información.



2. Antecedentes

Para elaborar los antecedentes de estudio se revisaron tesis en la Biblioteca Urania Zelaya de FAREM-Estelí, UNAN-Managua, y diversas plataformas con bases de datos en internet. Se identificaron un total de once trabajos, y a continuación se incluyen como antecedentes internacionales, nacionales y locales.

Como antecedentes internacionales se identifican las siguientes investigaciones:

Una tesis de la Universidad de El Salvador titulada “Estudio del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)”. La investigación ha tenido como objetivo la realización de un estudio de clima organizacional sobre la situación actual con la que cuenta la institución. El tipo de investigación fue descriptiva y no experimental. Entre los principales resultados obtenidos están el factor motivación, lo cual se determina que, de los 129 empleados, la mayoría están satisfechos con el trabajo que ellos mismos realizan, y también aseguran que las jefaturas valoran sus habilidades y destrezas ; El trabajo en equipo refleja que, de los 129 empleados encuestados, la mayoría fomentan el compañerismo y la unión entre ellos, siempre se apoya a todos aquellos empleados que se saturan de trabajo, (Granados Ferrufino, Guzmán Vanegas, & Echeverría Calderón, 2018).

Otra tesis de la Universidad de Costa Rica titulada “Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de expoflora S.A.” Es una investigación explicativa. Se aplica una encuesta a los trabajadores con la finalidad de determinar las percepciones que tienen del clima laboral. Considerando la información recopilada para este trabajo de investigación se puede deducir que el ambiente laboral es regular en Paso Llano y malo en Fraijanes , los resultados obtenidos muestran que el 86% de los trabajadores de Paso Llano tienen claro cuáles son sus funciones y responsabilidades y el 79% conocen bien las líneas de autoridad en la empresa, para la finca de Fraijanes solo se tuvo un resultado regular de 75% al preguntar a los trabajadores si tenían



claro en qué consistían sus funciones y responsabilidades, (Araujo Romero, Seminario de Graduación, 2019).

Otra tesis de la Universidad de Costa Rica titulada “Propuesta de mejora del clima organizacional para la Empresa Sanofi”, La investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, siendo principalmente, de tipo descriptiva, con un diseño no experimental transversal y tiene el objetivo principal de buscar en las percepciones y la satisfacción de los colaboradores de la empresa SANOFI. Las necesidades encontradas después del realizado el análisis se enfocan a mejorar la gestión de los procedimientos y procesos, generar un fuerte sentido de identidad, fortalecer la comunicación, reforzar el proceso de resolución de conflictos y en garantizar la motivación, recompensa y las relaciones internas entre los colaboradores (Agüero Gómez, 2015).

Otra tesis centroamericana de la Universidad de El Salvador titulada “Propuesta de estrategias de mejora del clima organizacional para las oficinas administrativas de la administración nacional de acueductos y alcantarillados en el departamento de santa Ana” Esta investigación es de tipo cuantitativo y descriptivo puesto que se diagnosticaron y evaluaron diversos aspectos, dimensiones o componentes del clima organizacional, a través de recolección de datos con técnicas y métodos estructurados para sistematizar el diagnóstico. Entre los principales resultados se encuentran: El 80% de los empleados considera que la relación con sus jefes es buena, ya que ellos toman en cuenta las ideas e iniciativas que estos muestran en su momento, de acuerdo a la información obtenida los empleados manifestaron que sí perciben un buen ambiente laboral entre sus superiores lo que indica que existe buena comunicación, (Aguilar Alvanez, Márquez Argueta, Mendoza Figueroa, & Pérez Díaz, 2020).

A continuación, se mencionan los antecedentes de investigaciones nacionales:

Una tesis de la Universidad Nacional de Ingeniería titulada “Evaluación del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua, II semestre 2019-I semestre 2020. Este



estudio propone un plan de acción que permita el mejoramiento del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural.

La investigación es de tipo descriptiva, y transversal. Los autores proponen un plan de acción que abarca: Elaborar un plan de retención de empleados, con el fin de disminuir la rotación de personal; crear un programa de recompensas; y diseñar un proceso adecuado de reclutamiento; realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores (Macías Fernández, 2020).

Una segunda tesis de la Universidad Nacional de Ingeniería titulada “el clima organizacional en la empresa industria harinera S.A.”. El objetivo es diagnosticar el clima organizacional en la empresa industria harinera S.A., específicamente en las áreas de estudio: producción y ventas. La investigación es cuantitativa. Se aplicó una encuesta a 15 trabajadores. Los principales resultados demuestran que el personal de Ventas se encuentra satisfecho con un 84.81 % y el personal de Producción con un 77.18 %. Además, se proponen acciones de mejora como realizar un estudio de las necesidades de capacitación mediante grupos focales que permitirá avances en la gestión del talento humano, favorecerá lograr altos niveles de eficiencia en el desempeño y productividad personal, Organizar dinámicas individuales y grupales por área para conocer las relaciones interpersonales de los colaboradores (Ortega Castillo & Rovensky Salinas, 2016).

Otra tesis de la carrera de administración de empresas titulada “clima organizacional”. La metodología aplicada es investigación documental. Este trabajo aborda la importancia que tiene el clima organizacional dentro de las empresas para el desarrollo del capital humano, mediante los aspectos generales de la administración y del clima organizacional. Los resultados consideran que el clima laboral tiene una gran relevancia dentro de las organizaciones para satisfacer las necesidades propias del colaborador y mantener un equilibrio emocional dentro del área. Se concluye que el clima organizacional es parte fundamental para el desarrollo de las empresas y para el buen desempeño de las actividades laborales (García Ruiz & Benavides Quinto, 2020).



A continuación, se mencionan los antecedentes de investigaciones locales:

Una primera tesis de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad multidisciplinaria FAREM-Estelí se titula: “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021”. La investigación es transversal, y descriptiva. La metodología utilizada es mixta. Se aplica una encuesta estructurada. Este estudio se centra en la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. Los principales resultados demuestran que los trabajadores, conocen las metas que tiene el hotel el 63% respondió que, si las conocen, por otro lado, el 38% aseguró que no, también se pudo obtener que todos colaboradores del hotel se adaptan a los cambios en función de las necesidades de la institución, (Álvarez Rivera & Ruiz Centeno, 2022).

Una segunda tesis de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de ciencias económicas se titula. “Organización y Procedimientos” elaborada en el año 2022. El objetivo fue definir los elementos que componen la Organización y Procedimientos, y analizar los problemas estructurales y procedimentales para el buen desempeño organizacional. Se revisa conceptualmente la función de organización, diseño y estructuras, elementos para el diseño de manuales de procedimiento administrativo. Esta investigación es de carácter documental. Los principales resultados muestran el diseño de procedimientos administrativos para lograr la gestión más eficaz de los recursos de las empresas, consiguiendo los mejores resultados para las propias empresas y los colaboradores interesados en el buen funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos (Ruiz Hernández & Luna Delgadillo, Organización y Procedimientos, 2022).

Una tercera tesis de la carrera de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas titulada “Diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural”. Se pretende determinar el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural mediante la adaptabilidad al entorno para el mejoramiento del comportamiento organizacional en las empresas. Esta investigación utiliza métodos cualitativos y cuantitativos. Los principales resultados muestran que toda organización debe



realizar un análisis de su entorno ya que este ejerce influencia sobre las decisiones que los directivos tomen respecto a las actividades programadas y planes futuros. Esta investigación determina que para mejorar el comportamiento organizacional es necesario emplear la teoría del equilibrio, potenciar los elementos sociales, tener un liderazgo activo y un ambiente laboral profesional (Dávila Hernández, López Centeno, & Flores Marín, 2022).

Una cuarta tesis de la carrera de administración de empresas titulada “Administración del capital humano”, se enfoca en el proceso de administración del capital humano como elemento esencial en la organización, para lograr un desempeño eficiente en el manejo y desarrollo del personal. En la presente investigación se habla del ambiente del capital humano, de la importancia de la planeación del capital humano y redes del capital humano. Para ello se utilizan métodos cualitativos. Se determinó que la administración del capital humano como elemento esencial en la organización, nos permite lograr un desempeño eficaz en el manejo y desarrollo del personal; obteniendo como resultado mantener la estabilidad en la rotación de personal y alcanzando una mayor eficiencia en el manejo de los colaboradores y desarrollo de la organización (López Robles, Maya Reyes, & Benavides Castillo, 2023).

Una tesis elaborada por la carrera de contaduría pública y finanzas de la facultad regional multidisciplinaria de Estelí titulada “Incidencia del proceso de certificación de calidad y exportación del tabaco en los costos unitarios de la empresa Drew Estate Tobacco Company S.A, durante el primer semestre del año 2017”. Su objetivo fue determinar la incidencia del proceso de certificación de calidad y exportación del tabaco en los costos unitarios de la empresa DREW ESTATE TOBACCO COMPANY, S.A. Esta investigación es de carácter Cualitativo y Como resultado se obtuvo que es importante tanto la Certificación de Productos, como la de los procesos productivos, es una cadena de custodia que apoya a las empresas en el desarrollo de sus fortalezas y sus áreas de mejora, de forma que el resultado sea la optimización en su desempeño organizacional (Centeno Jiménez, Pautter Martínez, & Marcela, 2018).



Una tesis elaborada por la carrera de ingeniería industrial de la facultad regional multidisciplinaria de Estelí titulada “Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí Nicaragua para el II semestre año 2017. Está investigación en un enfoque mixto debido a que aborda variables del enfoque cualitativo y cuantitativo. Según en base de los encuestados solo únicamente el 56% han sido capacitados con referencia a calidad en la elaboración de puros y también en el proceso productivo, Al implementar nuevas medidas de control de calidad se presentó una aceptación del 100% debido a que adoptar nuevas formas de trabajo favorece a la empresa en una mejor manera basados en eficiencia y eficacia siendo de esta forma una cadena que beneficie a todos (Castillo Casco, Zamora Castro, & Zamoran Rodríguez, 2018).

Una tesis elaborada por la carrera de administración de empresas de la facultad regional multidisciplinaria de Estelí titulada “Aplicación de las normas de higiene y seguridad para la mejora del desempeño laboral en la empresa Puros de Estelí Nicaragua en la ciudad de Estelí, primer semestre del año 2020”. Está investigación en un enfoque mixto debido a que aborda variables del enfoque cualitativo y cuantitativo. Según los resultados obtenidos las condiciones ambientales de trabajo se consideran regular con un valor del 39%, debido a que primeramente la iluminación en el departamento de producción presenta problemas, segundo el ruido en el área de molinos es alto y, por último, los colaboradores presentan quejas por la temperatura (Benavides Arostegui, Espinoza Montenegro, & Saravia Jiménez, 2021).

Las investigaciones anteriores se centran en el capital humano y en el clima organizacional dentro de las empresas, y como este es fundamental para el desarrollo de las mismas, también se recopiló información acerca de la elaboración, gestión de calidad, certificación y exportación de puros, de igual manera la aplicación de normas de higiene y seguridad. Por lo tanto, nuestra investigación recapitula dicha información, sabiendo que nuestro recurso más importante es el personal de trabajo y que un buen clima organizacional ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos. Nuestro trabajo se centra en las condiciones de trabajo que ofrece la empresa PLASENCIA CIGARS de la ciudad de Estelí y como este afecta o influye en el desempeño de los trabajadores dentro del área de producción, dicha investigación pretende



ayudar a buscar y dar solución a aquellos problemas presentes, para así lograr un ambiente adecuado y un desempeño eficaz dentro de dicha empresa.

3. Planteamiento de problema

3.1 Descripción del problema.

En la última década, la producción del tabaco y la fabricación de puros, en Nicaragua ha experimentado un acelerado crecimiento, y una de las localidades más destacadas es la ciudad de Estelí. En esta ciudad se han instalado fábricas de puros, que se integran al modelo económico de zona franca, donde se ha creado un catálogo de marcas y sabores de puros exclusivos y de alta calidad, todos elaborados artesanalmente, lo que ha aumentado el interés en consumidores y empresas internacionales.

Para las empresas productoras de estos puros, se ha incrementado demanda del producto, y con ello la necesidad de contratar mano de obra especializada para cumplir con su meta de producción y la exportación de sus productos. El crecimiento de este mercado de trabajo ha implicado que muchas personas han decidido emigrar a la ciudad de Estelí para laborar en este sector y tener ingresos seguros para sustentar a sus familias.

En el caso específico de la empresa de puros PLASENCIA CIGARS S.A., se instala en la ciudad de Estelí en el año 1993, como una empresa de fabricación y comercialización de puros artesanales de calidad, en la actualidad cuenta con 700 trabajadores en las distintas áreas.

Sin embargo, la empresa PLASENCIA CIGARS S.A., ha tenido una serie de problemas con el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en el área de producción, Uno de ellos, es la deficiencia en la comunicación entre dirigentes y trabajadores, debido a que las dependencias, dependiendo de su función, decide establecer sus propios métodos de trabajo, creando desacuerdos que hacen que el producto terminado no tenga la calidad esperada de acuerdo con la demanda del cliente.



También influye la desmotivación, misma que se da entre los mismos trabajadores, por motivos de pérdidas de trabajo, cuando se hacen las supervisiones de control de calidad, esto provoca que se desmotiven, por ejemplo: “vas a perder muchos puros, no van a valorar tu trabajo, por más que te esfuerces no funciona”.

También los causantes de esta desmotivación son los jefes inmediatos (encargados de la supervisión y el control de calidad), porque al supervisar el trabajo solamente se enfocan en la detección del problema, pero no expresan a los trabajadores el reconocimiento de los logros, por eso muchos trabajadores realizan su trabajo de forma mecánica, cumplen porque lo tienen que hacer, tienen necesidad del trabajo, se vuelven conformistas, y carecen de entusiasmo por seguir mejorando sus habilidades; conllevando a falta de confianza de los trabajadores para pedirle a su jefe inmediato la solución a sus problemas laborales, y en algunos casos ellos buscan por su propia cuenta a darle solución al problema de las pérdidas, tratando de mejorar, como resultado obtienen más pérdidas del trabajo realizado.

Por otra parte, inseguridad en el proceso productivo por los trabajadores, tales como: miedo a dar una buena calidad, (a causa de tantas pérdidas, la confianza en dar lo mejor se pierde), daño de materia prima, (cuando el material no está en buenas condiciones, hay más dificultad para dar la calidad esperada y en busca de eso, el mismo se deteriora) esto provoca miedos a cumplir con los estándares establecidos, recelo de ser despedidos, fracasar, baja productividad por las mismas razones y renuncias continuas al abandonar sus labores. Esto genera en la empresa mala fama en el mercado laboral, porque los trabajadores que se retiran o renuncian genera incertidumbre en otros trabajadores potenciales.

Todas estas circunstancias, ha llevado a la empresa a recurrir a mano de obra nueva y sin experiencia, generando inversión de tiempo para formarlos y entrenarlos, muchos de ellos provienen de otros departamentos del país y tienen dificultad para adaptarse a laborar en este tipo de fábricas del rubro tabacalero. Por ejemplo, no todos son capaces de aguantar trabajar en un espacio con poca ventilación, el olor fuerte del tabaco los afecta, no pueden con la



presión para cumplir con la meta de producción, o pueden padecer alergias o enfermedades respiratorias.

El desconocimiento del procedimiento de control de calidad de los nuevos trabajadores no les permite alcanzar una uniformidad en los diferentes tipos de líneas de puros, dado que este proceso solo se controla de forma manual (a través de la vista y el tacto); y, en consecuencia, en una misma línea puede variar la calidad y esto ocasiona que se den muchos descartes de puros y daños de materia prima. Por ende, si su capacidad de producción es menor, recibirán menor salario.

Por ello, no a todos los trabajadores les gusta trabajar en la planta, más bien solo se quieren enfocar en otras áreas que tienen menos precisión, como: empaque, capa, u otro departamento. Además, prefieren su salario fijo. Esto conlleva a pérdidas de tiempo para la empresa ya que se tiene que hacer cambios en el contrato, así como pasar nuevamente por el proceso de entrenamiento.

Dicho ambiente ha generado indisciplina, como lo es la impuntualidad de los horarios establecidos (entradas tarde), quitarse la redecilla (se usa en la cabeza para evitar caída de pelos en el material), quitarse la gabachas durante las labores (está diseñada para evitar ensuciarse la ropa), introducir alimentos y bebidas en el área de trabajo (esto se prohíbe para evitar el puro lleve desperdicios y que también en el área allá crianzas de cucarachas), he irrespeto entre los mismos con bromas y bullying, creando un entorno de desorden.



3.2 Preguntas-problema de investigación

A partir de la descripción del problema se ha definido la ruta crítica de esta investigación que contiene las siguientes preguntas-problema:

Pregunta general

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del área de producción en la empresa PLASENCIA CIGARS de la ciudad de Estelí en el año 2023?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo está organizado el proceso productivo en la empresa PLASENCIA CIGARS de la ciudad de Estelí?
2. ¿Cuáles son las estrategias de control y dirección con los trabajadores que se implementa en el área de producción en la Empresa PLASENCIA CIGARS?
3. ¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del área de producción en la Empresa PLASENCIA CIGARS?
4. ¿Cómo afecta el clima organizacional en la eficiencia y motivación de los trabajadores del área de producción en la empresa?
5. ¿Cuáles son las estrategias que se pueden implementar para la mejora del clima organizacional y el desempeño laboral en el área de producción de la Empresa PLASENCIA CIGARS?

4. Justificación

La presente investigación hace referencia al clima organizacional y sus efectos en el desempeño de los trabajadores en la Tabacalera Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí, hoy en día es de vital importancia desarrollar un buen clima y un ambiente que permita a los trabajadores desenvolverse, sentirse seguros y cómodos para crear relaciones en su área de



trabajo, ya que una empresa u organización con un clima organizacional inconstante provocara desface en el alcance de los objetivos de la empresa.

El clima organizacional es todo el entorno que envuelve el área dentro de una empresa, es por eso por lo que los ejecutivos o directores tienen que poner atención a esta parte que forma un activo intangible dentro la organización.

Esta investigación sobre el clima organizacional contribuirá a los directivos de la Empresa Plasencia porque proporciona información sobre la influencia que el clima organizacional en el desarrollo de los trabajadores y una propuesta de mejora que puede estimular la eficiencia laboral para alcanzar un mayor rendimiento y una estabilidad de personal.

Además, este estudio aporta al área de recursos humanos de la Empresa Plasencia porque contiene información que le servirá para conocer a más profundidad la influencia del clima laboral y la incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la planta de producción, además al sugerirle estrategias, se puede tomar la decisión de implementar algunas acciones que se encaminen en la mejora, incrementando sus niveles de motivación, producción y satisfacción, evitando conflictos, fricciones o malestares con sus trabajadores.

Esta investigación puede ser utilizada por empresas del sector tabacalero como una guía para valorar la importancia de generar en sus colaboradores y directivos un clima laboral adecuado para el desempeño de sus funciones, además pueden informarse de las estrategias sugeridas e implementarlas para lograr sus metas a corto y largo plazo.

Este estudio aporta a la UNAN-Managua FAREM-Estelí UNAN-Managua, porque fortalece científicamente la línea de investigación (CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional) y específicamente en la sublínea (CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones). Finalmente, este estudio podrá ser utilizada como antecedente para futuros trabajos de graduación sobre la temática.



5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo General

Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores en el área de producción para el diseño de una estrategia que potencie la capacidad productiva en la empresa PLASENCIA CIGARS de la ciudad de Estelí, en el año 2023.

5.2. Objetivos específicos

1. Describir las estrategias de organización, dirección y control implementadas con los trabajadores en el área de producción en la Empresa Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí.
2. Determinar las formas de evaluación del desempeño del personal que se aplica en el área de producción de la Empresa Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí.
3. Analizar el efecto del clima organizacional en la eficiencia y motivación de los trabajadores en el área de producción de la empresa PLASENCIA CIGARS para un mejor desempeño.
4. Proponer estrategias la mejora del clima organizacional y con ello el incremento de la eficiencia laboral en el área de producción de la empresa PLASENCIA CIGARS de la ciudad de Estelí.



6. Marco teórico

En esta investigación se identifican cuatro ejes teóricos: 1) Empresa, 2) funciones administrativas, 3) Clima Organizacional y 4) Estrategias para la mejora del Clima Organizacional.

6.1 Empresa

6.1.1 Concepto de Empresa

Se puede definir la empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (Antón Pérez & de Miguel, 2011, pág. 9).

De acuerdo con Antón Pérez & de Miguel (2011, pág. 9) La función común de todas las empresas es la realización de una actividad productiva o transformadora en la que a partir de unos recursos se obtienen unos productos o servicios. Para cumplir sus objetivos, toda empresa ha de coordinar los siguientes factores:

- Productivos: trabajo, maquinaria.
- Financieros: Recursos financieros para invertir.
- Marketing: Recursos para vender. Además, debe contar con:
- Elementos humanos: Personas.
- Materiales: Bienes económicos.
- Inmateriales: Conocimientos técnicos y económicos

No es fácil identificar una única definición. En una primera aproximación se puede considerar una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades,



con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo (Hernández Ortiz, 2014, pág. 26).

Según Hernández Ortiz (2014, pág. 26) se pueden identificar una serie de aspectos que ayudan a comprender mejor el concepto de empresa:

- Existencia de un proceso de transformación por el que una serie de inputs o recursos se convierten en outputs o bienes y servicios.
- Recursos o factores de producción que se emplean en el proceso de transformación; ya sean recursos humanos que aplican sus conocimientos para posibilitar la realización del bien o servicio o recursos materiales como las inversiones técnicas, los bienes de equipo, elementos de transporte, equipos informáticos, efectivos o activos financieros con distinto grado de liquidez, etc., o recursos inmateriales o intangibles como la tecnología, el software informático, la imagen, la cultura de la empresa, etc.
- Organización del proceso de transformación, es decir, establecimiento de la estructura más idónea, en función del tamaño, de la actividad, de los procedimientos y métodos más apropiados, de las redes y canales de comunicación, definición de las competencias de cada puesto de trabajo y de las relaciones entre los mismos, etc.
- Objetivos y fines (obtención de lucro mediante la satisfacción de necesidades) que justifican la razón de la existencia de la empresa y que relacionan la actividad de ésta con la consecución del éxito, en la medida en que dichos objetivos vayan alcanzándose.
- Asunción de riesgo, debido a la incertidumbre que se genera sobre si se alcanzarán o no los resultados deseados, empleando todos los esfuerzos y recursos que se consideren convenientes.



Menguzzato y Renau (1991) profundizan en la definición de empresa, que puede entenderse como una unidad técnica, económica, social, política y de decisión:

- Como unidad técnica, la empresa emplea un proceso para la transformación de un conjunto de inputs o factores de producción en un conjunto de outputs o bienes y servicios. Este proceso técnico puede ser sencillo o altamente complejo. En función del nivel de complejidad, se requerirá una menor o mayor inversión en maquinaria, tecnología, herramientas, etc.
- Como unidad económica, la actividad técnica de transformación de unos recursos en bienes y servicios se realiza añadiendo valor económico. La empresa necesita generar valor para pagar a sus proveedores de materias primas, trabajadores, maquinarias, o retribuir a sus propietarios, de tal forma que el valor de sus bienes y servicios supere el coste de los insumos y del proceso de transformación.
- Las empresas son unidades sociales, ya que en ellas las personas trabajan, deciden, opinan, colaboran y se arriesgan manteniendo relaciones formales e informales. Además, surgen la comunicación, la motivación y los comportamientos individuales y grupales, configurando una determinada cultura organizativa.
- Las empresas son unidades políticas, porque las personas que interactúan en ellas tienen objetivos e intereses propios que, a veces, están en contradicción con los de la empresa y que requieren de un proceso político de conciliación de objetivos e intereses para que la empresa funcione.
- Las empresas son unidades de decisión, puesto que tienen capacidad para formular sus propios objetivos y adoptar las principales decisiones respecto a su actividad técnica o económica correspondientes a una misma unidad sociopolítica, determinando las líneas generales de actuación para lograrlos a través del desarrollo de las funciones básicas de dirección. Una empresa puede tener varias fábricas o negocios, pero se integran en la misma unidad de decisión, configurando por tanto



una única empresa, al frente de la cual estará una persona o un grupo de personas que serán las que fijen sus objetivos y las líneas generales para lograrlos (Hernández Ortiz, 2014, pág. 27).

6.1.2 Tipos de Empresa

Luna Gonzales (2015, pág. 7), anota los tipos de empres de acuerdo con su actividad comercial, y son:

1. *Empresas industriales:* Para las empresas industriales, su función primordial es utilizar el proceso de conversión para de esta forma transformar materia prima en productos terminados. Las empresas industriales, a su vez, se clasifican en extractivas y de formación o manufactureras.

- a) Industriales extractivas. Son aquellas cuya función principal es la extracción y explotación de los recursos naturales sin modificar su situación origina.
- b) Industriales de transformación o manufactureras: se identifican estas empresas porque aplican un proceso para transformar las materias primas en productos terminados.

2. *Empresas comerciales:* Las empresas comerciales tienen la función de intermediarios entre el fabricante y consumidor, es decir, la compra-venta de productos terminados. se clasifican en:

- a) Mayoristas: realizan ventas en grandes volúmenes de acuerdo con políticas específicas a minoristas que a su vez distribuyen el producto al consumidor final.
- b) Minorista o detallista: son aquellos negocios que venden el producto. Al menudeo o en reducidas cantidades al cliente o consumidor.
- c) Comisionista: su trabajo es vender productos que los fabricantes le dan a consignación, por lo que difieren por esta actividad una comisión o ganancia.



3. Empresas de servicio: Las empresas de servicio proporcionan un servicio al consumidor, estos pueden considerarse lucrativo y no lucrativo. Las empresas de servicios generalmente se dividen en: Instituciones financieras, turismo, transporte, servicios públicos varios diversos, servicios privados, varios diversos, educación, finanzas, seguros, consultoría y salud.

Todas estas empresas proporcionan beneficios a la sociedad y buscando siempre un valor agregado para ser competitiva y de esta forma lograr ventajas competitivas. Por ejemplo, un Banco en sus operaciones activas y pasivas ofrece, entre otros servicios. La Guardia de dinero proporciona préstamos de diferentes maneras, servicio de nóminas, tarjetas de crédito y débito, entre otras.

6.1.3 Funciones de una empresa.

Existen diversas clasificaciones que definen los diferentes subsistemas de la empresa. En nuestro caso hemos optado por el criterio más extendido, el criterio funcional. Siguiendo este criterio, se puede dividir a la empresa en tantos subsistemas como actividades desarrolla.

Estos subsistemas serían los siguientes: subsistema de aprovisionamiento, subsistema de producción, subsistema comercial, subsistema financiero, subsistema de recursos humanos y subsistema de dirección. No todos los subsistemas están presentes en todas las empresas, o, si lo están, en ocasiones están integrados en otros subsistemas. Por ejemplo, existen casos en los que el subsistema de recursos humanos se integra en el subsistema de dirección.

Fuente Fuentes & Cordón Pozo (2014, pág. 32), anotan las funciones principales de cada subsistema:

1. Subsistema de aprovisionamiento, encargado de adquirir los insumos o factores necesarios para acometer las actividades de producción; es decir, debe ocuparse de las cuestiones relacionadas con la previsión, materialización y gestión de las inversiones de naturaleza física que se van a incorporar al proceso productivo.



2. **Subsistema de producción**, encargado de la transformación de los inputs en productos o servicios que satisfagan las necesidades del mercado. La producción consiste en el desarrollo de una actividad creadora de bienes y/o servicios encaminados a satisfacer necesidades humanas, de forma que la utilidad de los elementos obtenidos sea superior a la de los empleados para su ejecución.

3. **Subsistema de comercialización**, al que compete relacionar la organización con el mercado, desde su conocimiento hasta la distribución de los productos demandados. Actividades comerciales son tanto el aprovisionamiento de inputs como la colocación de outputs; sin embargo, a efectos de subdivisión de la empresa en subsistemas funcionales, se distingue entre el subsistema de aprovisionamiento (aprovisionamiento de inputs) y el subsistema comercial (el encargado de colocar los elementos previamente adquiridos o la producción en el mercado), también conocido como subsistema de distribución o marketing. Este subsistema se encarga de las decisiones sobre producto, precio, promoción y distribución (conocidas como las «4 P del marketing (Producto, Precio, Promoción y Plaza»)), además de la investigación de mercados.

4. **Subsistema de recursos humanos**, responsable de la administración de los recursos humanos en la empresa. La administración de los recursos humanos incluye actividades tales como la planificación de los recursos humanos, para contar en todo momento con el número y tipo de personal que necesita la organización; el reclutamiento de los candidatos más idóneos para los puestos que haya que cubrir; selección de los mejores candidatos a contratar; orientación de los nuevos miembros de la organización; capacitación y desarrollo de los empleados, evaluación del desempeño y retribución.

5. **Subsistema financiero (financiación e inversión)**, encargado de determinar la cuantía de los fondos necesarios para la organización, de suministrarlos y de aplicarlos a las inversiones más convenientes. Para iniciar un negocio se requiere disponer de recursos financieros. La misión del subsistema financiero consiste en buscar los fondos necesarios para financiar las actividades empresariales y distribuirlos entre las distintas áreas de la



unidad económica o alternativas de inversión. El subsistema de financiación es el sustento del resto de áreas funcionales, puesto que sin los fondos obtenidos por el mismo sería imposible la realización de cualquier tarea productiva.

6. Subsistema de dirección o administrativo o de management, encargado de la administración de la empresa en sus niveles estratégicos y de gestión. Este subsistema se encarga de la planificación, organización y control de los subsistemas funcionales, velando porque no funcionen de forma independiente persiguiendo sus propios objetivos, sino de forma coordinada persiguiendo los objetivos del sistema empresa. Además, el subsistema de dirección es el encargado de la relación entre la empresa y su entorno, desarrollando una adecuada planificación estratégica que logre proporcionara la empresa una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

6.1.4 Empresas de zona Franca.

Zona Franca se define como toda área del territorio nacional, debidamente cercada, sin población residente, bajo la vigilancia de la Dirección General de Aduanas, sometido a control aduanero especial, con el único propósito de albergar empresas que se dediquen a la importación de materias primas, transformarlas en productos terminados y venderlos en el exterior. También estas empresas pueden comprar sus materias primas en el país, procesarlas y exportar el producto terminado (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2020).

Las Zonas Francas, deben considerarse como situadas fuera del territorio nacional para efectos fiscales. Las Zonas podrán estar ubicadas en cualquier parte del territorio nacional, excepto en áreas protegidas y parques nacionales (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2020).

Empresa Operadora de Zona Franca es una empresa cuyo objeto único es el desarrollar y administrar parques industriales de zonas francas que operan bajo dicho régimen. El negocio de una operadora es desarrollar techo industrial para arrendarlo a empresas usuarias (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2020).



Las sociedades extranjeras podrán hacerlo a través de subsidiarias o sucursales debidamente legalizadas en el país, con las mismas limitaciones en cuanto a su objeto. Las empresas operadoras tienen como fin promover la inversión y la exportación mediante el establecimiento y operación en una zona franca de diferentes empresas que se dediquen a la producción y exportación de bienes o servicios, bajo un régimen fiscal y aduanero de excepción (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2020).

Empresa Usuaria es cualquier negocio o establecimiento industrial o de servicio, autorizado por la Comisión Nacional de Zonas Francas, para operar en una Zona Franca (dentro de un parque industrial de Zona Franca). Se considerarán admisibles para operar en una Zona, únicamente las empresas que se dediquen a la producción y exportación de bienes o servicios., todo de acuerdo a su respectivo permiso de operación (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2020).

Se considera también como empresa usuaria aquellas que se dediquen a la industrialización de productos agropecuarios y forestales (de alto valor agregado) destinado a la exportación. Toda empresa usuaria de Zonas Francas tiene como objeto único las operaciones de su negocio en la Zona. Las sociedades extranjeras podrán hacerlo a través de subsidiarias o sucursales debidamente legalizadas en el país, con las mismas limitaciones en cuanto a su objeto (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2020).

Zonas Francas Administradas (ZOFAS), Son aquellas empresas Usuarias que, por la naturaleza del proceso de producción, el origen de la materia prima, o por las características de la empresa, son autorizadas por la Comisión Nacional de Zonas Francas para establecerse fuera de un parque industrial de zona franca (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2020).

Las empresas usuarias cuyo objeto es la manufactura de prendas de vestir o suplir de insumos a otras empresas de zonas francas, podrán operar única y exclusivamente dentro de un parque industrial de zonas francas, es decir, no podrán clasificar como una zona franca administrada. El techo mínimo de una ZOFA, será de 2,500 metros cuadrados. Las ZOFAS deberán contar con las edificaciones e infraestructura necesarias y adecuadas tanto, en garantizar las



condiciones laborales como el desarrollo de las operaciones comerciales (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2020).

Nicaragua, a través de la Ley No. 917 “Ley de Zonas Francas de Exportación”, ofrece importantes incentivos fiscales a las compañías que deseen constituirse bajo el régimen de zonas francas que estén interesadas en establecer operaciones orientadas a la exportación de las industrias textiles y confección, manufactura y agroindustria. (Fonseca Torrez V. , 2019).

Fonseca Torrez (2019) identifica los beneficios que se ofrecen son los siguientes:

- Exención del 100% del pago del impuesto sobre la renta generada por sus actividades en la Zona durante los primeros 10 años de funcionamiento. Exención que puede ser prorrogado por un período adicional de 10 años, previa autorización.
- Exención del pago de Impuestos sobre enajenación de bienes inmuebles a cualquier título, inclusive el Impuesto sobre Ganancias de Capital.
- Exención de pago de Impuestos por Constitución, transformación, fusión y reforma de la sociedad, así como también del Impuesto de Timbres.
- Exención de todos los impuestos y derechos de aduana y de consumo conexos con las importaciones, aplicables a la introducción al país de materias primas, materiales, equipos, maquinarias, matrices, partes o repuestos, muestras, moldes y accesorios destinados a habilitar a la empresa para sus operaciones en la zona.

Es importante destacar que, las zonas francas, como mecanismo de modernización económica inciden directamente sobre el crecimiento económico del país. Constituyen, en consecuencia, un elemento valioso para la competitividad y el fomento de la economía y la creación de empleo, y la transferencia tecnológica (Fonseca Torrez V. , 2019).

6.1.5 Empresas del sector tabacalero.

La “industria tabacalera” incluye a fabricantes, importadores y distribuidores de los productos de tabaco y procesadores de la hoja del tabaco. Todo un grupo de negocios para



quienes la meta es obtener ganancias, directa o indirectamente, de los productos de tabaco (Organización Mundial de la Salud, 2012).

En Nicaragua la producción de tabaco del método artesanal ha tomado gran importancia en los últimos años, por lo que este producto no tradicional ocupa un nivel privilegiado de aceptación en el mercado norteamericano y europeo donde sus consumidores destacan su aroma y sabor; además de ser catalogado como un tabaco fino y de calidad. La región norte del país es una zona donde se cultiva el mejor tabaco, siendo la actividad tabacalera que dinamiza el 75% de la economía de los departamentos de Estelí y Nueva Segovia donde se han instalado más de 22 empresas dentro del régimen de zonas francas entre inversión extranjera y nacional (López Merlos, 2015, pág. 1).

El tabaco en Nicaragua es un producto de mucha importancia desde la producción hasta su comercialización debido a que desde el punto de vista de la producción es un importante generador de empleos, más para las personas del lado norte del país donde se produce la mayor parte de tabaco; familias que se mantienen desde hace mucho tiempo mediante la labor artesanal de este producto no tradicional y para los cuales significa su principal medio de subsistencia (López Merlos, 2015, pág. 3).

6.2 Funciones administrativas.

6.2.1 Concepto de función administrativa

La Administración de la empresa es la encargada de llevar a cabo la coordinación de los diferentes factores, mientras que la Dirección establece los objetivos y se encarga de que las decisiones se ejecuten (Antón Pérez & de Miguel, 2011, pág. 9).

La función de la Administración se cristaliza mediante el proceso administrativo. Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad. La administración está integrada por etapas, fases y elementos, las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo. El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través



de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Luna González, 2015, pág. 36).

Según Guirao Cuesta (Técnicas administrativas básicas de oficina. Manual teórico, 2015, pág. 4) son muy variadas las funciones que se realizan en el ámbito empresarial, entre las que vamos a destacar las siguientes:

Funciones directivas: Son funciones fundamentales que se encargan de diseñar las estrategias necesarias en el entorno empresarial para llegar a la consecución de sus objetivos, además de organizar las tareas entre los diferentes departamentos de la empresa, manteniendo comunicación constante con el resto de los miembros.

Funciones de recursos humanos: Entre sus tareas destaca conseguir el equipo humano necesario para desarrollar las funciones diseñadas por la gerencia, además de encargarse de todo lo relacionado con el personal (incidencias, formación, contratación).

Funciones administrativas: Estas tareas, cuyo contenido se detalla en el apartado siguiente, consisten en gestionar toda la documentación administrativa que se genera en el entorno empresarial

La función administrativa en una empresa significa identificar, gestionar y evaluar cada documento que se genere en las diferentes actuaciones de una forma eficiente.

6.2.2 Importancia de la función administrativa

Luna González (2015, pág. 32). La importancia de la administración en la naturaleza humana, es básica para todo proyecto social, sin la aplicación de esta los resultados seguramente no serían confiables. A continuación, se describen algunos indicadores que clasifican la importancia de la administración:



- La administración global, es decir, es necesaria en todo organismo social, no importa en que parte del mundo.
- Sirve para que los recursos funcionen en forma sinérgica.
- Toda función que realice tiene como base principal que al tomarla en cuenta se logren buenos resultados.
- Al aplicar la administración correctamente, las empresas logran bases confiables para, posteriormente, diversificarse.
- Con la administración se alcanza la calidad en todo organismo social

Bernal Torres & Sierra Arango (2008, pág. 40) afirman que el proceso administrativo tiene su origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más tarde consolada con el enfoque neoclásico. Comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo y hace referencia a los procesos de:

- Planeación, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- Organización, que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- Dirección, que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- Control, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos

6.2.3 Las funciones administrativas

6.2.3.1 La planeación

La planeación: consiste en definir la meta de la empresa y la estrategia para conseguirla. Establecer la meta, hace que todos los empleados de la empresa estén enfocados hacia un mismo objetivo (Gómez Vélez, 2014, pág. 7).



La planificación representa el primer elemento a ejecutar dentro de los procesos de administración. Percibe como propósito establecer los objetivos, diagnósticos organizativos, presupuestos y metas que son asumidas. El proceso administrativo planificación, define las políticas y procedimientos que rigen el funcionamiento de la organización. Establecen las normas que deben ser cumplidas por los trabajadores y su modo de actuación (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 15).

El proceso de planificación tiene como característica que debe ser preciso estableciendo los higos a cumplir por la organización en un determinado tiempo de modo que la planificación realizada este en correspondencia con los objetivos a lograr por la organización. La planificación debe contemplar el contorno social en el que se enmarca la organización (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 15).

El proceso de planificación debe contemplar el diseño de estrategias que realicen un uso eficiente de los recursos disponibles (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 15).

6.2.3.2 La organización

La organización: Significa diseñar la estructura de la empresa, definir que tareas se realizarán, como se realizarán, quien será el encargado de hacerlas y en cuanto tiempo. (Gómez Vélez, 2014, pág. 7).

El proceso administrativo-organización está constituido por el conjunto de reglas, estructuras, cargos y comportamientos que han de respetar todos los involucrados que se encuentran dentro de la empresa. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles ya sean humanos, materiales y financieros. Representa el patrón de relaciones simultáneas que a partir de la dirección de los gerentes persiguen metas comunes (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 23).



Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, y Torres Ordoñez (2020, pág. 23). Aseguran que la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo jamás se puede decir que ha terminado dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevo producto etc.), lo que obviamente redundante es la necesidad de efectuar cambio en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

6.2.3.3 La dirección

La dirección: consiste en guiar a los empleados, motivarlos para que hagan bien su trabajo y resolver cualquier conflicto que se presente (Gómez Vélez, 2014, pág. 7).

la dirección administrativa es el proceso administrativo que comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. La actividad de dirección comprende como función fundamental la manera de cómo alcanzar los objetivos de la organización a partir de las Actividades que desarrolla el personal que conforma las diferentes estructuras (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 33).



Los elementos fundamentales del concepto son: toma de decisiones, motivación, liderazgo, comunicación, supervisión. Las actividades dirección está presente en todas las organizaciones sin importar su misión o fin. Para el contexto del presente texto se enfocará hacia la dirección como proceso de administración en el sector empresarial. El proceso se encarga de ejecutar la aplicación realizada, la integración de los recursos de la empresa y establecen los controles a seguir dentro de la organización. (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 33)

6.2.3.4 La integración de personal

Según Fuentes Fuentes y Cordón Pozo (2014, pág. 239). La integración de personal está dividida en varias etapas como los son las siguientes:

1. **Planificación de recursos humanos:** Los objetivos y estrategias sólo pueden alcanzarse y desarrollarse cuando la organización dispone de personas con las capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias y adecuadas para llevarlas a cabo (Byars y Rue, 1987). La planificación de recursos humanos se encarga de comprobar lo anterior mediante la revisión sistemática de las necesidades de recursos humanos de la empresa, con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades (conocimientos, capacidades, actitudes, etc.) requeridas, esté disponible cuando se necesita.
2. **Reclutamiento:** El proceso de reclutamiento recoge un conjunto de actividades orientadas a atraer al mayor número posible de candidatos válidos, esto es, con las características — habilidades, conocimientos, capacidades, etc.— establecidas como necesarias en el proceso de planificación de recursos humanos, y persuadirles de que se sometan al proceso de selección. Existen factores tanto externos como internos que influyen en esta función de recursos humanos.
 - a) *Los factores externos más influyentes* o significativos para el reclutamiento son la oferta de mano de obra (cuando la tasa de desempleo es baja el proceso de



reclutamiento debe realizar unos esfuerzos mayores y explorar fuentes nuevas), el suministro de habilidades específicas en el mercado laboral (la abundancia o escasez de personas con determinada experiencia, formación o titulación dispuestas a trabajar), consideraciones legales (anuncios en prensa no discriminatorios sobre raza o sexo), etc.

- b) *Los factores internos* como: la política de promoción interna de la empresa, por ejemplo, el empleo de familiares de empleados, la imagen corporativa o reputación que la empresa tenga o pretenda crear, la cultura medioambiental de la empresa, etc.

3. Selección. La selección es una actividad restrictiva que pretende elegir, de entre los candidatos disponibles, aquél más idóneo, capaz de integrarse en la empresa y desempeñar las tareas que se le asignen. Las técnicas de selección del personal que se utilizan más habitualmente para comprobar qué candidatos se adaptan mejor al perfil buscado por la empresa son: test o pruebas psicotécnicas (test de inteligencia, aptitud mecánica, aptitudes para el trabajo de oficina, capacidad manual y de movimiento, de relaciones especiales, personalidad, de intereses personales y culturales), pruebas profesionales o de conocimiento, pruebas de eficiencia (muestras de trabajo), simulaciones, entrevistas, etc.

4. Compensación: La compensación más obvia que reciben los trabajadores por su trabajo es la compensación económica. Sin embargo, no es la única. Existen otras «compensaciones», relativamente obvias, como promociones laborales o asignaciones de las tareas más deseables, y menos obvias, como la aceptación de los compañeros de trabajo, buen ambiente laboral, reconocimiento del superior, ser tratado con respecto, etc. Esta sección se ocupa de la compensación económica. La compensación, como intercambio o relación económica, es aquella que compensa o retribuye al empleado por realizar las labores asignadas y todo lo que conlleva la correcta realización de éstas. Su objetivo principal es atraer, retener y motivar a los recursos humanos para que realicen las tareas asignadas de la forma adecuada (o estimada como adecuada por la organización para que la organización obtenga sus objetivos).



5. Evaluación de personal. Es el proceso a través del cual se realiza un análisis de las capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento, etc.) y potencial de un empleado o futuro empleado, para diferentes propósitos, como la selección del personal, formación, establecimiento de su retribución, etc. Ivancevich (1992, pp. 296-297) señala que los posibles usos de la evaluación de personal se podrían clasificar en:

- a) Desarrollo: indica qué empleados necesitan formación, facilita la valoración de la eficacia de los programas de formación y puede facilitar la detección de los aspectos de la relación entre supervisor-subordinado a mejorar.
- b) Establecimiento de incentivos: facilita las decisiones sobre promociones, incrementos salariales, otro tipo de incentivos y decisiones de despido.
- c) Motivación: puede potenciar la iniciativa, desarrollar un sentido de la responsabilidad e incrementar los esfuerzos para mejorar el rendimiento.
- d) Planificación de recursos humanos: la evaluación de personal puede resultar una información esencial para realizar una correcta planificación.
- e) Compensación: permite calcular la retribución si se realiza en base a alguno de los aspectos que son medidos en esta evaluación.
- f) Comunicación: incrementa la interacción y el flujo de información entre subordinado y supervisor.

Las condiciones de trabajo son consustanciales con el proceso de trabajo y hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre el individuo en relación de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio individuo, como para la empresa (Hena Robledo, 2009, pág. 2).

6.2.3.5 El control

El control: después de definir la meta, hacer los planes y dirigir al equipo, se debe hacer un control para revisar si se está cumpliendo lo planteado. El gerente vigila, compara y corrige en caso de que la empresa se esté desviando de la meta (Gómez Vélez, 2014, pág. 7).



El control representa un proceso de administración, está presente en todas las fases del proceso administrativo. Su vínculo con los procesos de planificación, organización y dirección permite el cumplimiento de los objetivos propuestos. El control fiscaliza la correcta implementación de la planificación, los recursos materiales y el adecuado clima laboral de la organización. Los mecanismos implementados están en función de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 57).

La función del control se basa en dos principios fundamentales (corregir fallas o errores y prevenir nuevas fallas). 1) La corrección de fallas o errores producto de la actividad administrativa consiste en aplicar las medidas correctivas adecuadas que mitigue las fallas identificadas, 2) La prevención de nuevas fallas o errores consiste en aprovechar el conocimiento sobre las fallas producidas para su eliminación o mitigación en el futuro (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 58).

6.3 Clima Organizacional

6.3.1 Concepto de clima organizacional.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral (Peña Rivas, 2018, pág. 24).

El Clima Laboral forma parte de las políticas del personal y por parte de Talento humano se encuentra la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Clima organizacional es



el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional (Peña Rivas, 2018, pág. 24).

6.3.2 Tipos de clima organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoyético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional (Peña Rivas, 2018, pág. 32).

Peña Rivas (2018, pág. 32) propone una clasificación del clima organizacional.

- 1. Clima tipo Autoritario-Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.
- 2. Clima tipo Autoritario-Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus



empleados que tienen, sin embargo, da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3. Clima tipo Participativo-Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

4. Clima tipo Participativo – Grupal: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

6.3.3 Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones.

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente (Galicia Villanueva, García Oliver, & Hernández Cruz, 2017).

Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las



necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. En el clima organizacional inciden varios factores, tangibles e intangibles (Jojoa Vargas, 2017, pág. 9).

Por esto creemos que es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que, si ponen la atención en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan (Jojoa Vargas, 2017, pág. 9).

El clima laboral es un factor determinante, influye de manera positiva o negativa en la productividad de los empleados y de la empresa, cuando el clima laboral se evalúa, se conocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía. Entre las propuestas de mejora se presentan recomendaciones orientadas a mejorar el clima laboral del grupo de talleres de servicio automotriz a través de cambios a realizarse en las siguientes variables; liderazgo, responsabilidad, resistencia al cambio, motivación y capacitación (Galicia Villanueva, García Oliver, & Hernández Cruz, 2017).

6.3.4 Características del clima organizacional.

Según Peña Rivas (2018, pág. 59) .El clima organizacional cuenta con diferentes características que influyen en la motivación de las personas que forman parte de la organización y conlleva al comportamiento que tendrán, el cual puede ser tanto negativo como positivo.

- 1. Estructura:** Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de todo tipo de reglamento, procedimientos o trámites que realiza la empresa para que ellos puedan ejercer su trabajo.



2. **Responsabilidad:** Sentimiento que comparten los empleados acerca de la independencia que tienen para tomar decisiones en momentos de trabajo.
3. **Recompensa:** La recompensa que obtienen los empleados por el trabajo que realizan, siempre y cuando sea un trabajo merecedor de ésta.
4. **Desafío:** La percepción que se tiene acerca de los desafíos que enfrenta la empresa al imponer el trabajo. Promueve aceptación de riesgos.
5. **Relaciones:** Cómo los miembros de la empresa se sienten en el ambiente laboral. La percepción que tienen acerca de las relaciones sociales ya sea con compañeros de trabajo o jefes.
6. **Cooperación:** El sentimiento de las personas de la organización de poder formar parte de un equipo, el cual cuente con un apoyo mutuo y espíritu positivo.
7. **Conflictos:** El momento en el cual los miembros aceptan las opiniones de todos los demás, tienen la capacidad de solucionar problemas con madurez.
8. **Identidad:** Sentirse valioso dentro de la organización, sentir que forma parte importante del equipo. Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

6.3.5 Factores que influyen en el clima organizacional.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como esta última el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los integrantes; la cultura organizacional es, en buena



medida, determinada por los miembros de la organización cuyas percepciones definen las creencias, “mitos”, conductas y valores que la integran (Luna González, 2015, págs. 139,140).

Luna González (2015, págs. 139,140) considera que tales percepciones surgen de diversos factores:

- De liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etcétera).
- Relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones y más).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros) (Luna González, 2015, págs. 139,140).

Luna González (2015, págs. 139,140) anota las características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional.

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con su organización como un todo, y no sólo con su trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que tendrán en los miembros de la organización.
- Integración de unidades. El estilo para fomentar que las unidades de la organización funcionen de manera coordinada o independiente
- Control. El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.



- Los criterios para recompensar. Cómo se distribuyen las recompensas, los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- Perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- Enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto, Grado en que la organización fomenta que los miembros traten con franqueza sus conflictos y críticas.

Al hablar de cultura organizacional se hace referencia a una cultura dominante (valores centrales que comparte la mayoría de los miembros), si esta no existe, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye, ya que no hay una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable (Luna González, 2015, pág. 140).

Una cultura organizacional dominante facilita el compromiso con algo superior al interés personal, en beneficio de toda la organización. Puede generar gran estabilidad social que permita a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por sus aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional (Luna González, 2015, pág. 140).

Para poder crear y compartir el conocimiento, debe haber controles administrativos propios que filtren todo aquello que sea útil para la organización.

En la medida en que se enfrenta con éxito la complejidad, será factible lograr los objetivos organizacionales. Esta realidad da origen al concepto de cultura organizacional o empresarial, misma que permite medir la capacidad del directivo para enfrentar los cambios en las relaciones humanas procurando encaminarlos hacia el bien común (Luna González, 2015, págs. 139,140).



6.4 Estrategias administrativas para la mejora del clima organizacional.

6.4.1 Definición de estrategia.

Tarziján M (2018, pág. 27). Recopila las siguientes definiciones:

- Según Alfred Chandler Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.
- Según Kenneth Andrews Estrategia es el conjunto de metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en cuales negocios esta o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es lo que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.
- Según Michael Porter La estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas.
- Según Richard Rumelt Estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnostico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría.

Las definiciones anteriores tienen algunas características en común. Así es como frecuentemente aparecen expresiones como “metas” y “políticas”, que muestran que la estrategia tiene relación con las decisiones más importantes de una empresa. Asimismo, expresiones como “elecciones”, “plan”, “lógica” y “caminos de acción” plantean que la estrategia requiere seguir un cierto camino, que generalmente no es fácil de reversar (Tarziján M, 2018, pág. 28).



La mayoría de las organizaciones fundamentan sus estrategias y transmiten sus indicaciones de manera vertical, siendo los altos mandos los únicos responsables de la toma de decisiones, y por ende los colaboradores solo reciben los preceptos y ejecutan las actividades dispuestas (Amezcu García, Pérez Ceballos, & Quiroz de la Cruz, 2019, pág. 35).

No obstante, la estrategia del empowement basa sus principios en la autonomía a través de la transmisión del conocimiento y utiliza una serie de mecanismos que sirven de guía para lograr su aplicación de manera exitosa, los cuales se detallan a continuación (Amezcu García, Pérez Ceballos, & Quiroz de la Cruz, 2019, pág. 35).

- Identificación del potencial. Antes de delegar poder, es necesario conocer a las personas, si es posible mediante técnicas como el focus group.
- Medición de excelencia y rendimiento. Se deben medir resultados para dignificar a las personas por sus esfuerzos e ideas.
- Comunicación. Se trata de generar confianza al compartir información sobre la compañía y dialogar con los empleados. Si éstos tienen información, se sentirán obligados a actuar de forma responsable con la empresa.
- Margen de error. Plantear los errores como oportunidades para aumentar el rendimiento.

6.4.2 Tipos de estrategia administrativa

Estrategia es el plan de acción gerencial que busca lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados. Consiste en combinar las acciones que emprende la dirección para lograr los objetivos financieros y estratégicos, además de luchar por la misión de la organización (Luna González, 2014, pág. 85).



Luna Gonzáles (2014, pág. 85) precisa tres tipos de estrategia administrativa que son:

- 1. Estrategia corporativa:** Se refiere a los movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en diferentes industrias, en las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios diversificados. Estrategia de negocio Se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener un rendimiento exitoso en alguna línea de negocio, la cuestión principal de esta estrategia es definir como construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo. Una estrategia de negocio es poderosa si se produce una ventaja competitiva importante y duradera; será débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva.
- 2. Estrategia funcional:** Plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional de un negocio: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio a clientes, distribución, finanzas, recursos humanos, etc. una empresa necesita una estrategia funcional por cada actividad funcional importante.
- 3. Estrategia operativa:** Consiste en el plan de acción para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas estratégica mente importantes: compras de material, control de inventarios, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias, etc.

6.4.3 Estrategias administrativas para mejorar el clima organizacional.

Hoy en día las empresas reconocen que el ambiente de trabajo afecta directamente la productividad y la calidad del producto y éstos a su vez se reflejan en la rentabilidad, por lo que han puesto de manifiesto gran interés en este aspecto tan importante a través de diversas estrategias que contribuyan a su mejoramiento. Una de las estrategias más útiles y usadas para la detección de áreas de oportunidad y mejoramiento continuo del ambiente de Trabajo es la encuesta de clima laboral, la cual se diseña y utiliza en este proyecto para motivar el



cambio organizacional de una empresa industrial (García Monterrosas F. R., Ortiz Muñoz, Herrera González, & Gonzales Rosas, 2017, pág. 1).

Entre los principales objetivos desarrollados están los de conocer los diferentes puntos de vista de todos los colaboradores de la empresa sobre el ambiente de trabajo, cuantificar el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al ambiente de trabajo, detectar y priorizar áreas de oportunidad del ambiente de trabajo para generar planes y programas de mejora continua y generar un sistema de retroalimentación que contribuya al nivel de satisfacción de los colaboradores (García Monterrosas F. R., Ortiz Muñoz, Herrera González, & Gonzales Rosas, 2017, pág. 1).

Para García Monterrosas F. R., Ortiz Muñoz, Herrera González, & Gonzales Rosas (2017, pág. 4) algunas estrategias de servicio identificadas para mejorar la calidad en el servicio son:

- Programar cursos de calidad y productividad, como parte fundamental en la capacitación del personal, como: Liderazgo, Evaluación del Desempeño, Trabajo en equipo, valores, seguridad e Higiene.
- Revisión y mejora de los análisis de puestos para disminuir la diferencia entre lo que se hace y lo que se dice que se debe hacer.
- Establecer sistemas, objetivos de control y de evaluación del desempeño.
- Determinar mecanismos de control, para la mejora de la comunicación intradepartamental.
- Reubicación y mejora del servicio médico.
- Establecer procesos de comunicación interna para asegurar el correcto flujo y conocimiento de la información con respecto a medidas, metas y líneas a seguir por parte de la organización.
- Determinar esquemas de reconocimientos a las labores realizadas.
- Asegurar el conocimiento total de los reglamentos internos de la organización para evitar actos de injusticia y aumentar la equidad entre superiores y personal operativo.



Del liderazgo de los directivos de una empresa depende el crecimiento y permanencia de ella a través del tiempo por lo que el desempeño del directivo determina el rumbo de la organización y marca el desempeño de los miembros de la organización (García Monterrosas F. R., Ortiz Muñoz, Herrera González, & Gonzales Rosas, 2017, pág. 6).

El motor fundamental de una organización es el Elemento Humano y debe contar con el combustible necesario proporcionado por la empresa para generar el resultado esperado. Y finalmente, el éxito de la organización depende de las personas, y el mantenerse en los niveles competitivos deseados está en función de su motivación, compromiso con su trabajo y la identidad corporativa que posee (García Monterrosas F. R., Ortiz Muñoz, Herrera González, & Gonzales Rosas, 2017, pág. 6).

El autor describe el trabajo en equipo como resultado de un conjunto de competencias sin las cuales no sería posible entenderlo.

Aspectos tales como la comunicación, la motivación, la creatividad, la planificación, la negociación y el liderazgo que constituyen en elementos clave a través de los cuales es posible conseguir el paso, de simples actividades en grupo, a las potencialidades del trabajo en equipo (Olaz Capitán, 2016, pág. 22).

6.5 Elaboración de las estrategias empresariales

Es importante, antes de la formulación de estrategias, tener claro cuáles son los objetivos que se persiguen, para este caso, las variables anteriormente descritas provienen de las percepciones y por consiguiente conductas de los empleados, estos objetivos son un insumo que da dirección al plan a realizar (Sarmiento Romero & Valero Silva, 2014, pág. 47)

Sarmiento Romero & Valero Silva (2014, pág. 47). Para el desarrollo del plan se definen los siguientes objetivos para los comportamientos de cada una de las variables a intervenir, donde se identificaron conductas y percepciones:



- Mantener y fortalecer las conductas y las percepciones favorables.
- Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral.
- Crear en los empleados conductas positivas que permitan mejorar su percepción de las variables.

En la ejecución del plan, debe existir un proceso de esfuerzo por mejorar el comportamiento dentro de cada una de las variables mediante ayudas concretas provenientes de los jefes inmediatos (principales responsables de la administración del talento humano) y del área de talento humano (Sarmiento Romero & Valero Silva, 2014, pág. 48).

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se requiere de planes institucionales de gestión de talento humano, así como de intervenciones planeadas y conducidas por los líderes del área, teniendo en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas. Con las intervenciones se busca incidir positivamente y contribuir, generar una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración y productividad (Sarmiento Romero & Valero Silva, 2014, pág. 59).



7. Hipótesis o supuestos de investigación

7.1 Estudio Cual- cuantitativo

Objetivo específico	Dimensiones de análisis	Definición operacional	Categorías	Fuente
Describir las estrategias de planificación, organización, dirección y control implementadas con los trabajadores en el área de producción en la Empresa Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí.	Planificación	La planeación: consiste en definir la meta de la empresa y la estrategia para conseguirla. Establecer la meta, hace que todos los empleados de la empresa estén enfocados hacia un mismo objetivo (Gómez Vélez, 2014, pág. 7).	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de producción • Establecimiento de metas de producción • Planificación de los recursos empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental. • Entrevistas
	Organización	La organización: Significa diseñar la estructura de la empresa, definir que tareas se realizarán, como se realizarán, quien será el encargado de hacerlas y en cuanto tiempo. (Gómez Vélez, 2014, pág. 7).	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura área de producción • Organización del proceso productivo • Organización de tareas y funciones área de producción • Parámetros del proceso productivo • Organización espacio de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental. • Entrevistas
	Dirección	La dirección: consiste en guiar a los empleados, motivarlos para que hagan bien su trabajo y resolver cualquier conflicto que se presente (Gómez Vélez, 2014, pág. 7).	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de comunicación de directivos con colaboradores. • Relaciones laborales vs solución de conflictos • Estrategias de motivación en la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental. • Entrevistas
	Control	El control: después de definir la meta, hacer los planes y dirigir al equipo, se debe hacer un control para revisar si se está cumpliendo lo planteado. El gerente vigila, compara y corrige en caso de que la empresa se esté desviando de la meta (Gómez Vélez, 2014, pág. 7).	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de producción • Control individual de producción por colaborador • Control-de las metas de producción. • Control de calidad • Control de la materia prima • Control de horarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental. • Entrevistas
Determinar las formas de evaluación del desempeño del personal que se aplica en el área de producción de la Empresa Plasencia Cigars	Evaluación del desempeño	Según Ivancevich es el proceso a través del cual se realiza un análisis de las capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento, etc.) y potencial de un empleado o futuro empleado, para diferentes propósitos, como la selección del personal, formación, establecimiento de su retribución,	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de integración a la empresa • Requisitos para contratación • Período de inducción • Salarios e incentivos • Evaluación al desempeño laboral • Rotación de personal • Formación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista • Encuesta



de la ciudad de Estelí.		etc. (Fuente Fuentes & Cordón Pozo, 2014, pág. 243).		
Analizar el efecto del clima organizacional en la eficiencia y motivación de los trabajadores en el área de producción de la empresa PLASENCIA CIGARS para un mejor desempeño	Clima organizacional	El clima laboral u organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad (Peña Rivas, 2018, pág. 24).	<ul style="list-style-type: none">• Características de colaboradores (edad, sexo, nivel académico, antigüedad)• Condiciones espacio de trabajo• Relaciones interpersonales (colaboración, trabajo en equipo, conflictos)• Ejercicio del liderazgo.• Identidad con la empresa• Comunicación formal e informal• Plan de capacitación• Estímulos laborales (Bonos,• Prestaciones laborales (MITRAB e INSS)• Seguridad laboral (equipos y herramientas, infraestructura)	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta• Entrevista
Proponer estrategias la mejora del clima organizacional y con ello el incremento de la eficiencia laboral en el área de producción de la empresa PLASENCIA CIGARS de la ciudad de Estelí.	Estrategias	La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados. Consiste en combinar las acciones que emprende la dirección para lograr los objetivos financieros y estratégicos, además de luchar por la misión de la organización (Luna González, 2014, pág. 85).	<ul style="list-style-type: none">• Fortalezas y debilidades del clima organizacional• Oportunidades y amenazas del entorno• Propuesta de estrategias• Objetivos de cada estrategia• Actividades para cada estrategia	<ul style="list-style-type: none">• Análisis PESTEL• análisis FODA• Entrevista



8. Hipótesis de Investigación

Las condiciones laborales y el trabajo en equipo inciden en la eficiencia laboral entre los trabajadores del área de producción de la empresa Plasencia Cigars de Estelí

Variable independiente: Condiciones laborales

Trabajo en equipo

Variable dependiente: Eficiencia Laboral.

Variables	Definición conceptual	Indicadores	Técnicas de recolección de datos
Condiciones laborales	Las condiciones de trabajo son consustanciales con el proceso de trabajo y hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre el individuo en relación de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio individuo, como para la empresa (Hena Robledo, 2009, pág. 2).	<ul style="list-style-type: none"> • Características de los colaboradores (edad, sexo, nivel académico, tiempo de trabajar) • Áreas de trabajo donde laboran • Condiciones físicas del área de trabajo • Condiciones ambientales del espacio de trabajo: luz, ventilación, otros. • Condiciones salariales • Condiciones de salud física y mental • Tiempo para descanso, almuerzo y necesidades fisiológicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista semiestructurada
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo como resultado de un conjunto de competencias sin las cuales no sería posible entenderlo. Aspectos tales como la comunicación, la motivación, la creatividad, la planificación, la negociación y el liderazgo que constituyen en elementos clave a través de los cuales es posible conseguir el paso, de simples actividades en grupo, a las potencialidades del trabajo en equipo. (Olaz Capitán, 2016, pág. 22).	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del proceso productivo • Planificación de la producción • Distribución de tareas • Conocimientos de objetivos a trabajar • Coordinación y comunicación del equipo • Compromiso laboral • Estrategias creativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista semiestructurada
Eficiencia laboral	Cuando se habla de eficiencia laboral, se hace referencia a la capacidad que tiene un equipo de trabajo de cumplir con las tareas que le fueron asignadas en la menor cantidad de tiempo, y con el menor consumo de recursos posible. (Machuca, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo • Experiencia laboral • Acceso a materiales y equipos para cumplir con la producción. • Cumplimiento de metas de producción • Capacitación para desempeño del trabajo • Habilidades para producir en el menor tiempo posible • Destreza en el cuidado de la materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista semiestructurada



9. Diseño metodológico

9.1 Tipo de Estudio

Según el objeto de estudio es una investigación aplicada porque se analiza el Clima Organizacional en el desempeño de los trabajadores del área de producción en la fábrica Plasencia Cigars, ubicada en la ciudad de Estelí, y se proponen estrategias para la mejora del ambiente laboral.

La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. El presente ensayo presenta una visión sobre los pasos a seguir en el desarrollo de investigación aplicada, la importancia de la colaboración entre la universidad y la industria en el proceso de transferencia de tecnología, así como los aspectos relacionados a la protección de la propiedad intelectual durante este proceso (Lozada, 2014, pág. 34).

La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. Este tipo de estudios presenta un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica. De esta manera, se genera riqueza por la diversificación y progreso del sector productivo. Así, la investigación aplicada impacta indirectamente en el aumento del nivel de vida de la población y en la creación de plazas de trabajo (Lozada, 2014, pág. 35).

Según el enfoque filosófico es una investigación de tipo Cualitativa-cuantitativa (mixta), porque analiza a profundidad el ambiente del Clima Organizacional en el desempeño de los trabajadores en la Empresa Plasencia Cigars. Además, establece la relación entre las variables.

Los métodos mixtos combinan la perspectiva cuantitativa (Cuanti) y cualitativa (Cuali) en un mismo estudio, con el objetivo de darle profundidad al análisis cuando las preguntas de



investigación son complejas. Más que la suma de resultados Cuanti y Cualí, la metodología mixta es una orientación con su cosmovisión, su vocabulario y sus propias técnicas, enraizada en la filosofía pragmática con énfasis en las consecuencias de la acción en las prácticas del mundo real (Hamui-Sutton, 2013, pág. 1).

9.2 Área de estudio.

9.2.1 Área de conocimiento.

Esta investigación pertenece al área de Ciencias Económicas y Administrativas.

La línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional

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

9.2.2 Área geográfica.

El municipio de Estelí es un destacado centro de comercio y paso obligatorio de viajeros que se dirigen hacia los departamentos de Nueva Segovia y Matanzas. Su zona urbana, en donde se encuentra un amplio y arborizado parque con una catedral de estilo neoclásico, tiene relevancia arqueológica y paleontológica. Estelí posee tres reservas naturales, reconocidas fábricas de puros, talleres artísticos y una historia marcada por la revolución de 1979 (Vianica.com, 2023).

Estelí es conocida por ser zona tabacalera. En la ciudad se pueden visitar fábricas de puros y observar parte de la fabricación de estos. También vale la pena visitar la Casa de Cultura Leonel Rugama, un espacio en el que se imparten talleres de pintura, música, danza, teatro, dibujo y artesanía. Otra opción es visitar la Casa Estelí, en donde se aprende sobre las artesanías, tradiciones y bailes de la región de Las Segovias (Vianica.com, 2023).



La ciudad de Estelí es famosa por la producción de tabaco en los alrededores y por las fábricas de puros (cigarros) de alta calidad que se encuentran en su casco urbano, la ciudad de Estelí es una de las más importantes del país. (Vianica.com, 2023).

Todo huele a tabaco en la norteña ciudad de Estelí, centro neurálgico de la industria tabacalera nicaragüense que esta semana recibe a 150 compradores y catadores del

mundo en el III Festival Internacional del Tabaco, que se celebra con el lema 'Puro Sabor'. Los visitantes llegan de Estados Unidos, Europa y América Latina atraídos por la fama de las marcas nicaragüenses y con la expectativa de amarrar negocios con los fabricantes locales (Morel, 2014).

Nicaragua fue el país donde se miró que las características del tabaco que producía la tierra en Estelí eran excepcionales”, explica AFP Néstor Plasencia, reconocido empresario tabacalero de origen cubano. En los últimos cinco años, la industria ha tomado un particular auge y los puros nicaragüenses se cotizan entre los mejores del mundo (Morel, 2014).

Estelí es una zona de clima fresco, cuyos llanos –rodeados de cerros– ofrecen el terreno ideal para el crecimiento del tabaco. La actividad da empleo a muchos jóvenes campesinos en los distintos procesos a que es sometida la hoja antes de convertirse en los cigarros en lujosas cajas de madera, que reciben los fumadores en el exterior (Morel, 2014).

La industria del tabaco genera 35,000 empleos directos y una economía que ayudan a sostener a los casi 200,000 habitantes de Estelí. El año pasado, Nicaragua exportó tabaco por un valor de 120 millones de dólares (Morel, 2014).

Ilustración 1 Mapa del departamento de Estelí



Fuente: (Telcor,2023)



9.3. Población y muestra

La población o universo de estudio de esta investigación es la Empresa Plasencia Cigars ubicada en la ciudad de Estelí. Actualmente la empresa cuenta con un total de 700 trabajadores, 180 empleados están directamente en el área de producción de la empresa.

Muestra de estudio

Criterios de selección para la muestra cualitativa

El tipo de muestreo es no probabilístico se emplea cuando es difícil obtener la muestra por el método de muestreo probabilístico. Este método una técnica de muestreo que no realiza procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador para realizar la selección de los elementos que pertenecerán a la muestra. En esta técnica no se conoce la probabilidad de seleccionar a cada elemento de la población y también no todos cuentan con las mismas probabilidades de ser seleccionados para la muestra (Vázquez Martínez, 2017, pág. 9).

En el caso de la empresa Plasencia, los sujetos de consulta serán elegidos en base a los siguientes criterios de selección:

- Participación voluntaria en el estudio
- Jefes de área
- Supervisores del área.
- Participación de manera voluntaria de los trabajadores de producción.
- Trabajadores con más de 6 meses de antigüedad.

Se planea utilizar el muestreo accidental o casual ya que se va a encuestar directamente lo que son los trabajadores del área de producción.



Tamaño de muestra de investigación cuantitativa

Para cumplir con el objetivo número 3 de esta investigación se aplicará una encuesta a los trabajadores del área de producción, para delimitar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula estadística de cálculo para la población finita que es la siguiente:

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

N= ... trabajadores 180

P= estimación proporcional de la población (0.5)

Q (1-p) = Diferencia de la estimación proporcional de la población (1-0.5) = (0.5)

Z= tabla de distribución normal (1.96)²

e = (0.05) 5%

$$n = \frac{180(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(180 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{172.872}{1.4079} = 122.8$$

9.3 Técnicas de recolección de datos.

En este estudio como principales técnicas de recolección de datos están: entrevistas semiestructuradas, investigación documental, encuesta y guía de observación.

La entrevista semiestructurada: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013, pág. 7).



Investigación documental: Para Guerrero Dávila (2015) es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio (Reyes Ruiz & Carmona Alvarado, 2020, pág. 1).

Encuesta: La encuesta es un instrumento de captura de la información estructurada, lo que puede influir en la información recogida y no puede/debe utilizarse mas que en determinadas situaciones en las que la información que se requiere capturar esta estructurada en la población objeto de estudio. La encuesta es útil, ante todo, para describir algo y para contrastar hipótesis o modelos; no es muy útil para generar ideas, teorías o hipótesis nuevas (Alvira Martín, 2011, pág. 14).

Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos (Díaz Sanjuán, 2011, pág. 18).

9.4 Etapas de la investigación

Etapa 1. Investigación documental

Para iniciar la investigación se empezó con la identificación de un objeto de estudio y su problemática se seleccionó un tema, y se delimito para así poder elaborar el protocolo de investigación. Para la elaboración de este protocolo se procedió a recopilar información de trabajos anteriores relacionados con el tema o problemática de nuestro objeto de estudio la cual se enfoca en la influencia del clima organizacional.



En esta etapa también se elaboró el marco teórico consultado información en la base de datos de la UNAN-Managua, enfocado en los ejes teóricos de: Empresa, proceso administrativo, clima organizacional y estrategias empresariales.

Además, se recopiló información documental en la Empresa Plasencia, donde se solicitó el acceso a informes sobre la organización de la empresa, recursos humanos, niveles productivos, datos sobre los trabajadores, entre otros.

Etapa 2. Elaboración de instrumentos

En esta etapa se diseñaron entrevistas dirigidas a subgerente (Ver Anexo No.1., jefe de recursos humanos (Ver Anexo No.2. jefe del área de producción (Ver Anexo No.3). jefe de control de calidad (Ver Anexo No.4). y otro instrumento para los trabajadores del área de producción (Ver Anexo no. 5).

También se diseñó una encuesta que se aplicó a los trabajadores, este instrumento consta de VII subtemas y un total de 49 preguntas. Ver Anexo No.6.

Etapa 3. Trabajo de campo

En la etapa de trabajo de campo se procedió a visitar las instalaciones de Plasencia Cigars donde se aplicaron las entrevistas al supervisor de producción, recursos humanos, sub gerente de suministro y encuestas a los trabajadores, para poder hacer el llenado de las entrevistas y encuestas fue necesario acudir varias veces a la empresa, también nos tocó visitar a los trabajadores en sus casas de habitación para la realización de las entrevistas, ya que por motivos laborales no quisieron detener la producción y verse afectado económicamente, durante la aplicación de los instrumentos y la recolecta de información logramos conocer aspectos importantes del clima organizacional en el área de producción de la PLASENCIA CIGARS.

Etapa 4. Análisis de la información y elaboración de documento final

En esta etapa se procesó toda la información en el programa estadístico SPSS para analizar e interpretar a través de tablas de frecuencia y gráficos. Las entrevistas fueron grabadas para



transcribirlas y sirvieron de soporte para el análisis de los datos estadísticos. El informe final se elabora en base al contenido del documento de Modalidades de Graduación aprobado por FAREM-Estelí, UNAN-Managua.

10. Análisis Y Discusión De Resultados

10.1 Caracterización de la empresa.

10.1.1 Historia de la empresa Plasencia Cigars.

Plasencia Cigars, S.A La historia de la Familia Plasencia La Familia Plasencia es uno de los más grandes productos de puros premium hechos a mano en el mundo. El patriarca de la familia, Néstor Plasencia Sr., Canary Cuban descendiente, sufrió muchas dificultades para ser considerado uno de los grandes en la industria: “Cualquier persona que dice que lo sabe todo acerca de lo que es el tabaco es porque es mentiroso o es un tonto. Hay tantas variables por ser un producto natural que nosotros no podemos controlar todo. Pero si debemos controlar lo que podemos hacer mejor con nuestras habilidades” (Plasencia Cigars; The global Compact, 2015).

A continuación, se detalla la historia de la empresa (Plasencia Cigars; The global Compact, 2015):

- 1850 Sr. Eduardo Plasencia, bisabuelo de Néstor Plasencia Sr., deja las islas Canarias para buscar una mejor y gratificante vida en las fértiles tierras de Cuba, en Vuelta Abajo.
- 1890 Sixto Plasencia Juarez llega a Cuba.
- 1898 inicia su propia finca. Unos años después, los hermanos Plasencia rentaron una finca llamada El Corojal de la Familia Cienfuentes (los creadores de Pertagas) donde ellos comenzaron cultivando y seleccionando capas.
- 1920 Elder Sixto Plasencia inició la firma Hijos de Sixto Plasencia S. A., para sembrar, curar y seleccionar capa principalmente para The Cuban Land Company.
- 1963 El régimen de los Castro confiscó todas las fincas de tabaco, y los Plasencia se vieron forzados a salir de Cuba. Después de unos días en México, a Sixto Plasencia le



ofrecieron un trabajo en Honduras. La familia se mudó a Danlí, Honduras, y luego a Estelí, Nicaragua, donde Sixto Plasencia inició el cultivo y la selección de tabaco para Caribbean Tobacco.

- 1969 después Néstor Sr. Se graduó en la Escuela de Agronomía y comenzó a trabajar para ayudar a su padre tiempo completo en 1970.
- 1979 la familia fue forzada a mudarse a Honduras durante la revolución sandinista. En 1985 Néstor Sr., decide iniciar la producción de puros.

Finalmente, en 1993 se fundó la fábrica de puros de Estelí para utilizar el tabaco nicaragüense que no calificaba para la exportación, bajo el nombre de la Segovia Cigars S. A., la cual está bajo la dirección de la quinta generación de la familia, el Sr. Néstor Andrés Plasencia. En 2009, cambio su razón social al nombre actual, Plasencia Cigars la cual se dedica a la producción de puros hechos a mano para marcas privadas (Plasencia Cigars; The global Compact, 2015).

10.1.2 Misión, visión y valores de la empresa Plasencia

Misión: Producir y fabricar con gran pasión el mejor tabaco y puros Premium del mundo, con el talento humano correcto, utilizando tecnología de punta e innovación para satisfacer a nuestros clientes en los cinco continentes.

Visión: Somos la organización líder en la industria del tabaco y puros Premium.

Valores:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Excelencia
- Tradición
- Conocimiento
- Honestidad



Nuestros propósitos:

- Dar placer.
- Satisfacción.
- Relajación.
- Expansión.
- Celebración
- Disfrutar.
- Esparcimiento.
- Degustar.
- Unir Generaciones.
- Socializar.
- Unir culturas.

Plasencia Cigars S.A traducido al español es Cigarros Plasencia esta composición viene del apellido Plasencia por el fundador y Cigars por ser una fábrica que se dedica a la elaboración de puros de tabaco.

Ilustración 2. Logo de Plasencia

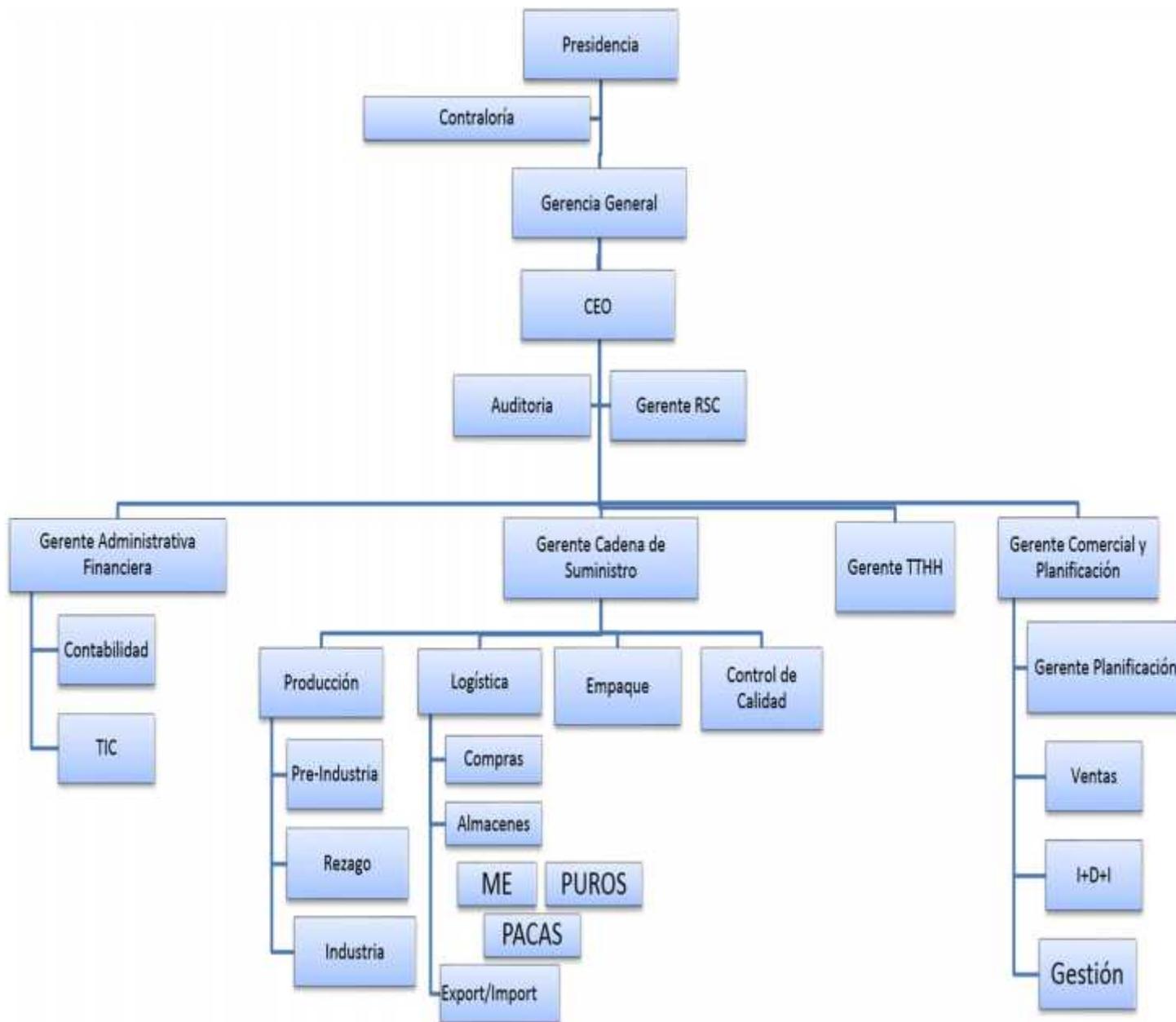


10.1.3 Estructura organizativa y funciones de las áreas en la Empresa Plasencia

Plasencia Cigars S.A es una empresa dedicada a la fabricación de puros premium entre los cuales encontramos las marcas (Alma fuerte, alma del campo, alma de fuego, reserva natural, entre otras), Plasencia es una de las familias más influyentes y antiguas del mundo del tabaco, con una buena organización en su estructura (ver ilustración 3).



Ilustración 3. Organigrama de Plasencia Cigars S.A



(Plasencia Cigars; The global Compact, 2015).



Funciones generales de las áreas de la empresa Plascencia

1. Función de la gerencia

Su función es planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, y analizar el trabajo de la empresa.

2. Función de recursos humanos

Administra los recursos humanos de la empresa de acuerdo con los procedimientos aplicables, se encarga de la contratación de personal y el seguimiento de aprendices nuevos. También hacen reuniones semanales con cada jefe de área y de ser necesario directamente con el jefe de área que solicite revisar alguna situación con los colaboradores.

3. Funciones de los cargos del área de producción

- **El jefe de producción** está a cargo de los oficiales de calidad de bonchado, maquinista, boncheros y roleras.
- **El gerente de calidad** está a cargo de una jefa de calidad, oficiales de calidad de mesa y amarradores.
- **El oficial de calidad de rolado**, es quien revisa la unidad de puros, el guía al oficial de calidad de bonchado que es la guía del bonchero. Control de calidad lo que hace es un muestreo, revisando el 10% de cada mazo de puros.
- **El gerente de calidad**, es responsable del control general de la empresa, desde la parte de preindustria de fermentación hasta la parte de embarque de producto final, la jefa de calidad monitorea todo el equipo, los controles de calidad que tenemos en las mesas, haciendo las supervisiones, enseñando, entrenando y asiendo sus correcciones para que hagan el trabajo correctamente. (entrevistas)



- **El bonchero** se encarga de la elaboración del interior del puro utiliza varios tipos de hojas según las características deseadas en el producto final, estas son: Viso, seco y ligero ellos se encargan de armarlo debidamente instruido sobre las proporciones de cada una de las diferentes hojas y van colocando en los moldes cada una de las unidades. Cuando se tiene dos moldes llenos, se coloca en una prensa de torniquete que es manual para presar los puros, una vez terminado el tiempo de prensado se entregan a las roleras.
- **Las roleras** se encargan de ponerle la capa al puro que es la última envoltura que ayuda al puro a darle firmeza y presentación.

Colecciones de puros que se producen en la Empresa Plasencia

4. PERFIL DE SABOR: ALMA FUERTE

**ALMA
FUERTE**

Plasencia Alma Fuerte, una mezcla única de nuestros tabacos mejor añejados, cultivados en nuestra tierra de la más alta calidad, acentuando sus sabores atrevidos, vibrantes e intensos. Con toques de chocolate amargo, ciruela y canela, el sabor se completa con notas finales de roble y melaza.

Plasencia Alma Fuerte Sixto I es nuestra mezcla más nueva de la colección Fuerte. Si bien se elabora como el resto de marcas, con un proceso de añejamiento de diez años, su capa Colorado Claro y su forma hexagonal crean un sabor distintivo con un cuerpo templado. Los sabores incluyen cacao y almendras, con toques de nuez moscada y cedro en las notas finales.



Colección

- Eduardo I
- Sixto I
- Robusto I
- Generación V
- Sixto II
- Néstor IV



5. PERFIL DE SABOR: ALMA DEL CAMPO

ALMA
— DEL —
CAMPO

Plasencia Alma del Campo, un humo complejo con un equilibrio perfecto que ofrece notas de café y frutos secos. Un cigarro muy cremoso con un toque especiado. El final deja una impresión duradera en el paladar.

Colección

- Madroño
- Caja travesía prensada
- Senderista
- Guajero
- Tribu





6. PERFIL DE SABOR: ALMA DE FUEGO

**ALMA
— DEL —
FUEGO**

Plasencia Alma del Fuego irradia pasión y resalta el fuerte carácter del suelo volcánico que surge de la Isla de Ometepe. El cigarro ofrece un toque especiado, complementado con sabrosas notas de mandarina, anacardos tostados y madera de guayaba. Se seleccionaron cuidadosamente las capas cultivadas al sol de los campos del Valle de Jalapa, complementando el cigarro con un carácter dulce.

Colección

- Candente
- Llama
- Concepción



7. PERFIL DE SABOR: RESERVA ORIGINAL PLASENCIA

**RESERVA ORIGINAL
PLASENCIA
RESERVA ORIGINAL**

Plasencia Reserva Original tiene el mismo sabor que cautivó a los europeos hace más de cinco siglos, cuando llegaron al Nuevo Mundo. Presenta notas de nueces, frutas y caramelo con delicados matices de mazapán y toques finales de cedro.



Colección



- Iglesia
- Nestico
- Toro
- Corona
- Cortés
- Robusto

8. PERFIL DE SABOR: PLASENCIA 146 COSECHA



Plasencia Cosecha 146 es una mezcla exclusiva de tabaco de nuestra cosecha 2011-2012. Esta cosecha marcó la cosecha número 146 de la cosecha inaugural de tabaco de la familia en 1865. Las hojas se cultivan en las mejores regiones de Honduras y Nicaragua para producir un perfil de sabor único, resultado de la combinación de cultivos de dos grandes países tabacaleros. Plasencia Cosecha 146 es un cigarro de cuerpo medio, pleno sabor, complejo y dulce gracias a su capa, cosechado en las puras tierras hondureñas del valle de Jamastran.



Colección

- Monte Carlo
- San Agustín
- San Luis
- La vega
- La música



9. PERFIL DE SABOR: PLASENCIA 149 COSECHA



Plasencia Cosecha 149 es un puro rico y equilibrado y nuestro primer cigarro totalmente hondureño. Todas las hojas se cultivaron en las fértiles regiones hondureñas de Olancho, el Valle de Jamastran y Talanga, adquiriendo un carácter profundo y bien fermentado mientras envejecen desde su cosecha en 2014.

Plasencia Cosecha 149 es un vino con mucho cuerpo, de medio a pleno. Cigarro de fuerza equilibrado por notas distintivas de crema, chocolate amargo y un toque sutil pero terroso de cedro.

Colección

- Santa fe
- Azacualpa
- La vega





10. PERFIL DE SABOR: PLASENCIA 151 COSECHA



Plasencia Cosecha 151 es un puro atrevido que rebosa sabor e intensidad. Comienza con notas de café tostado Maragogipe y nueces pecanas, y el humo continúa con notas de chocolate amargo y ciruelas pasas, culminando con notas de canela y roble. Este es un cigarro con mucho cuerpo y 100% hondureño. Este distintivo cigarro conmemora la

cosecha continua número 151 (cosecha) que han realizado los Plasencia, a partir del año 1865.

Colección

- La música
- La tradición
- San Diego



10.1.4. Descripción de la organización del área de producción

El área de producción está organizada en cuatro bloques, cada uno lo atienden revisadores, oficiales y control de calidad.

Bloque N°1, esta el personal con mas experiencia, mano de obra más calificada elaborando las marcas orgánicas y lo atiende un oficial de bonchado, un revisador de mesa de rolado, un revisador de control de calidad y un amarrador de puros.



Bloque N°2, esta la mano de obra muy calificada elaborando las marcas de casa, lo atiende un oficial de bonchado, un revisador de mesa de rolado, un revisador de control de calidad y un amarrador de puros.

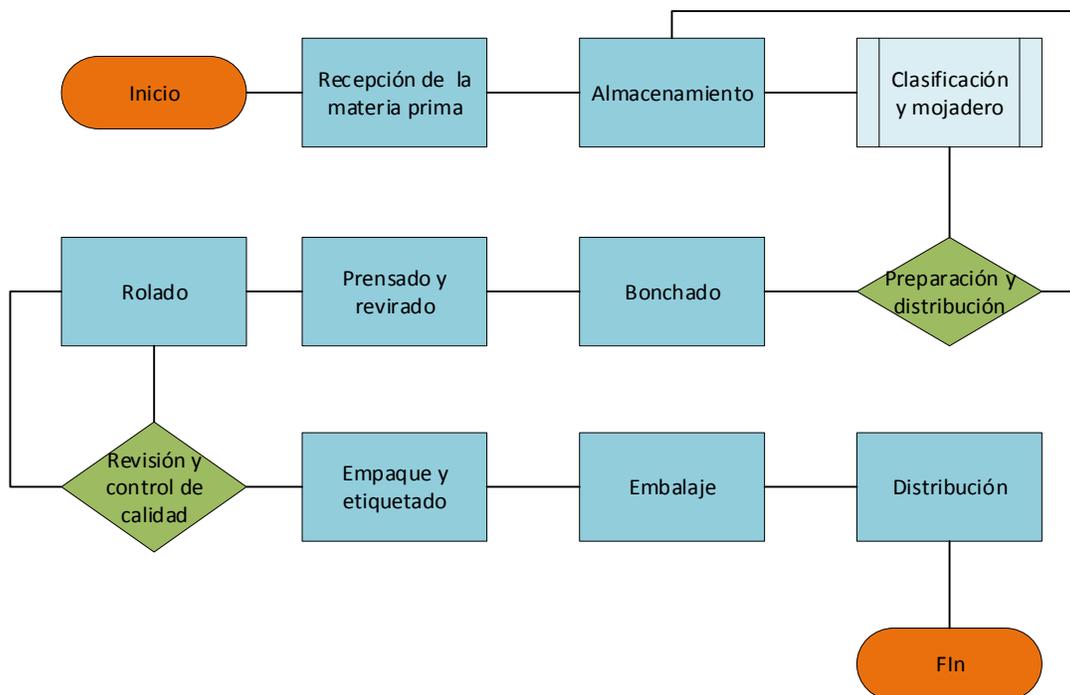
Bloque N°3, esta el personal con una experiencia menos calificada pero que esta en proceso de llegar a una excelencia, lo atiende un oficial de bonchado, un revisador de mesa de rolado, un revisador de control de calidad y un amarrador de puros.

Bloque N°4, esta el personal nuevo que recién fueron entrenados y esta en proceso de aprendizajes y lo atiende dos oficiales de bonchado, un revisador de mesa de rolado, un revisador de control de calidad y un amarrador de puros.

10.1.5. Descripción de la cadena de suministro al Área de Producción

De acuerdo con Plasencia Cigars (2015) en el Grafico No.1 la cadena de suministro se da de la siguiente manera:

Ilustración 4. Cadena de suministro





1. Recepción de la materia prima.

Se recibe la materia prima en las bodegas de la empresa que procede del abastecimiento de las fincas proveedoras, mismo proceso se da cuando se verifica la disponibilidad del insumo para el proceso de pre industria y procesos productivos.

2. Almacenamiento.

Se almacenan en cuartos fríos donde se ubican fardos de propileno conteniendo hojas de tabaco, a una temperatura de -20° F o -30° C. La baja temperatura elimina todo tipo de plagas garantizando de esta manera las condiciones óptimas de higiene, además que permite dar mayor durabilidad a la limpieza hoja del tabaco.

3. Clasificación y mojado:

En este proceso una vez salido de almacén en formas de pacas se inicia un proceso de clasificación de la materia, en capas, tripas, rezago, fermentación el cual pasa varios procesos de acuerdo con las normas de consumo lista para la fabricación de los puros.

4. Preparación y distribución:

Tanto las capas, bandas, secos como los visos y ligeros se incorporan en cajones y son distribuidas a las diferentes áreas.

5. Bonchado:

Las hojas de tabaco se juntan, según su variedad, con la ayuda de una herramienta llamada Bonchera y con eso se forma la tripa o interior del puro o producto final. La confección de bonche dependerá de la forma y clasificación del puro (según marca y tamaño) y puede ser de cabeza o normales, puros figurados o llamados perfectos.

6. Prensado y revirado

La tripa elaborada se prensa durante un lapso aproximado de 20 minutos virándolo de vez en cuando para eliminar filos y superficies imperfectas. La prensadora tiene un reloj de presión al vacío y sirve para revisar la calidad del puro y la prueba de tiro (prueba para conocer el



nivel de humo del puro), posteriormente se reprensa durante 5 minutos para moldear el producto de acuerdo a la confección del bonche.

7. Rolado

Una vez que el bonche está bien prensado y paso e control de calidad se pasa a la etapa de rolado que consiste el cubrir el bonche con capas y con esto se le da el acabado final al producto.

8. Control de calidad:

Los puros son enviados al área de empaque para ser rezagados, donde se verifica roturas, deficiencia de color de capa, manchas, deformidad, longitud diferente a las especificaciones de vitola, picado de gorgojo. En este proceso se encargan los rezagadores de puros para el control de calidad de los mismos.

9. Empaque y etiquetado:

Cuando los puros están conformes pasan al proceso de empaque al entrar están desnudos sin etiquetas.

10. Preparación de cajas o embalaje:

Este consiste en recepcionar materiales de empaque: Mazos de puros, anillos, celofán, sellos, UPS individual y de cajas, cajas de cartón y de madera, vistas, leyendas, sellos de garantías, etiquetas de todas las marcas, tubos de vidrio y plásticos, latas de aluminio, papel cebolla, papel glassing, papel graft, bovina en celofán, cintas, type, cinta adhesiva, pegaforte, sticker

Luego de recibidos los materiales se procede a anillar los puros según se marca y figura para luego encelofanarlos y colocarlos en sus respectivas cajas según corresponda.

11. Distribución:

Esta actividad consiste en realizar el proceso de embarque del producto que será enviado al cliente, luego se genera factura cuando recibe la lista de embarque y por último se procese a las exportaciones por medio de avión o por barco.



En el año 2023, Plasencia Cigars S.A de Estelí se elaboran los siguientes puros:

- Alma fuerte natural
- Alma fuerte colorado
- Reserva original
- Epico phoenicia
- Inch nic
- Alma del campo
- Buena Ventura
- Aniversario don Nestor

Los principales compradores de las marcas que se producen son la familia Plasencia dueños de las marcas Plasencia, otras compañías que distribuyen sus puros en sus cadenas de tiendas una se llama Altadis USA y Altadis UE, Otra compañía es INC propietaria de una marca de Ernesto Pérez Carrillo, otro cliente de las marcas que se han hecho ahí es Enrique Sánchez (Manuel, subgerente, 22 de noviembre de 2023).

10.2 Estrategias de organización, dirección, control y evaluación del desempeño en el personal de producción.

10.2.1. Organización de recurso humanos

El área de Recursos Humanos tiene los siguientes cargos y funciones:

- *Coordinadora de nómina:* se encarga de monitorear los pagos, cálculos y análisis de las planillas.
- *Responsable de nómina:* es personal distribuido en las diferentes áreas y se encargan del control de asistencias, permisos y reportes de la producción diaria.
- *Auxiliar de nómina:* personal que se encarga de la realización de los cálculos y las deducciones.
- *Auxiliar de recursos humanos:* se encarga de apoyar en todos los procesos de planillas.
- *Generalista de recursos humanos:* se encarga directamente de todas las contrataciones.



- *Responsable de higiene y seguridad:* se encarga de garantizar el cumplimiento de la higiene y seguridad.
- *Psicología:* esta área la cubre una persona y se encarga de dar atención psicológica al personal por medio de citas que ellos solicitan y así ayudar en sus dificultades, tanto laborales como personales.
- *Clínica:* lo cubre un médico general y una enfermera, se atienden emergencias y consultas.

10.2.2. Dirección del salón de producción

El salón de producción tiene un jefe que es el encargado de los boncheros, las roleras, oficiales de bonchado y los maquinistas. Esta la gerencia de control de calidad que tiene a cargo a los revisadores de mesa, revisadores de calidad y amarradores.

10.2.3. Controles de producción

Los controles que se tienen que llevar en el área de producción son:

1. *Control disciplinario:* Es el procedimiento interno que controla; las inasistencias, faltas cometidas por el personal, incumplimiento del contrato y el reglamento interno.
2. *control de productividad:* se controla las cantidades de tabaco que debe llevar el puro y se hace por peso de onzas para la cantidad de 100 puros. Las cantidades de producción se controlan desde el envío de ordenes de los clientes, dicha orden se debe de cumplir en un tiempo establecido.
3. *Control de consumo:* a las roleras se les controla las cantidades de capas que deben utilizar para cien puros, para eso se utiliza una tarjeta donde se anotan las cantidades retiradas en bodega. A los boncheros se les controla las cantidades de materiales y capotes en una tarjeta que se les marca las cantidades retiradas en bodega.
4. *control de revisión de puros:* para las revisiones, existe un manual de control de calidad que ayuda a los supervisores para hacer las revisiones de acuerdo a los criterios de calidad y que todos trabajen en la misma línea. Los revisadores de mesa de rolado revisan cien



por ciento la producción y control de calidad hace la ronda para supervisar pequeñas cantidades para detectar errores y orientar a los revisadores.

5. *control de filtros de calidad*: este control se realiza en una máquina, como prueba de las cantidades de humo que posiblemente pueden pasar a la hora de fumar, pero al realizarlo en la maquina se garantiza que tenga el filtro correcto del fumado sin necesidad de encenderlo y que este no se pierda en el momento de la prueba.

10.2.4. Evaluación de desempeño

En Plasencia Cigars no se implementan evaluaciones al desempeño.

10.2.5. Salarios

Se presentan algunos modelos de los cálculos de salarios con sus diferentes deducciones en la empresa Plasencia Cigars S.A.

Ejemplo de cálculo de salario- deducciones básicas

PLASENCIA CIGARS S.A			
Colillas de Pagos- Producción- Boncheros			
Plasencia Cigars Estelí			
Nómina del 13/abril/2023 al 19/abril/2023			
0001 – Juan Mendoza			
No. INSS: 00000001		Cedula: 000-000000-00001	
Cargo: Bonchero			
Área: Producción- Boncheros			
INGRESOS			DEDUCCIONES
Ingresos por producción		1,610.00	INSS 131.48
Días trabajados por producción	6	0.00	IR 0.00
Viatico de transporte	5.00	125.00	T. DEDUCCIONES 131.48
Séptimo	1.00	268.33	
INGRESOS		2,003.33	
NETO POR RECIBIR: C\$ 1,871.85			



Ejemplo cálculo de Salario - deducciones básicas - Ahorro corriente - ahorro navideño

PLASENCIA CIGARS S.A Colillas de Pagos- Producción- Roleras Plasencia Cigars Estelí Nómina del 13/abril/2023 al 19/abril/2023			
0002 – Diana Hurtado No. INSS: 00000002 Cedula: 000-000000-00002 Cargo: Rolera Área: Producción- Roleras			
INGRESOS		DEDUCCIONES	
Ingresos por producción	2,090.87	INSS	170.78
Días trabajados por producción	6 0.00	IR	0.00
Viatico de transporte	5.00 225.00	Ahorro Corriente COGRUPLA	100.00
Séptimo	1.00 348.48	Ahorro Navideño	150.00
INGRESOS	2,664.35	T. DEDUCCIONES	552.26
NETO A RECIBIR: C\$ 2,243.59			

Ejemplo de cálculo de: Salario- deducciones básicas - Paquete alimenticio - ahorro navideño + incentivo producción

PLASENCIA CIGARS S.A Colillas de Pagos- Producción- Boncheros Plasencia Cigars Estelí Nómina del 13/abril/2023 al 19/abril/2023			
0003- Antonio Zeledón No. INSS: 00000003 Cedula: 000-000000-00003 Cargo: Bonchero Área: Producción- Boncheros			
INGRESOS		DEDUCCIONES	
Ingresos por producción	3,129.00	INSS	327.56
Días trabajados por producción	6 0.00	IR	320.86
Viatico de transporte	5.00 325.00	Paquete alimenticio COGRUPLA	525.00
Séptimo	1.00 521.50	Ahorro Navideño	500.00
Incentivo – Producción	1,029.00	T. DEDUCCIONES	
INGRESOS	5,004.50		1,673.42
NETO A RECIBIR: C\$ 3,331.08			



Ejemplo de cálculo de: Salario - deducciones básicas - Ahorro corriente - ahorro navideño - Kiosko + incentivo por cambio de vitola.

PLASENCIA CIGARS S.A Colillas de Pagos- Producción- Roleras Plasencia Cigars Estelí Nómina del 13/abril/2023 al 19/abril/2023			
0004 – Carolina Machado No. INSS: 00000004 Cedula: 000-000000-00004 Cargo: Rolera Área: Producción- Roleras			
INGRESOS		DEDUCCIONES	
Ingresos por producción	1,914.09	INSS	154.50
Días trabajados por producción	6 0.00	IR	0.00
Viatico de transporte	5.00 125.00	Ahorro Corriente COGRUPLA	200.00
Séptimo	1.00 302.35	Kiosko	74.00
Incentivo por cambio de vitola	90.71	Ahorro Navideño	200.00
INGRESOS	2,332.14	T. DEDUCCIONES	629.50
NETO A RECIBIR: C\$ 1,703.64			

Políticas y prestaciones salariales

Las políticas y prestaciones salariales que tiene la empresa son las siguientes:

- *Ingresos por producción:* Los ingresos salariales de los colaboradores del área de producción son por las cantidades que realizan en la semana.
- *Permisos justificados:* los permisos que se dan a los trabajadores deben ser justificados para que no tengan afectaciones en su salario por las horas no trabajadas.
- *Feridos:* todos los días que son feriados según el código de trabajo se descansara con goce de salario.
- *Subsidios por maternidad:* se otorgará cuatro semanas antes de dar a luz y posteriormente 8 semanas con goce de salario.
- *Viáticos de transporte:* los colaboradores que viaja de otros lugares como: ocotal, Condega, la trinidad, pueblo nuevo y san Nicolas, se les aporta para el transporte de su viaje.



- *Vacaciones:* todos los colaboradores tienen derecho a un mes de vacaciones anual que son pagadas.
- *Séptimo:* todos los que cumplan con las horas de trabajo semanal o justifiquen las que no se trabajan, tienen derecho a pago del séptimo día que se les da de descanso.
- *Incentivo por producción:* este incentivo se obtiene cuando superan las cantidades mínimas de producción, ejemplo; hay vitolas que su mínimo en cantidades es 200 puros, otras son 300 puros, 325 y 275. Si se superan esas cantidades, la diferencia se pagará doble. Eso es el incentivo por producción.
- *Bonificación anual:* A todos los supervisores y jefes del área de producción se les da un bono anual como recompensa por su buen desempeño.
- *Incentivos por cambio de vitola:* los boncheros y las roleras reciben un bono cuando se les hace un cambio de vitolas.
- *Adelanto de indemnización:* a todos los colaboradores de Plasencia Cigars se les hace adelanto de indemnización cada año cumplido en la empresa.
- *Licencia por matrimonio:* los colaboradores que se casan se les da una semana de vacaciones con goce de salario.
- *Licencia por fallecimiento de un familiar:* A los que se les muere un familiar se les da tres días libres con goce de salario. Solo cubre con los familiares más cercanos como: Padres, hijos, hermanos y abuelos.
- *Licencia por nacimiento de un hijo:* para los colaboradores masculinos que son legalmente casados y sus esposas dan a luz, se les da una semana con goce de salario.
- *Incentivo por entrenamiento:* el personal que entrena a una persona sin experiencia, este tiene un reembolso en su salario por entrenamiento. Dicho reembolso se realiza si la persona que entrenó se queda trabajando para la empresa.



10.2. Efecto del clima organizacional en la eficiencia y motivación de los trabajadores en el área de producción

10.2.1 Datos generales de los trabajadores

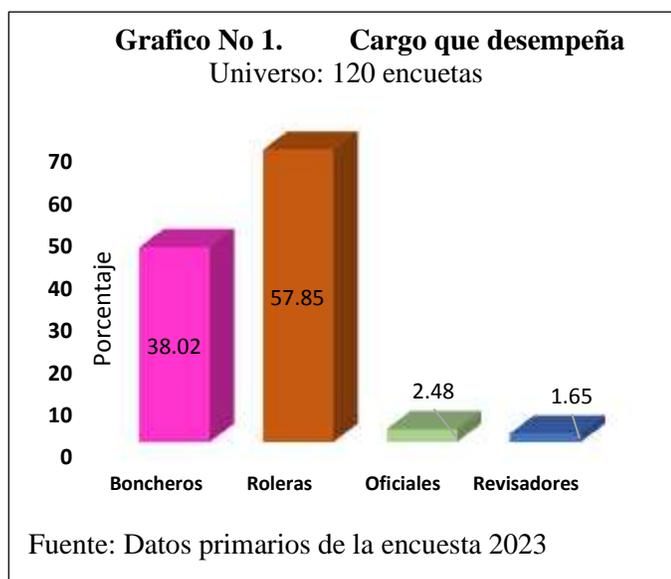
En el área de producción de Plasencia Cigars S.A se entrevistaron a 120 personas las cuales laboran en distintos puestos, entre los encuestados un 45% son de sexo masculino y el 55% sexo femenino.

		Periodicidad	Porcentaje valido
<i>Valido</i>	Masculino	54	45
	Femenino	66	55
	Total	120	100

En el grafico No 1 representa la edad de los trabajadores encuestados del area de producción, se ubican entre 18 a 30 años un 36.67%, entre 31 a 43 años un 60%, y mayores de 47 años un 3.33%.

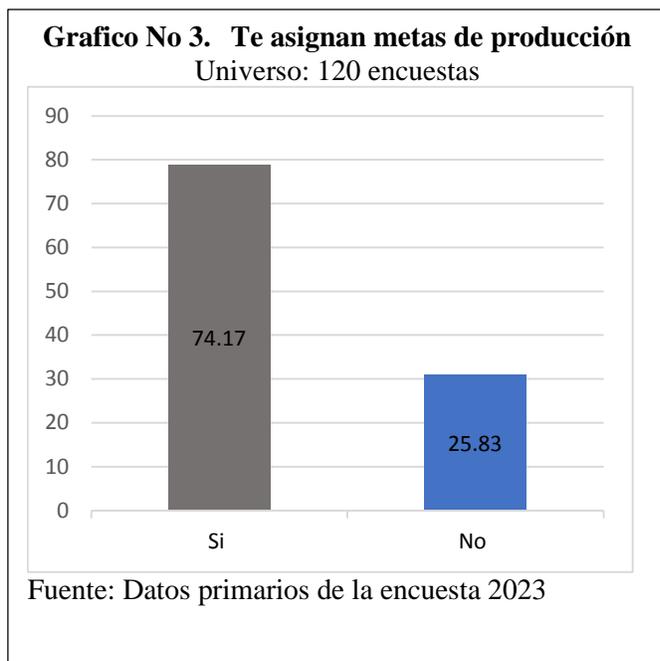
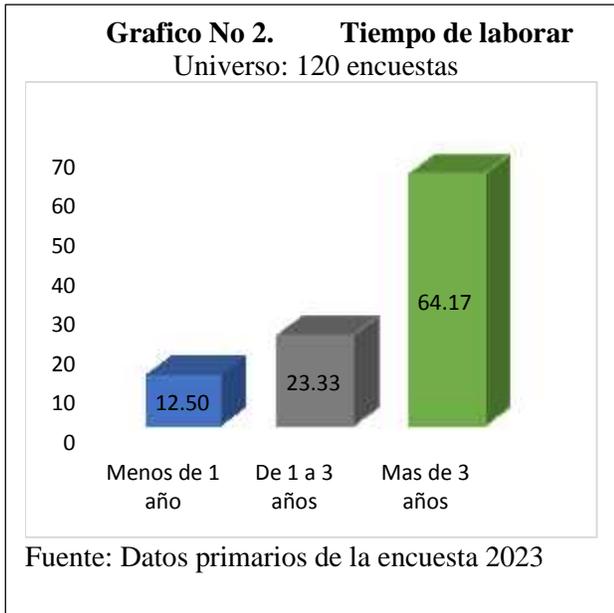
	Edad	Frecuencia	Porcentaje
Válido	18 a 30 años	44	36.7
	31 a 43 años	72	60.0
	47 años a mas	4	3.3
Total		120	100.0

En base a la muestra, los cargos que se observan dentro del área de producción están lo que son Boncheros que equivalen a un 38.02%, las roleras que equivalen a un 57.85%, oficiales q un 2.48% y revisadores con 1.65% de participación.





En base a la muestra se encuestaron a un 12.50% que tienen menos de un año de laborar para Plasencia, un 23.33% de un año a tres y el 64.17% tienen más de tres años laborando para la empresa.



El grafico No. 3, expresa que un 74.17% afirman que Plasencia les asigna una meta de producción diaria la cual tiene un estimado aproximado de 300 a 350 puros por día, un 25.83% dijeron que no se les asigna una meta.

De acuerdo con Antón Pérez & de Miguel (2011, pág. 9) La función común de todas las empresas es la realización de una actividad productiva o transformadora en la que a partir de unos

recursos se obtienen unos productos o servicios.

Al entrevistar a los trabajadores del área de producción sobre si les exigen una meta de producción diaria, se obtuvieron los siguientes resultados:



“No considero que nos asignen una meta de producción, pero he escuchado decir que, si no llegan a los 300, 350 puros que van a tomar normas con ellos, tal vez pasarlos para otra área” (María. Rolera. 06 de octubre 2023).

“No asignan una meta fija exigida, pero se valora el avance y la calidad con la que se trabaja. Si no hay avances se procede a cambios de área o despidos” (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

De acuerdo con la información obtenida, se considera que la empresa no asigna metas fijas de producción a los trabajadores en específico, pero si demandan una cantidad necesaria para lograr un avance en la producción, el mínimo a producir son 300 puros diarios. Plasencia plantea dicha estrategia para lograr el cumplimiento de las metas mensuales y así lograr satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando entregar la cantidad solicitada en los pedidos que estos demandan.

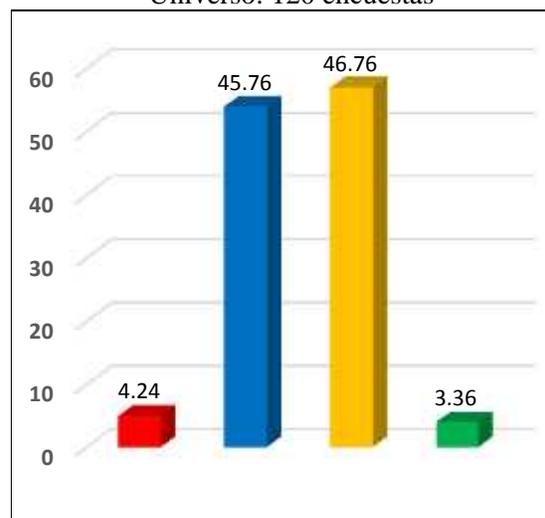
10.2.2 Planificación estratégica y organización del personal.

Con respecto a la organización en el área de producción, un 4.24% la valoran excelente, un 45.76% que es buena, el 46.76% la consideran regular y un 3.36% opinan que es mala.

La organización: Significa diseñar la estructura de la empresa, definir que tareas se realizarán, como se realizarán, quien será el encargado de hacerlas y en cuanto tiempo (Gómez Vélez, 2014).

“Hay inquietudes que las comunicamos a nuestros superiores inmediatos, pero no hay respuesta de su parte” (María. Rolera. 06 de octubre 2023).

Grafico No 4. Como valoras la organización
Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

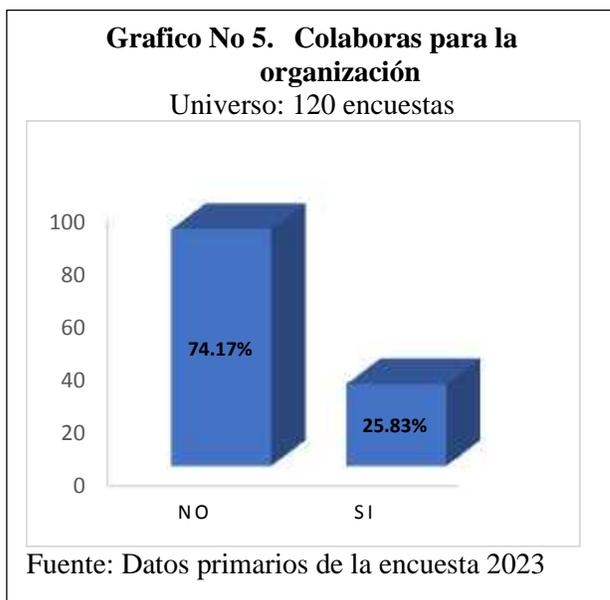


“La organización la manejamos mediante los oficiales, los llevamos a capacitaciones que ayuden a cómo controlar la organización”. (Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023).

La organización del área de producción está bien estructurada pero no está dando respuesta a las problemáticas que se presentan durante las actividades, esto a consecuencia de una mala comunicación. Esta situación provoca que el personal no tenga la oportunidad de ser más eficiencia en sus labores para lograr con éxito los objetivos de la empresa.

De los colaboradores encuestados el 25.83% colaboran para que exista una buena organización, y el 74.17% no lo hacen.

Según Peña Rivas (2018, pág. 59) El clima organizacional cuenta con diferentes características que influyen en la motivación de las personas que forman parte de la organización y conlleva al comportamiento que tendrán, el cual puede ser tanto negativo como positivo.



Al entrevistar a los trabajadores si les colaboran para que exista una buena coordinación en el área de producción, se obtuvo las siguientes respuestas:

“En la colaboración para una buena organización, yo diría que no colaboro, ya que la organización ellos la hacen y obligadamente tenemos que colocarnos donde ellos deciden y ya no se hace por si quiero o no

quiero” (María. Rolera. 6 de octubre 2023).



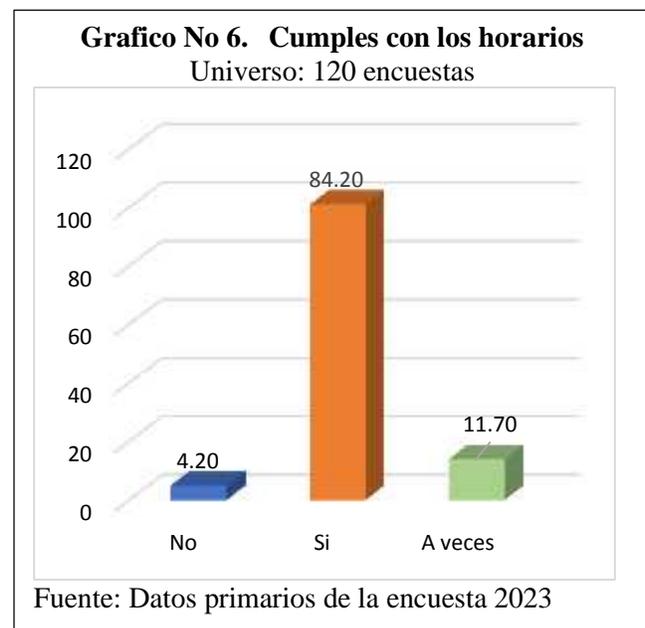
“Yo no colaboro porque siempre he estado en desacuerdo con el tipo de organización, siempre he considerado que no se saben organizarse bien y más con los boncheros y roleras” (Diana. Rolera. 6 de octubre 2023).

Es necesario que las empresas tomen en cuenta las opiniones de sus trabajadores para mejorar el ambiente laboral, ya que todos tienen opiniones que ayudan a fortalecer las debilidades con que cuenta la empresa; de acuerdo con los datos obtenidos la mayoría de los colaboradores entrevistados y encuestados reflejan que no colaboran para que exista una buena organización en su área de trabajo, según ellos sus opiniones o sugerencias no son tomados en cuenta, lo que les lleva a pensar que no les importa en absoluto lo que piensen u opinen, aunque no estén de acuerdo con los movimientos que se den en el salón estos tienen que acatar órdenes y hacer lo que para sus superiores es lo correcto.

De 120 colaboradores encuestados el 84.20% afirman que, si cumplen con los horarios establecidos, el 11.70% expresan que a veces lo hacen y solo el 4.20% consideran que no colaboran con los horarios.

Según Peña Rivas (2018, pág. 59). Responsabilidad, es el Sentimiento que comparten los empleados acerca de la independencia que tienen para tomar decisiones en momentos de trabajo.

Con los horarios establecidos soy muy responsable, porque también mi salario depende de la producción diaria, y trato de llegar mucho más temprano de la hora establecida (Santos. Bonchero. 9 de octubre 2023).





“La manera de controlar los horarios establecidos se hace con el reglamento interno, pero se les da la libertad a los trabajadores de entrar más temprano si así lo desean” (Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023).

“Antes estaba desde las cuatro de la mañana trabajando para lograr hacer una buena cantidad de producción diaria. Ahora la mayoría nos presentamos a la hora tope de entrada, ya que por las exigencias de una buena calidad con material deficiente ha provocado desmotivación y cuando hay muchas perdidas de puros optamos por irnos a casa” (Diana. Rolera. 6 de octubre 2023).

La responsabilidad es indispensable para que la empresa pueda cumplir con los objetivos de producción, para ellos los dirigentes junto con los colaboradores deben ser partícipes en la planificación y organización para el cumplimiento del mismo. Los colaboradores del área de producción están siendo responsable con los horarios establecidos por la empresa más sin embargo por otra parte, se está dando la indisciplina del incumplimiento de dicha norma, a consecuencia de desmotivación por las pérdidas de puro y por falta de control del mismo por parte de los encargados.

10.2.3 Condiciones laborales que ofrece PLASENCIA.

El 92.50% afirman que recibieron la información suficiente al ingresar a la empresa, el 7.50% expresan que no la recibieron.

Fuente Fuentes & Cordón Pozo (2014, pág. 32) afirman que la administración de los recursos humanos incluye actividades tales como la planificación de los recursos humanos, para contar en todo momento con el número y tipo de personal que necesita la organización; el

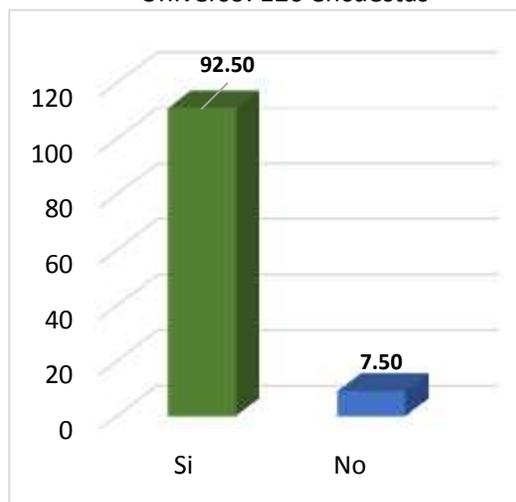


reclutamiento de los candidatos más idóneos para los puestos que haya que cubrir; selección de los mejores candidatos a contratar; orientación de los nuevos miembros de la organización; capacitación y desarrollo de los empleados, evaluación del desempeño y retribución.

“Al ingresar a la empresa recibí toda la información necesaria y charlas motivacionales con psicología” (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

Grafico No 7. Recibiste la inducción necesaria al ingresar a la empresa

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

“El proceso de inducción lo hace talento humano, desde la parte emocional, compartiéndoles un video motivacional, tanto para el que no tiene experiencia como el que ya la tiene. Se plantean los beneficios de la empresa, luego pasan conmigo que soy el jefe de la producción, la inducción mía es tanto motivacional, como operacional” (Santiago. jefe de producción. 11 de octubre 2023).

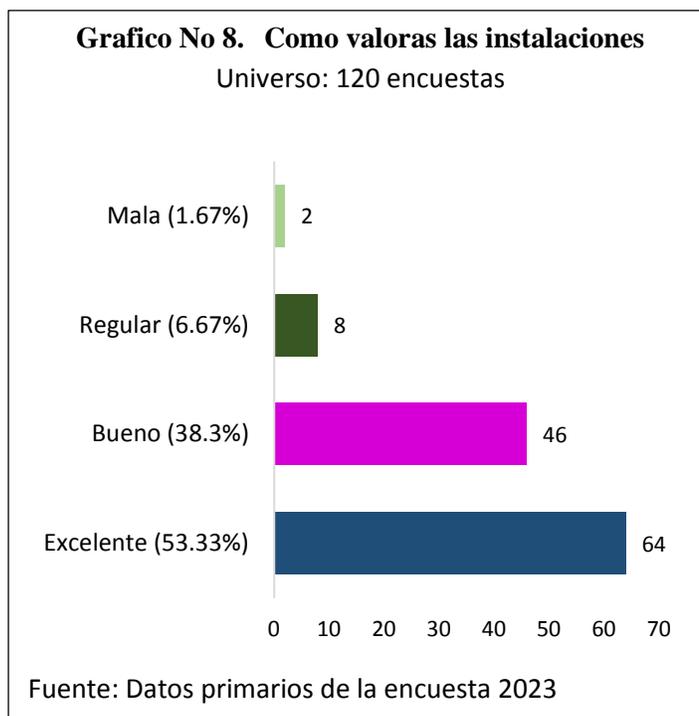
Cuando las empresas deciden contratar personal nuevo, estas toman en cuenta criterios para la selección, luego se elige a los candidatos más idóneos para el puesto a desempeñar, en Plasencia Cigars no se necesita precisamente personas con experiencia en la fabricación de puros o manipulación de tabaco, ya que la empresa da la oportunidad de entrenamiento y aprendizaje.

El departamento de recursos humanos le brindan la información acerca de su puesto, cuáles son las normativas de la empresa, las políticas con se cuenta, el reglamento interno, se plantean los beneficios con que se cuenta y se le motiva que den lo mejor de sí. Luego el jefe de producción realiza la inducción acerca de la fabricación del puro ya sea (bonchado o rolado), dicha acción abre puertas de confianza y les da la seguridad a los aprendices de sentirse acogidos a la hora que se les presenten inquietudes o estén pasando por problemas.



El 53.33% consideran que las instalaciones de la empresa Plasencia Cigars son excelentes, un 38.3% la valoran buena, el 6.67% la ven regular y 1.67% mala.

La organización del proceso de transformación, es decir, establecimiento de la estructura más idónea, en función del tamaño, de la actividad, de los procedimientos y métodos más apropiados, de las redes y canales de comunicación, definición de las competencias de cada puesto de trabajo y de las relaciones entre los mismos, etc. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 26).



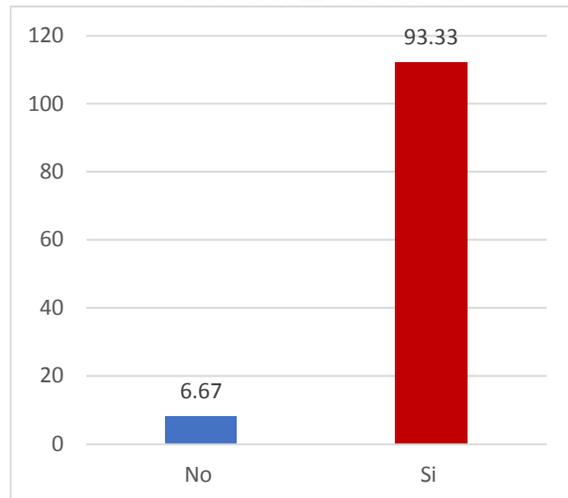
“Las instalaciones de la empresa son muy bonitas, tienen espacio suficiente para desempeñar sus labores y cuentan con un comedor acogedor”
 (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

Plasencia cuenta con excelentes instalaciones que permiten al trabajador realizar sus labores diarias con más comodidades, seguros y tranquilos, con una infraestructura muy bonita que le hace ver muy presentable. Tener buenas condiciones fortalece a la empresa en seguridad y mejor eficiencia en la productividad de los colaboradores, en la facilidad de transportar el producto a las áreas correspondiente sin que sufra daños y en la salida del del mismo para la exportación.

De 120 trabajadores encuestados el 93.33% afirman que tienen los medios y herramientas necesarias para la realización de su trabajo, el 6.67% señalan que no los tienen.

**Grafico No 9. Tienes las herramientas necesarias**

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

Según Fuente Fuentes & Córdón Pozo (2014, pág. 32). La misión del subsistema financiero consiste en buscar los fondos necesarios para financiar las actividades empresariales y distribuirlos entre las distintas áreas de la unidad económica o alternativas de inversión. El subsistema de financiación es el sustento del resto de áreas funcionales, puesto que sin los fondos obtenidos por el mismo sería imposible la realización de cualquier

tarea productiva.

“Las herramientas que nos facilitan, primero son equipo de llaves, que son los que usamos para poner la máquina en la medida del puro, segundo, los uniformes que nos dan. Tercero, las charlas que recibimos, las reuniones y los seminarios para darle un mejor trato al personal”. (Maribel. Rolera. 10 de octubre 2023).

“En mi caso que soy rolera, mis herramientas son: Maquinas, tablas, bolsas plásticas, panitas para goma, diámetro eso es lo que me facilita la empresa”. (María. Rolera. 6 de octubre 2023).

Según el artículo 17 de código del trabajo es obligación del empleador proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido, Plasencia brinda a los trabajadores las herramientas necesarias para la realización de las actividades entre las herramientas proporcionadas se mencionan las siguientes: Maquinas de bonchado, tablas, diámetro, chaveta, panitas, moldes y uniforme (gabacha), lo que permite realizar sus actividades con satisfacción y seguridad.



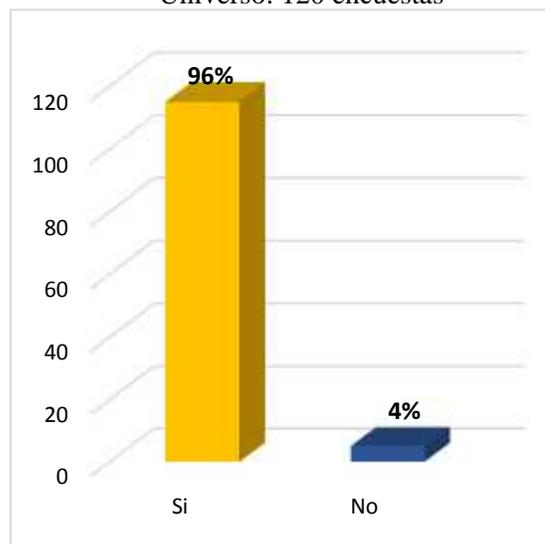
Con respecto al espacio asignado para desempeñar el trabajo el 95.83% está satisfecho, el 4.17% no está contento con el espacio.

La organización: Significa diseñar la estructura de la empresa, definir que tareas se realizarán, como se realizarán, quien será el encargado de hacerlas y en cuanto tiempo. (Gómez Vélez, 2014, pág. 7).

“Hay buen espacio, no hay peligros de accidente, durante los años que tengo en la empresa no me ha acontecido nada relacionado con el espacio de trabajo”. (María. Rolera. 6 de octubre 2023).

“Las y los trabajadores tienen un espacio bastante optimo, confortable”. (Santiago. jefe de producción. 11 de octubre 2023).

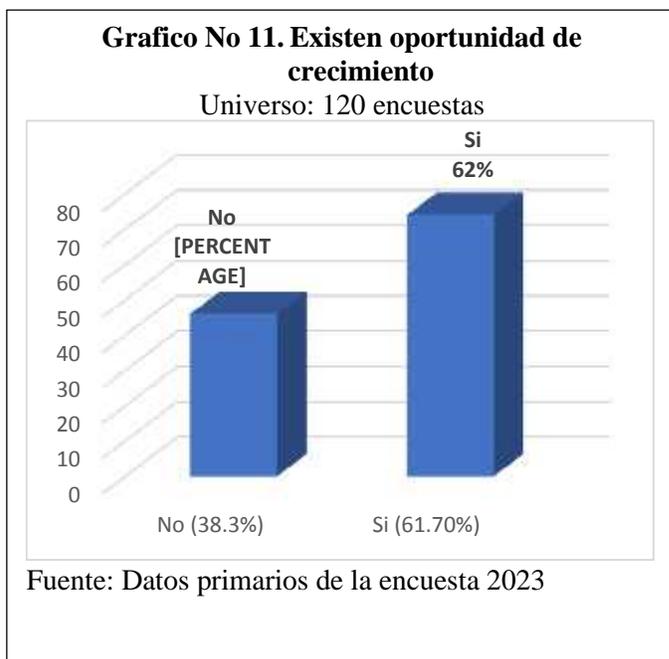
Grafico No 10. Estas satisfecho con tu espacio
Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

Plasencia brinda el espacio suficiente a los colaboradores de producción para la realización de las tareas diarias, haciendo que los trabajadores se sientan satisfechos, trabajen con la seguridad de que no sufrirán accidentes por falta de espacio. Dicho espacio también permite que los revisadores puedan realizar sus actividades sin dificultades y sin atrasar en las labores a los demás colaboradores.

El 61.70% de los colaboradores encuestados valoran que, si tienen oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, el 38.3% consideran que no existe esa oportunidad.



Según Fuentes Fuentes y Córdon Pozo (2014). Las técnicas de selección del personal que se utilizan más habitualmente para comprobar qué candidatos se adaptan mejor al perfil buscado por la empresa son: test o pruebas psicotécnicas (test de inteligencia, aptitud mecánica, aptitudes para el trabajo de oficina, capacidad manual y de movimiento, de relaciones especiales, personalidad, de intereses personales y culturales), pruebas profesionales o

de conocimiento, pruebas de eficiencia (muestras de trabajo), simulaciones, entrevistas, etc.

“La manera que se puede llegar a tener crecimiento es siendo más eficaz, ser siempre positivo en todo y que mis superiores vean todo en lo que soy eficiente”. (Maribel. Rolera. 10 octubre 2023).

“No considero tener esa oportunidad, esta difícil llegar a ese nivel”. (Juana. Rolera. 11 octubre 2023).

Las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa son importantes porque estas ayudan a que las personas se sientan motivados a lograr sus objetivos propuestos y dar lo mejor de sí para obtener lo que desean, en Plasencia se da la oportunidad, la mayoría de las y los trabajadores perciben dicha oportunidad, pero expresan que no sienten el deseo de adquirir un puesto superior por el tipo de motivación y orientación que reciben de los superiores.

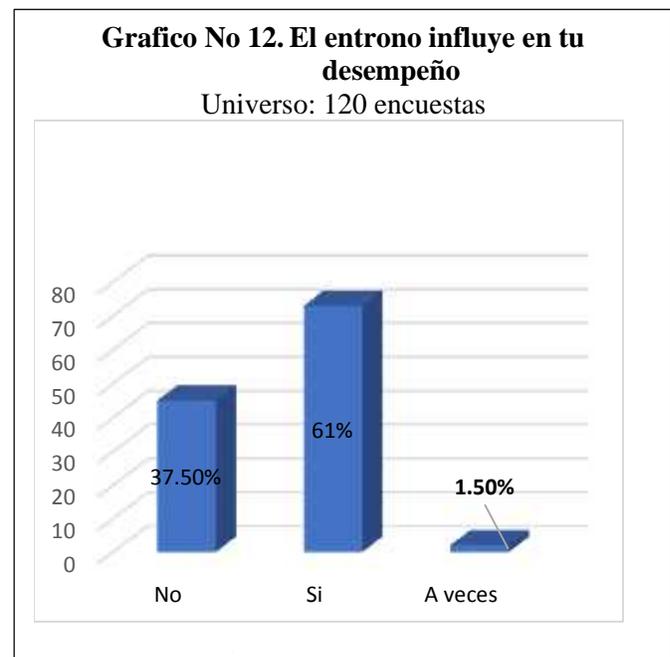
Expresan que para crecer en una empresa es necesario aprender a ser un buen líder, saber cómo tratar con el personal, siempre estar listo para escucharlos, cuando se asciende a un



puesto superior el estrés aumenta no tanto por los trabajadores a cargo sino por los que están por encima, ya que demandan mucho.

El grafico No. 12 expresa que el 60.80% valoran que el entorno laboral influye en su desempeño, el 37.50% consideran que no influye y el 1.60% expresa que a veces influye.

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente (Galicia Villanueva, García Oliver, & Hernández Cruz, 2017).



“El entorno laboral afecta en la manera de trabajar en equipo, las actividades que se realizan solo se logran con una buena organización en el equipo de trabajo”. (Juan. Rolera. 6 de octubre 2023).

“El entorno laboral afecta en la eficiencia, porque si no hay una buena comunicación, no se realizaran las actividades con una buena calidad, desequilibrando las producciones diarias”. (Diana. Rolera. 6 de octubre 2023).

El entorno laboral si afecta el buen desempeño laboral de los colaboradores, tanto positivamente como negativo. Las afectaciones en el salón de producción de la empresa Plasencia son negativas debido a la mala comunicación y coordinación tanto de los mismos



colaboradores como de supervisores, creando un ambiente de desconfianza, estrés y desmotivación.

Con la responsabilidad del trabajo, el 55.80% expresan que son excelentes, el 34.20% se consideran buenos y el 10% se valoran regular.

Según Peña Rivas (2018, pág. 59). Responsabilidad: Sentimiento que comparten los empleados acerca de la independencia que tienen para tomar decisiones en momentos de trabajo.

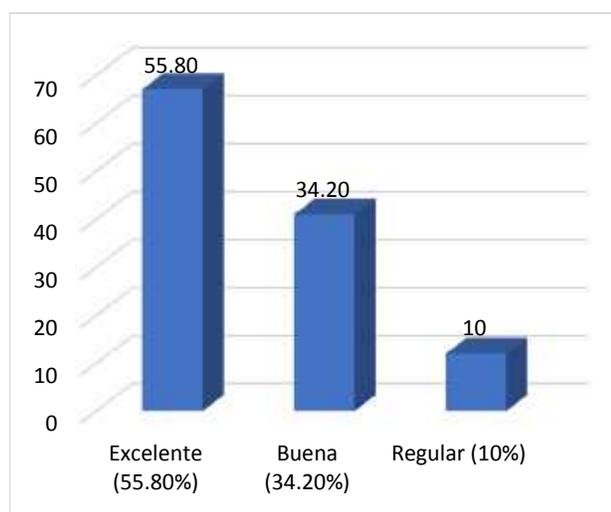
“En la responsabilidad con el trabajo trato de ser lo más responsable posible, aun con la exigencia que enfrentamos día con día, he tratado de dar lo mejor siendo responsable con la calidad, el cuidado de la materia prima, de los materiales y de todo lo que está en la empresa”. (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

“En la responsabilidad me considero excelente, estoy cumpliendo con lo que se me demanda y si salen mal las cosas considero que doy el máximo para ser responsable. (Andrés. Bonchero”. 10 de octubre 2023).

La responsabilidad es muy importante para la empresa Plasencia Cigars para cumplir con los objetivos y las metas diarias, la mayoría de los colaboradores entrevistados y encuestados valoran que son responsables con las actividades a realizar, acatando y cumpliendo con las demandas de sus superiores. Para la organización este ambiente es muy positivo, de confianza donde los colaboradores tienen la madurez de tomar decisiones para mejora y de cumplir de manera honesta y responsable con las actividades. En ciertas ocasiones el personal se marcha

Grafico No 13. Que tan responsable eres con tu trabajo.

Universo: 120 encuesta

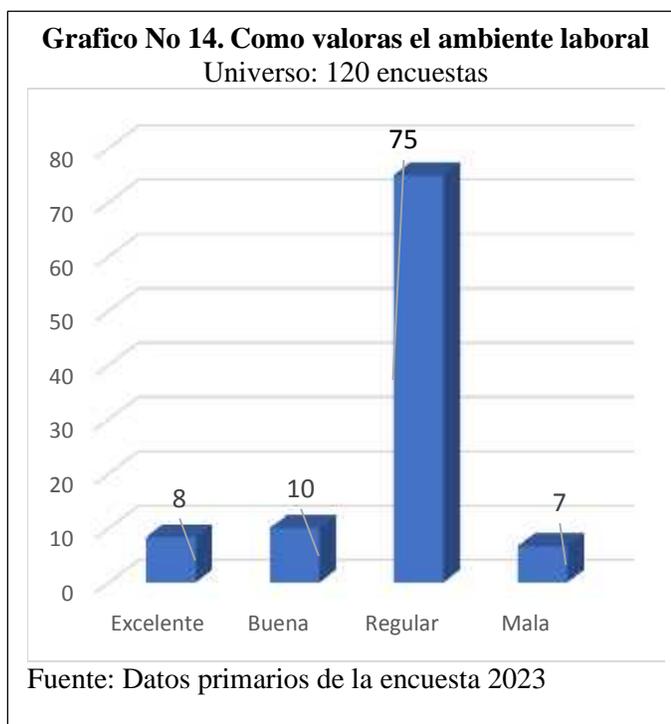




de las instalaciones porque el control de calidad o los revisadores les botan el trabajo que realizan, y por ende no se los pagan.

El grafico No 15 expresa que el 8.33% valoran excelente el ambiente laboral de su trabajo, el 10% lo consideran bueno, el 75% la valoran regular, solo el 6.67% valoran un ambiente malo.

El Clima Laboral forma parte de las políticas del personal y por parte de Talento humano se encuentra la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional (Peña Rivas, 2018, pág. 24).



“Como organización están aportando y ayudando para que el personal se sienta más cómodo y tengan un ambiente laboral más sano (Manuel. Subgerente. 16 de octubre 2023)”.

“Los aires acondicionados los ponen muy helados incomodando la realización de las tareas diarias” (Andrés. Bonchero. 10 de octubre 2023).

“El ambiente de trabajo es muy tenso, no se trabaja con tranquilidad, siempre estamos con miedos he inseguridades a consecuencia de que no se nos orienta bien para realizar las labores” (Felipa. Rolera. 8 de octubre 2023).



“El ambiente de trabajo es tenso, hay días que son estresantes y desmotivadores” (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

Un entorno de trabajo sano proporciona una atmosfera productiva muy positiva y de confianza entre trabajadores con dirigentes provocando avances en las metas de producción y en la eficiencia. Las y los trabajadores de producción perciben que el ambiente laboral no es saludable a consecuencia de una mala organización y dirección en las tareas diarias asiendo que los colaboradores pierdan parte de la producción, por tal razón se da la desmotivación para continuar haciendo las labores. La manera en que la empresa aporta para que exista un ambiente sano no está dando resultados en el área, se considera necesario una comunicación más asertiva para conocer mejor las inquietudes y dificultades de los colaboradores.

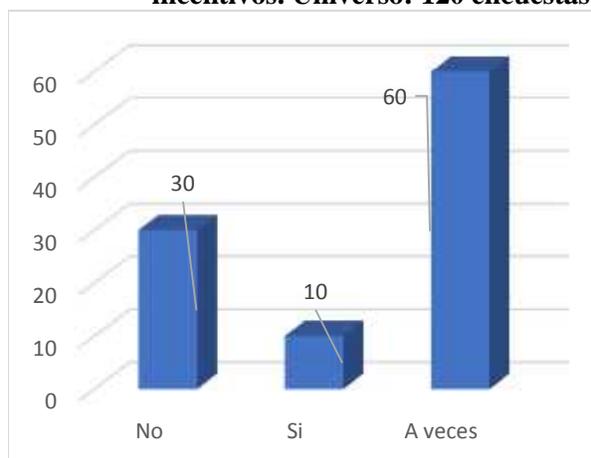
10.2.4 Estrategias que se emplean para la mejora del clima organizacional.

El grafico No 15 expresa que el 10% de los colaboradores encuestados expresan que se sienten satisfecho con los incentivos de producción, el 30% muestran que no están satisfecho y el 60% expresan que a veces están satisfecho con los incentivos.

Según Luna González (2015, págs. 139,140). Las características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional.

Los criterios para recompensar. Cómo se distribuyen las recompensas, los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

Grafico No 15. Te sientes satisfecho por los incentivos. Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023



“Con los incentivos de producción no me siento satisfecho porque no recibo el incentivo de producción, para lograr recibirlo tengo que hacer más de 200 puros, pero no tengo la capacidad de hacer más” (Diana. Rolera. 6 de octubre 2023).

“A veces hay semanas que llego a ganar buen incentivo y me emociono, pero las siguientes semanas no logro conseguir ganar el mismo incentivo, lograr ganar una semana con buenos incentivos cuesta conseguirlo. Con el incentivo de asistencia no todo tiempo lo sacamos, si pedimos un permiso de quizás media hora ya perdemos ese incentivo” (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

“Soy una persona que me considero ser excelente en lo que hago y trato de avanzar y hay días que me va muy bien y gano incentivos, pero llegan días que suceden unos bajones donde cuesta levantarse y no todo el tiempo se gana incentivo” (Maribel. Rolera. 10 de octubre 2023).

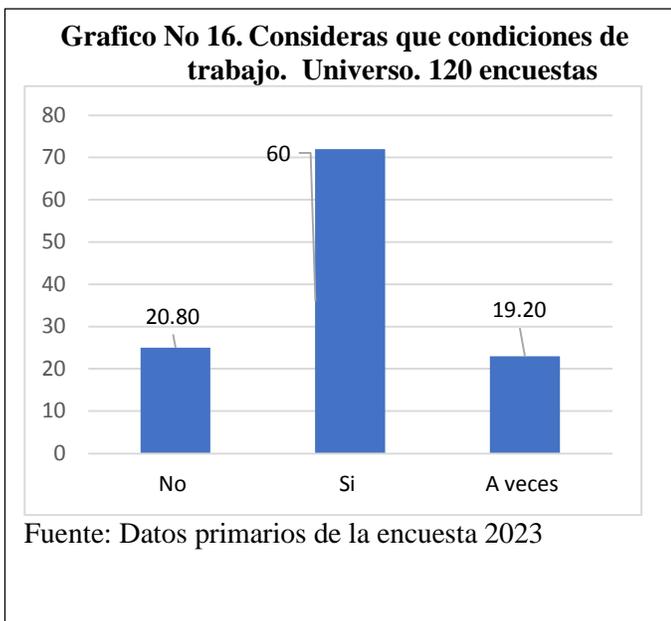
La idea de diseñar un plan de incentivos es para motivar y reconocer al personal y con este lograr los objetivos previstos, como es la producción y la calidad. Los colaboradores entrevistados y encuestados expresan que no siempre están conforme con los incentivos de producción, ya que para conseguir incentivo se tiene que lograr una buena cantidad y calidad de puros, para ello no se debe perder de trabajar ni una hora de las establecidas.

Muchas veces no se logra conseguir incentivo, por motivos de pérdidas de puros que les impiden llegar a la meta y no todos lo consiguen en un cien por ciento. Recursos Humanos explica que los incentivos del área producción ya están definidos, cuando hay que crear un incentivo nuevo, se realiza la política y posteriormente la entrega a los jefes de área para su divulgación con el objetivo que todos os trabajadores estén informados y puedan gozar de dicho beneficio.



El grafico No.16 demuestra que el 60% de los colaboradores encuestados consideran que las condiciones de trabajo le impiden ser eficiente en sus labores, el 20.80% valoran que no y el 19.20% expresan que a veces dichas condiciones les afectan en su desempeño.

Las condiciones de trabajo son consustanciales con el proceso de trabajo y hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre el individuo en relación de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio individuo, como para la empresa (Hena Robledo, 2009).



“Las condiciones que me impiden ser eficiente es la materia prima en mal estado, los materiales como maquina y tabla están en mal estado ya que están muy viejas”. (María. Rolera. 6 de octubre 2023).

“El tener que trabajar con una persona con la que no se lleva bien es bastante incomodo y más cuando no tenemos la misma capacidad de avance en la producción”. (Andrés.Bonchero.10 de octubre 2023)

“Las condiciones de trabajo están malas; las capas, los materiales y los controles”. (José. Bonchero. 8 de octubre 2023).

Una buena eficiencia laboral lo determinan muchos factores, tanto personales como laborales y el resultado de la misma es lograr cumplir con los objetivos de la empresa. en el salón de producción de Plasencia están afectando la materia prima deficiente, materiales deteriorados por falta de mantenimiento, mala organización del personal y la ejecución de los controles, tales condiciones provocan una mala calidad del producto, pérdidas económicas y un



ambiente de trabajo estresante. Para una buena eficiencia es necesario que las condiciones se mejoren, brindarles a los trabajadores la materia prima de calidad y materiales y herramientas en buen estado que les permita dar un trabajo de calidad en el menor tiempo posible.

El 96.70% de las y los trabajadores encuestados consideran que si las condiciones laborales mejoraran serían más eficiente en su trabajo, el 3.30% expresan que las condiciones no son motivo para ser eficientes.

Los objetivos y estrategias sólo pueden alcanzarse y desarrollarse cuando la organización dispone de personas con las capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias y adecuadas para llevarlas a cabo (Byars y Rue, 1987).

“Si las condiciones laborales mejoraran, fuera más perseverante, diera más calidad y cumpliría con las metas de producción” (María. Rolera. 6 de octubre 2023).

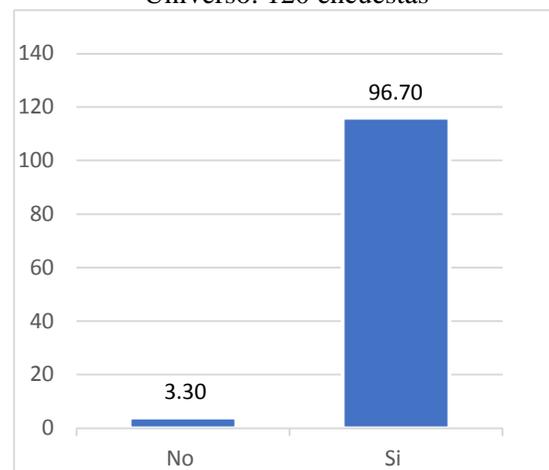
“Si las condiciones de trabajo mejoraran sería mucho más eficiente, no perdería ni un día de trabajo”. (Maribel. Rolera. 10 de octubre 2023).

“Si mejoraran las condiciones, que sería super mejor, trabajaríamos con más ánimo y entusiasmo, dando el cien por ciento en la calidad”. (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

Las condiciones laborales son el conjunto de aspectos físico-emocionales que pueden afectar negativa o positivamente a los trabajadores de una empresa.

Grafico No 17. Si las condiciones mejoraran serias más eficiente

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023



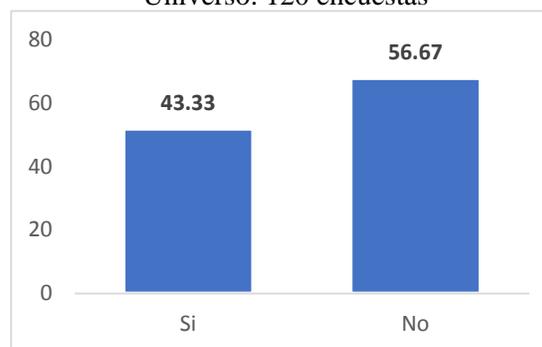
Para cualquier empresa el mayor reto es lograr conseguir una excelente eficiencia por parte de los trabajadores, lo que se logra usando y cuidando de la mejor manera los recursos que la organización les facilita para la realización de las actividades. De acuerdo con los datos, los colaboradores expresan que, para conseguir una mejor eficiencia, desarrollo de las habilidades y conocimientos se tienen que mejorar las condiciones laborales tanto físicas (materia prima) como relaciones con sus superiores (indicaciones, instrucciones y comunicación asertiva).

10.2.5 Métodos que utiliza PLASENCIA para la evaluación del personal.

El 43.33% de 120 encuestados afirman que se le ha realizado evaluación al desempeño laboral, el 56.67% expresan que no se les realiza dicha evaluación.

Según Fuentes Fuentes y Cordón Pozo (2014). La evaluación del personal es el proceso a través del cual se realiza un análisis de las capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento, etc.) y potencial de un empleado o futuro empleado, para diferentes propósitos, como la selección del personal, formación, establecimiento de su retribución, etc..

Grafico No 18. Te han aplicado alguna evaluación
Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

“Por parte de la empresa no se nos ha aplicado ninguna evaluación, la evaluación que se recibe es por parte de los supervisores, pero solo se detecta lo malo y no expresan el reconocimiento del buen trabajo realizado” (María. Rolera.6 de octubre 2023).

“La evaluación al desempeño de los trabajadores se hace mediante la estadística de un bonchero y una rolera, esto se ingresa a la producción diaria, allí vamos



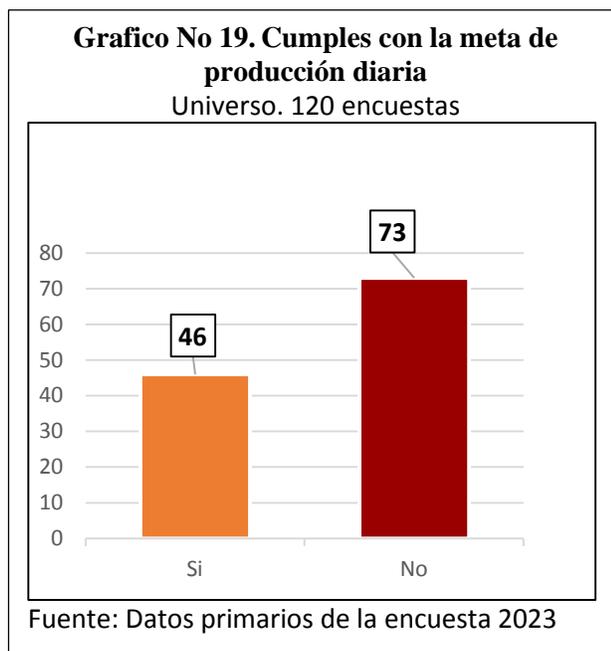
promediando y vemos el comportamiento, que vitola, que producción es la que sacan en base a una marca para valora la experiencia de cada uno de ellos” (Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023).

“Actualmente no se implementan evaluaciones al desempeño” (Dina. Gerente de recursos humanos. 17 de octubre 2023).

La evaluación al trabajador no está planificada desde Recursos Humanos. En Plasencia no implementa evaluación al desempeño algunos expresan que la evaluación que reciben es de parte de los supervisores, pero solo se evalúa lo malo, pero no expresan el reconocimiento de los logros alcanzados dicha acción resta en motivación deteriorando la productividad y la repetición de errores por parte de los trabajadores. Los directivos realizan una evaluación desde los datos estadísticos con el objetivo de verificar las parejas que tengan mas capacidad productiva para cumplir con las ordenes de los clientes, pero dicha evaluación no es expresada al trabajador.

El grafico No. 19 expresa que el 38.66% cumple con las metas de producción, el 61.34% no logra cumplir con dicha meta.

Según Fuente Fuentes & Cordón Pozo (2014, pág. 32) el subsistema de producción es el encargado de la transformación de los inputs en productos o servicios que satisfagan las necesidades del mercado. La producción consiste en el desarrollo de una actividad creadora de bienes y/o servicios encaminados a satisfacer necesidades humanas, de forma que la utilidad de los elementos obtenidos sea superior a la de los empleados para su ejecución.





“No todos los días se logran cumplir con las metas de producción, cada día trae su propio obstáculo que impide que lo logre” (Andrés. Bonchero. 10 de octubre 2023).

“Para el año 2023 la meta de producción es de 6 millones de puros” (Manuel. Subgerente. 16 de octubre 2023).

La empresa tiene un plan de producción anual, para ello se establecen estímulos que garanticen el cumplimiento del plan de producción. Plasencia a adoptado una serie de incentivos que ayudan a esta situación, como lo son: incentivos por producción, por cambio de vitola, incentivo por asistencia, se pagan todas las prestaciones sociales por ley, cuenta con programas de becas para los estudiantes y trabajadores, un centro de desarrollo infantil, una cooperativa de ahorro y crédito, se dan bonos, canastas básicas, se festejan los cumpleaños de los trabajadores, es una serie de actividades para que los trabajadores se sientan en un ambiente laboral sano.

En muchas ocasiones no logran cumplir con las metas diarias y por ende con los incentivos todo esto por diferentes motivos entre los que esta materia prima mala, exigencia de parte de control de calidad, saque de puros por revisadores y en otras ocasiones cuando se realiza cambios de vitola su capacidad disminuye, su salario baja, esto es necesario por sí o sí se tiene que cumplir con las metas de producción, aunque el trabajador termine afectado.

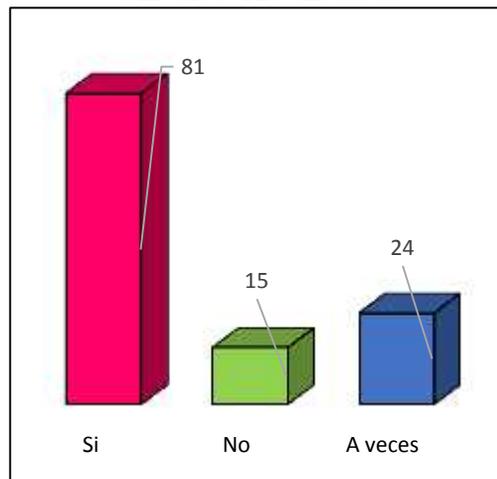


En el cumplimiento de las normas de control el 67.50% logran cumplir, el 20% a veces y el 12.5% no cumplen con las normas.

Según Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, y Torres Ordoñez (2020, pág. 23). Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización es evitar la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Cumples con las normas de calidad.

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

“La manera de cumplir con las normas de control de calidad es poniendo empeño a las actividades que realizo, dando lo mejor que se pueda para hacer con lo que se me pide” (José.Bonchero.8 de octubre 2023)

“Estoy dando el 70% de la calidad y con dificultad ya que la materia prima no presta las condiciones para dar la calidad que se exige” (Juana.Rolera.11 de octubre 2023)

“A pesar de que las condiciones de la materia prima deficiente, como trabajadores tenemos que hacer un sobre esfuerzo por cumplir con dicha demanda, si no se logra, nos votan el trabajo” (Esteban. Bobchero.10 de octubre 2023)

“Dentro de la empresa hay indicadores en control de calidad que son normas que seguir, como los filtros de calidad que tienen que ver con los aspectos físicos del producto y cuáles son los defectos por los cuales un puro no cumple con los estándares de calidad” (Pablo. gerente de calidad. 12 de octubre 2023).

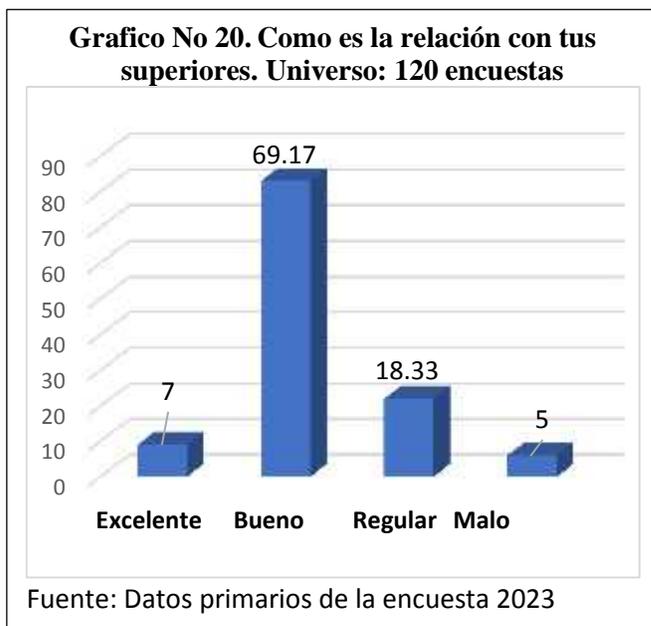


El cumplimiento de las normas de control en una empresa es de mucha importancia ya que evita que el producto esté libre de desperfectos, garantizando una excelente calidad en el mismo. Los colaboradores del área de producción de Plasencia cumplen con las normas de control, el cumplir con dichas normas conlleva un doble esfuerzo porque las condiciones de la materia prima son deficientes, por tal razón los rechazos que hará control de calidad serán abundantes. En estas circunstancias los colaboradores enfrentan una gran responsabilidad con el cumplimiento de las normas y el riesgo de tener muchas pérdidas.

10.3 Efectos del clima organizacional en la eficiencia y motivación de los trabajadores del área de producción.

10.3.1 Dirección y control de parte de sus superiores.

El 7% de las y los trabajadores encuestados consideran tener una excelente relación con sus superiores, el 69% una buena relación, el 18.33% regular y solo el 5% tienen una mala relación con los superiores.



Según Amezcua, Pérez & Quiroz (2019), la comunicación se trata de generar confianza al compartir información sobre la compañía y dialogar con los empleados. Si éstos tienen información, se sentirán obligados a actuar de forma responsable con la *empresa*.



“Tengo una buena relación con los superiores y que no tengo ningún problema”.
(José. Bonchero. 8 de octubre 2023).

“Considero que me llevo bien con todos, trato de no opinar en nada, ni de llevarles la contraria para no tener problemas con nadie” (Santos. Bonchero. 9 de octubre 2023).

“La relación con los superiores es mala, porque cuando se les busca para una solución a las dificultades, nunca dan una solución” (Diana. Rolera. 6 de octubre 2023).

“Las relaciones con los trabajadores son bastantes complejas en el sentido de la forma como la manejamos, por los diferentes caracteres y percepciones que tenemos, pero tratamos de llevarlo de la mejor manera sabiendo que las diferentes personas que tratamos tienen diferentes caracteres, formas de pensar y percibir las cosas, allí es donde debe de tener el mejor cuidado un líder a la hora de orientar el trabajo. Aquí las cosas no son personales sino laborales, pero también debemos de tener tacto para saber cómo manejar la situación” (Manuel. Subgerente. 16 de octubre 2023).

Las relaciones entre empleador y trabajador son importantes ya que (=) la mayoría consideran tener una buena relación con sus superiores, aludiendo que se procuran obedecer las órdenes establecidas sin dar opiniones al respecto, lo que lleva a no tener una cercanía amena y de confianza.

Los encargados de producción consideran, que a pesar de los diferentes caracteres, percepciones y formas de pensar tratar de manejarlo de la mejor manera evitando afectaciones e inconformidades, se considera que las situaciones no se toman de manera personal, si no que se trabaja de una manera meramente laboral.

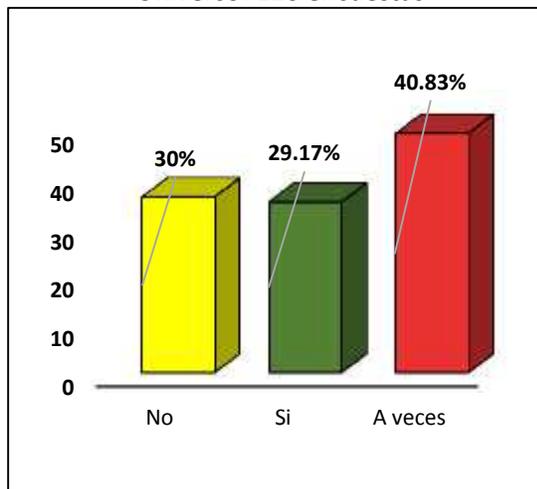


El grafico número No.22 expresa que el 29.17% consideran que su jefe es justo en sus decisiones, el 30% valoran que no es justo y el 40.83% expresan que a veces es justo.

Del liderazgo de los directivos de una empresa depende el crecimiento y permanencia de ella a través del tiempo por lo que el desempeño del directivo determina el rumbo de la organización y marca el desempeño de los miembros de la organización (García Monterrosas F. R., Ortiz Muñoz, Herrera González, & Gonzales Rosas, 2017).

Grafico No 21. Tu superiores son justos en sus decisiones.

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

“Se toman decisiones con los trabajadores sin tomarnos en cuenta y así evitan afectaciones en los cambios que deciden realizar” (María. Rolera. 6 de octubre 2023).

“Considero que el superior es injusto por las preferencias que se tienen con el personal que tiene más experiencia en la empresa que con el nuevo personal, ya que si no cumplen con las metas de producción proceden a despedirlos”. (Juan. Bonchero. 6 de octubre 2023).

“La manera de comprender las necesidades de los trabajadores es bastante limitada, porque en medio de comprender, está la parte de responsabilidad empresarial que limita a dar respuesta a los trabajadores”. (Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023).

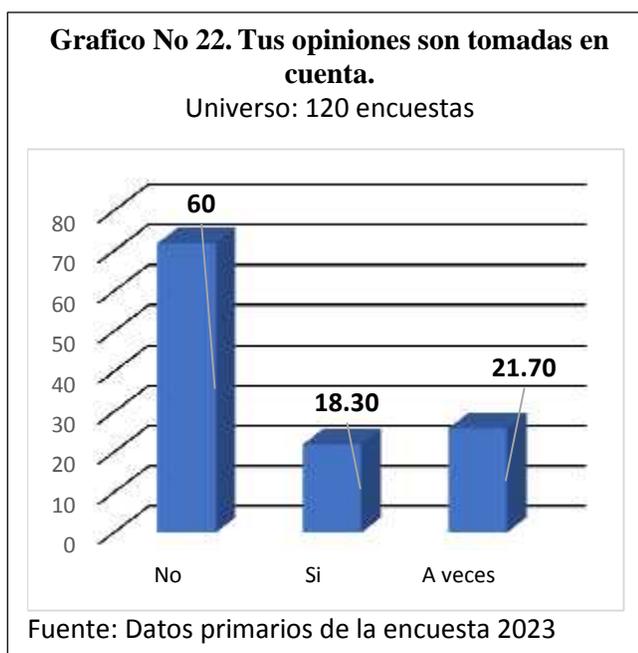


En la planta de producción de la empresa Plasencia se están dando faltas serias de liderazgos, al tener preferencias con los trabajadores y no comprender las necesidades de ellos. La responsabilidad empresarial conlleva proteger al personal que es el encargado de que se cumplan todos los objetivos de la empresa, garantizar que ellos no tengan afectaciones en sus labores diarias, pueden trabajar tranquilos y de la mejor manera.

Para ello es necesario que como directivos junto con Recursos Humanos se puedan organizar para dar respuesta a los colaboradores. A consecuencia de la mala dirección y organización, los colaboradores consideran que su jefe es injusto.

El grafico número No. 23 expresa que el 18.3% de los 120 colaboradores encuestados considera que sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta, el 60% opinan que no y el 21.70% afirman que a veces se les toma en cuenta.

Según Peña Rivas (2018, pág. 59) el clima organizacional cuenta con diferentes características que influyen en la motivación de las personas que forman parte de la organización y conlleva al comportamiento que tendrán, y puede ser tanto negativo como positivo. Una de estas características sucede con los conflictos, al reconocer que los miembros aceptan las opiniones de todos los demás, tienen la capacidad de solucionar problemas con madurez.



“Respecto a que, si toman o no en cuenta mis sugerencias, nunca he opinado ni sugerido nada con respecto al trabajo, pero si lo llegase a hacer considero que



tal vez los revisadores lo pueden tomar en cuenta, pero del jefe de área no estoy muy seguro de que haga lo mismo” (Juan. Bonchero. 6 de octubre 2023).

“Cuando la capa esta mala nos reunimos la mayoría para buscar una solución con el jefe de producción, en ocasiones nos ha resuelto en otras no. Se podría decir que no todo el tiempo nos toman en cuenta, ya que si los buscamos consecutivamente ellos lo toman como si fuésemos muy problemáticos” (María. Rolera. 6 de octubre 2023).

“Desde que tengo de trabajar para Plasencia, que son 12 años, nunca nos han pedido opiniones y sugerencia, nunca nos han tomado en cuenta” (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

La idea de considerar importante las opiniones de los trabajadores es para cuidar la experiencia laboral, ayudar a que más colaboradores estén interesados en formar parte de la empresa, que los mismos se sientan capaces y competentes. En la planta de producción es muy importante las opiniones y sugerencias de los colaboradores, ya que ellos son los que están más cerca de todos los movimientos y cambios del producto, por tanto, son los que tienen las mejores ideas para las mejoras del mismo. Según los datos, los colaboradores encuestados y entrevistados perciben que sus opiniones, sugerencias no son tomadas en cuenta, por tal razón prefieren no brindar sus opiniones respecto de algo o algún determinado problema.

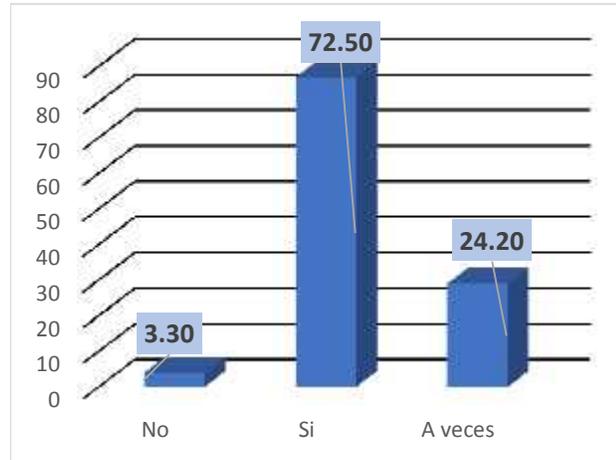
El 72.50% afirman que faltan al trabajo por verdaderas emergencias, el 3.30% expresan que no y el 24.20% consideran que a veces sus faltas son por verdaderas emergencias.



En este sentido, es importante la planificación de recursos humanos se encarga de comprobar lo anterior mediante la revisión sistemática de las necesidades de recursos humanos de la empresa, con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades (conocimientos, capacidades, actitudes, etc.) requeridas, esté disponible cuando se necesita (Byars y Rue, 1987).

Grafico No 23. Faltas al trabajo por verdaderas razones

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

“Cuando mis hijos se enferman, me es necesario acudir a ellos y dejar mis labores. Primero están mis hijos antes que todo”. (Diana. Rolera. 6 de octubre 2023).

“Tengo problemas de la columna y el pasar sentada todo el día me afecta mucho, dicho problema hace que acuda al médico de inmediato y que me dé reposo”. (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

“Las faltas son por verdaderas emergencias, cuando me enfermo”. (Maribel. Rolera. 10 de octubre 2023)

“Las faltas en su mayoría son cuando está perdiendo muchos puros y prefiero irme a casa a hacer algo más provechoso”. (Juan. Bonchero. 6 de octubre 2023).

El aumento de las faltas, ya sea por verdaderas emergencias o no, causa un gran impacto en la sostenibilidad de la economía de la empresa, también aumenta el trabajo para los demás compañeros, provocando desequilibrio en el ambiente laboral.



La empresa ha enfrentado un desequilibrio por las inasistencias de los trabajadores de la planta de producción, los colaboradores expresan que sus pérdidas son por verdaderas emergencias de las cuales las más comunes son enfermedades, cierto número de datos arrojan que las faltas que se dan son a causa de las pérdidas de puros, aludiendo de que hay estrés y es más provechoso estar en casa.

10.3.2 Relaciones con sus superiores y sus compañeros.

En gráfico No. 25 refleja que el 25.83% de los encuestados les resuelven sus problemas e inquietudes, el 25.83% no les resuelven y el 48.33% a veces les dan respuesta.

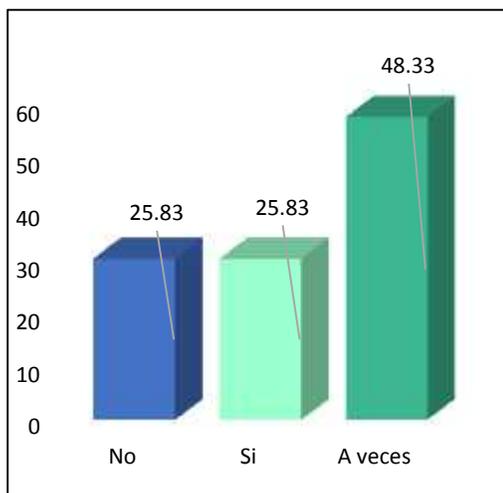
Para Peña Rivas (2018), lo importante es que, en los conflictos, se debe incidir para que los miembros aceptan las opiniones de todos los demás, para la capacidad de solucionar problemas con madurez.

“En cuanto a resolver problemas e inquietudes lo hacemos en consenso, yo como jefe de producción no soy de los que toman una decisión lineal o una decisión bajo una orden o criterio mío, me gusta tomar en cuenta en consenso si es posible hasta un bonchero o una rolera para que sea una decisión que, nos sume y no que reste, que el ambiente laboral no se desvirtúe” (Santiago. jefe de producción. 11 de octubre 2023).

“De ninguna manera me resuelven los problemas, por ejemplo; los he buscado para que me resuelvan cambios de boncheros y se hacen los olvidadizos, como rolera he tenido que buscar mis propias estrategias para solucionar los problemas” (Diana. Rolera. 6 de octubre 2023).

Gráfico No 24. Tus superiores resuelven tus problemas.

Universo: 120 encuestas



Fuentes: Datos primarios de la encuesta 2023



“Aquí no se resuelve nada, como dice el dicho: “estamos patas arriba”. Incluso solo estoy esperando completar el año para renunciar a la empresa”. (Juan Bonchero. 6 de octubre 2023).

Los trabajadores perciben que no siempre se le está dando soluciones a sus problemas, lo cual los conlleva a tomar acciones por su propia cuenta, si es posible hasta renunciar a trabajar para la empresa. Para resolver los problemas e inquietudes no solo depende del jefe inmediato, también está la intervención de recursos humanos y en conjunto analizar la situación y ver de qué manera se da respuesta.

Aunque no existe una fórmula para evitar los conflictos si se pueden prevenir con una buena comunicación, mostrando cada una de las responsabilidades con empatía y negociando para favorecer el bien común sobre el bien individual y realizar evaluaciones que aseguren que el conflicto se resolvió por completo.

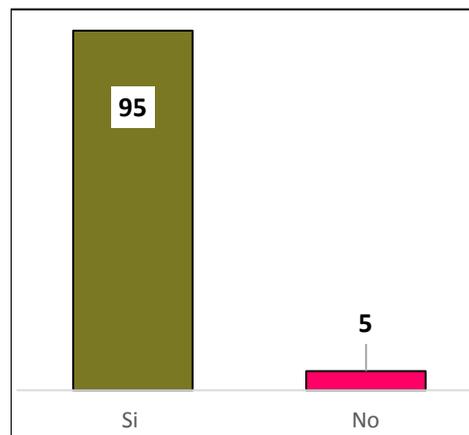
El grafico número No.26 señala que el 95% le gusta trabajar en equipo, el 5% no le gusta.

Menguzzato y Renau (1991) profundizan que las empresas son unidades sociales, en ellas las personas trabajan, deciden, opinan, colaboran y se arriesgan manteniendo relaciones formales e informales. Además, surgen la comunicación, la motivación y los comportamientos individuales y grupales, configurando una determinada cultura organizativa.

“Las razones principales por las que me gusta trabajar en equipo son porque en cualquier circunstancia o problema nos damos respuesta como equipo, llevarse bien con todos ayuda a no tener

Grafico No 25. Te gusta trabajar en equipo.

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de encuesta



problemas y a recibir ayuda de los demás cuando estoy en conflictos”. (Esteban. Bonchero. 10 de octubre 2023).

El trabajo en equipo mejora el rendimiento y un sentido de lealtad de los trabajadores para la empresa si a los trabajadores les gusta trabajar en equipo, se puede decir que la empresa tiene el personal adecuado para cumplir los objetivos. El personal de Plasencia está preparado y tiene experiencia para trabajar en equipo, solo que como directivos deben de tomar en cuenta al trabajador par una buena organización.

Tomar en cuenta a los trabajadores brinda el espacio para compartir situaciones de convivencia diaria, y la definición de las metas propuestas por la organización, fortalece el sentido de pertenencia, y la dirección puede contar siempre con personas que se organizan y se preocupan por el bienestar de la empresa.

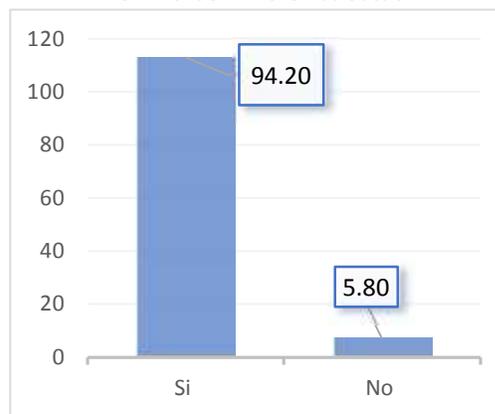
El 94.20% afirman que existe respeto en el equipo de trabajo, el 5.80% expresan que no existe.

“Sobre el respeto, en lo personal me doy a respetar no dando bromas, tener buena comunicación con todos, que es algo muy importante tanto con los supervisores, como con los compañeros de trabajo”. (Felipa. Rolera. 8 octubre 2023).

“La manera como se da el respeto es no dándonos bromas, no nos faltamos al respeto y siendo educados con todos” (José. Bonchero. 8 de octubre 2023).

Grafico No 26. Existe respeto con tu equipo de trabajo.

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

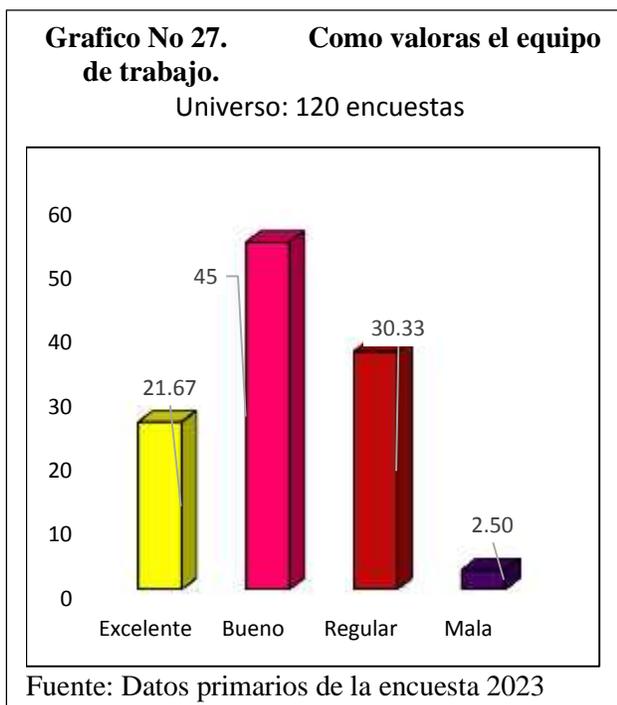
El respeto es importante porque ayuda a que el personal trabaje en ambiente de confianza y paz, las personas pasan 10 horas en su trabajo por lo que es necesario poner en práctica este



valor. De acuerdo con los datos obtenidos, se observa que existe el respeto entre los colaboradores, lo cual es muy bueno porque se está teniendo consideración de la otra persona, mayor respeto, menos bromas y valorando lo que la otra persona hace diferente, y tolerar esa diferencia. Este respeto es la base de las buenas relaciones que mejoran la satisfacción laboral y reducen conflictos.

El 45% de los trabajadores encuestados valoran bueno el equipo de trabajo en el área de producción, el 21.67% considera que es excelente, el 30.3% la valoran como regular y el 2.50% malo.

“Como equipo considero que los supervisores deberían de ser un poco más atentos a las dificultades que el trabajador pueda estar pasando para brindarle la ayuda necesaria para una mejor eficiencia, no son todos los trabajadores los que tendrán dificultades y por eso es necesario ser observadores” (María. Rolera. 6 de octubre 2023).



“Por parte de los trabajadores el equipo de trabajo es muy bueno, siempre se están ayudando unos a otros en sus dificultades. Por parte de los superiores y supervisores hay poco entusiasmo para organizarse como equipo y brindarles las orientaciones correctas a los trabajadores”. (Andrés. Bonchero. 10 de octubre 2023).

“El trabajar en equipo muchas se vuelve un problema, cuando uno de los dos está realizando un mal trabajo a la pareja del mismo también le va mal y los supervisores en vez de ayudar solo desmotivan”. (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023).

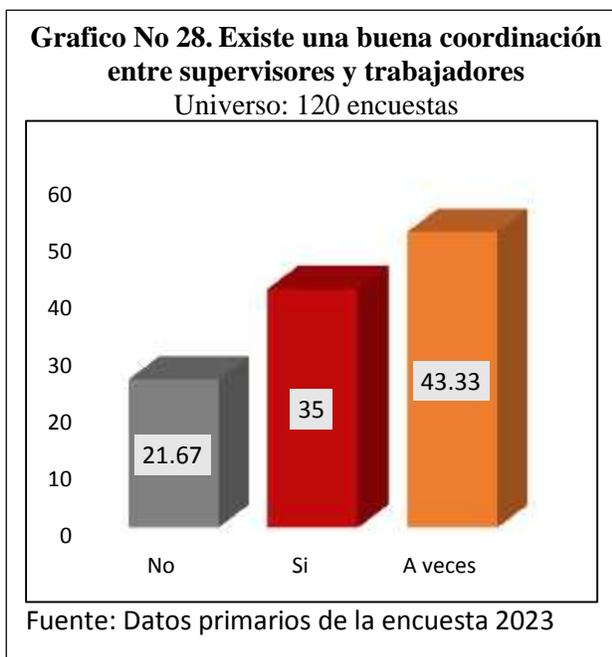


El trabajo en equipo complementa las habilidades con el propósito de desempeñar bien sus actividades diarias, asíéndose responsables de cumplir con todos las normas y estándares establecidos por la empresa. El no coordinarse bien como equipo de trabajo en el área de producción de la empresa tiene muchas desventajas, tanto para el trabajador porque tienen pérdidas en la producción y para la empresa por las pérdidas de materia prima y el atraso de los pedidos.

Los dirigentes deben estar más atentos a las acciones que se dan por parte del equipo de trabajo y garantizar que se estén realizando las actividades de la mejor manera sin perjudicar al trabajador ni a la empresa verificando los errores que se comenten en el equipo para dar una solución que evite pérdidas.

El grafico No. 28 expresa:35% consideran que existe buena coordinación y cooperación entre los supervisores y encargados con los trabajadores, el 21.67% consideran que no se da y el 43.33% que a veces se da.

El proceso administrativo-organización está constituido por el conjunto de reglas, estructuras, cargos y comportamientos que han de respetar todos los involucrados que se encuentran dentro de la empresa. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles ya sean humanos, materiales y financieros. Representa el patrón de relaciones simultáneas que a partir de la dirección de los gerentes persiguen metas comunes (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020).





“La coordinación y cooperación no en todos los bloques se da. Constantemente nos están rotando de puesto, en algunos es difícil tener una buena comunicación y coordinación”. (José. Bonchero. 8 octubre 2023).

“El apoyo que esperamos de los supervisores es que nos ayuden a no perder tantos puros, pero considero que para ellos el votar tantos puros los hace más excelentes trabajadores, como trabajador no tengo esperanzas en que ellos nos ayuden”. (Juan. Bonchero. 8 octubre 2023).

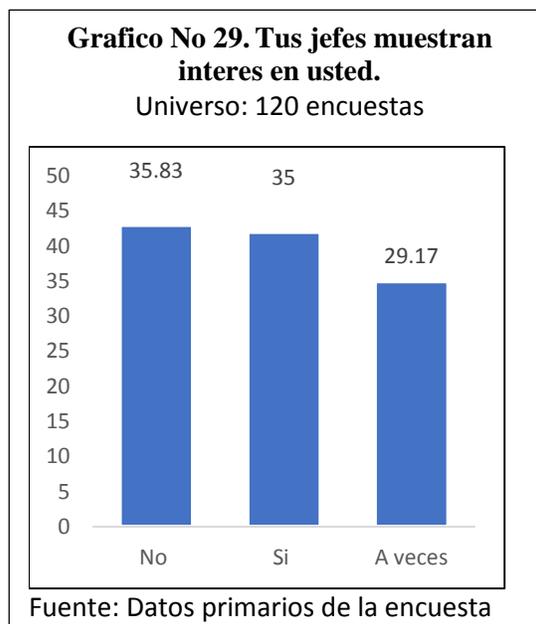
“No considero que exista una buena coordinación y cooperación con los trabajadores, ya que no nos piden la opinión para los cambios tanto de pareja como de puros, es solo lo que ellos consideren correcto” (María. Rolera. 8 octubre 2023).

De acuerdo a las encuestas y entrevista la mayoría consideran que a veces se da una buena coordinación y cooperación entre los supervisores con los trabajadores, los entrevistados detallan que no existe una buena comunicación, mostrando contradicciones entre ellos mismos uno considera que los puros van buenos, el otro cree que van malos y al final los más afectados somos nosotros como trabajadores ya que no sabemos en qué línea debemos de realizar el trabajo, también afirman que no son tomados en cuenta para una buena coordinación. El gerente afirma que la comunicación se practica de manera verbal y por escrito. Por ende, es muy importante saber manejar las formas de comunicación y revisar con frecuencia los resultados de las mismas ganando más eficiencia y calidad.



El gráfico No 29 Muestra que el 35% de las y los colaboradores encuestados consideran que su jefe y supervisores muestran interés en ellos como trabajadores, el 35.83%, valora de que no y el 29.17% expresan que a veces muestran ese interés.

Estos datos coinciden que la teoría, en tanto la dirección consiste en guiar a los empleados, motivarlos para que hagan bien su trabajo y resolver cualquier conflicto que se presente. (Gómez Vélez, 2014)



“No muestran interés para nadie, si decidiéramos meter la carta de renuncia de inmediato la firman, ellos tienen su gente que les cae bien y no son todas”.
(Juana. Rolera. 11 de octubre 2023)

“La manera en que le muestran interés como trabajador, es viendo en mí un gran elemento, que me desempeño bien en las labores que tengo, que mantengo organizada el área y que me desempeño bien”. (Luis. Oficial. 7 de octubre 2023).

Plasencia está enfrentando una crisis de escases de mano de obra, eso a causa de la mucha rotación del personal. mostrar interés en el personal y hacerles ver que son importantes para la empresa, evita las renuncias continuas y ayuda a que posibles trabajadores potenciales quieran entrar a trabajar a la empresa.

Las y los colaboradores perciben que algunos superiores no muestran interés hacia ellos, y para ellos, esta es una manera de percibir un mal liderazgo. Un aspecto importante en el clima laboral positivo es mostrar al trabajador que como líderes su papel es guiar y ayudar



para facilitar condiciones y así, cumplir con las actividades que cada uno realiza y que los colaboradores se sientan parte de la empresa y contar con ellos cuando se presentan conflictos.

El grafico No 30 expresa que el 5.74% valoran excelente el liderazgo del jefe en el área de producción, el 38.52% consideran que es buena, el 40.16% la valoran como regular y el 15.57% expresan que es mala.

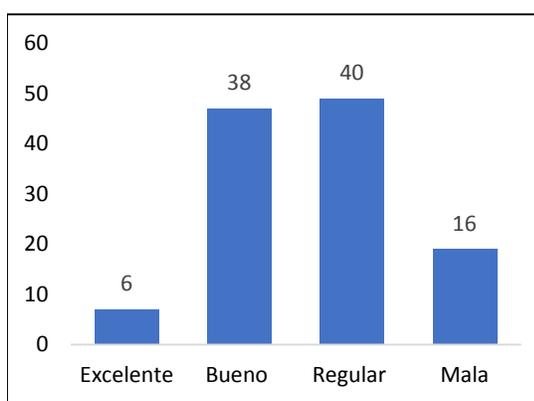
“Frente al control de calidad, el jefe de producción es muy deficiente, muchas veces no sé quién es nuestro jefe, ya que lo que sucede en el salón de producción es solo lo que control de calidad quiere” (Juana. Rolera. 11 octubre 2023).

“Muchas ocasiones observe que el jefe de producción quiso dar una opinión sobre problemas de muchas perdidas de puros, pero control de calidad siempre le contradijo, incluso se terminó haciendo lo que ellos consideraban correcto”. (María. Rolera. 9 octubre 2023).

“No valoro malo el liderazgo de mi jefe porque he visto el esfuerzo que hace por lidiar con todos los trabajadores, no lo respetan cuando llama la atención para que se cumpla el reglamento”. (Santos. Bonchero. 9 octubre 2023).

El liderazgo es importante dentro de las empresas por que ayuda a tomar el control y la dirección correcta para lograr los objetivos y metas propuestas. Algunos de los colaboradores encuestados y entrevistados muestran confusión de no saber quién en realidad es su jefe, más sin embargo por el tipo de organización control de calidad tiene una fuerte participación en

Grafico No 30. Como valoras el liderazgo s;de tu superior .
Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023



las actividades que se realizan diario, en conjunto con el jefe de producción se tiene que analizar los diferentes tipos de problemas para así dar una pronta solución.

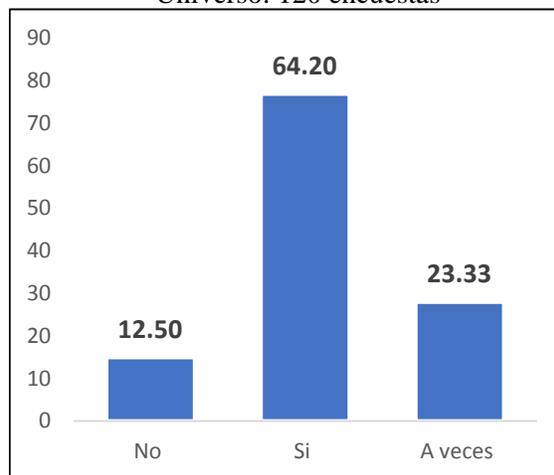
Cabe señalar que es muy importante que los colaboradores tengan suficiente información acerca del tipo de organización y los diferentes tipos de puestos. Ciertos datos afirman que la dirección del jefe es muy buena, aludiendo que se esfuerza por lidiar con todos los problemas, pero otros consideran que no tiene autoridad ante los de control de calidad. El jefe expresa que su arma principal para un buen liderazgo son los indicadores de producción, que son los objetivos reales. Como dirigentes es importante que tengan presente dos enfoques esenciales; la supervivencia de la organización y un equipo de trabajo sano.

El grafico No 31 expresa que el 64.2% consideran que existe una buena organización y coordinación entre los trabajadores, el 12.5% confirman que no y el 23.33% explican que a veces se da dicha acción.

Según Peña Rivas (2018, pág. 59). Responsabilidad: Sentimiento que comparten los empleados acerca de la independencia que tienen para tomar decisiones en momentos de trabajo.

Grafico No 31. Organización y coordinación entre trabajadores

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

“Como trabajadores que desempeñan la misma función, logran entenderse mejor, si como compañero estamos pasando dificultades en las actividades de trabajo nos brindamos ayuda”. (María.Rolera.6 de octubre 2023)

“Existe una buena organización y cooperación entre los mismos trabajadores, es la única manera de poder cumplir con los estándares de calidad y las



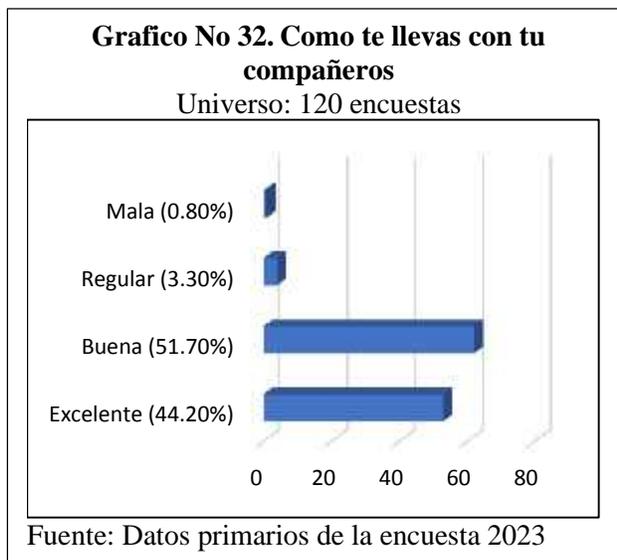
exigencias que nos toca enfrentar en nuestras labores”.(Andrés.Bonchero.10 de octubre 2023).

La coordinación y cooperación que tienen los trabajadores de la planta de producción de la empresa Plasencia es muy buena, misma que les ayuda a poder cumplir con los estándares de control de calidad, a realizar las actividades de la mejor manera evitando tener tantas pérdidas de trabajo. Esto ha sido de mucho beneficio para la empresa ya que se han logrado los objetivos establecidos y las metas de producción.

El grafico número No. 32 expresa que de los 120 colaboradores encuestados el 44.20% afirman llevarse excelente con sus compañeros, el 51.70% valoran que se llevan bien, el 3.30% consideran que regular y solo el 0.80% se llevan mal.

Según Peña Rivas (2018, pág. 59). Relaciones: Cómo los miembros de la empresa se sienten en el ambiente laboral. La percepción que tienen acerca de las relaciones sociales ya sea con compañeros de trabajo o jefes.

“Las relaciones laborales de las y los trabajadores se evalúa a través del departamento de Psicología”. (Dina. Gerente de recursos humanos. 17 de octubre 2023).



“Como compañeros de trabajo forjamos relaciones bonitas, cuando la estamos pasando mal en el trabajo unos a otros nos animamos, buscamos la forma como hacer reír al otro”. (Felipa. Rolera. 8 de octubre 2023).



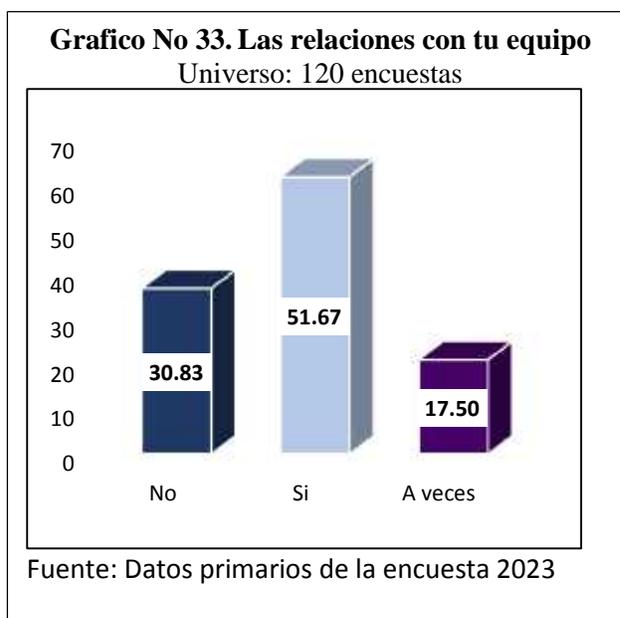
“Valoró que nos llevamos bien, como compañeros de trabajo que somos procuramos no dar bromas y respetar a los demás, es la manera más eficiente para mantener relaciones sanas”. (Luis. Oficial de bonchado.7 de octubre 2023).

De acuerdo con los datos de los colaboradores encuestados y entrevistados la mayoría afirman que tienen buenas relaciones con el equipo de trabajo no se dan bromas, se respetan y se alientan en los momentos malos, dicho resultado es beneficioso para la empresa ya que si hay buenas relaciones se reducirá el número de conflictos, habrá un clima laboral muy saludable y la productividad ira en aumento.

10.3.3 Formas de mejora para la eficiencia y motivación.

El 51.67% de los trabajadores encuestados consideran que el tener que trabajar en equipo si influye en su eficiencia laboral, el 30.83% expresan que no influye y el 17.50% valoran que a veces afecta.

El motor fundamental de una organización es el Elemento Humano y debe contar con el combustible necesario proporcionado por la empresa para generar el resultado esperado. Y finalmente, el éxito de la organización depende de las personas, y el mantenerse en los niveles competitivos deseados está en función de su motivación, compromiso con su trabajo y la identidad corporativa que posee (García Monterrosas F. R., Ortiz Muñoz, Herrera González, & Gonzales Rosas, 2017).



El autor describe el trabajo en equipo como resultado de un conjunto de competencias sin las cuales no sería posible entenderlo.



“Por el tipo de actividades, es necesario trabajar en equipo y si mi pareja no está haciendo bien el trabajo a mí también me sale bien.” (Felipa. Rolera. 8 de octubre 2023)

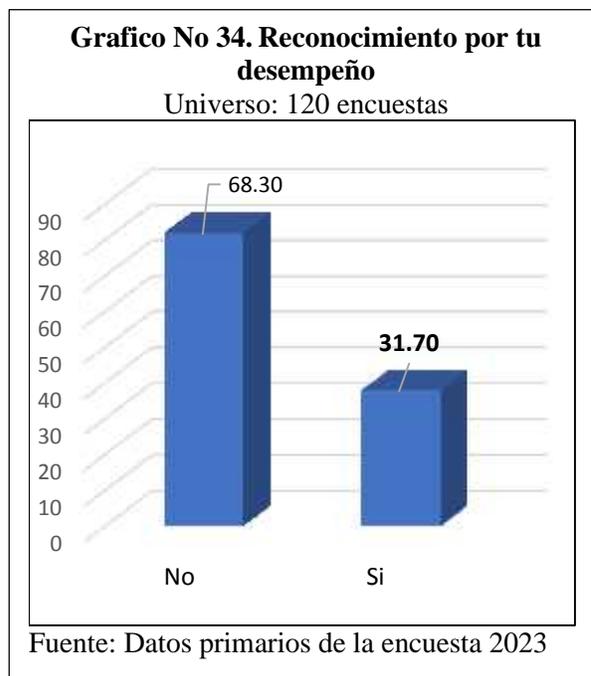
“La participación de psicología ha sido de suma importancia para tratar lo que es la relaciones en el área de trabajo para una mejor eficiencia.” (Manuel. Subgerente. 16 octubre 2023).

Se valora que la participación de psicología en este determinado tema es de suma importancia para garantizar las buenas relaciones dentro del área de trabajo, misma que ha ayudado a que los colaboradores se puedan relacionar de la mejor manera para una mejor eficiencia.

Las relaciones con el equipo de trabajo si influye en la eficiencia laboral, ya que las actividades productivas solo se pueden lograr con un determinado número de personas participando para completar el producto terminado, si dichas relaciones tienen conflictos entre ellas afectará en la eficiencia de las actividades y el producto no tendrá una excelente calidad. Por tanto, es de suma importancia cuidar las relaciones de equipo de trabajo procurando que éstas se fortalezcan cada día en todo el ámbito laboral.

El 68.3% afirman que no ha tenido reconocimientos por su buen desempeño laboral, solo el 31.70% expresan que si les han reconocido su buen desempeño.

Una cultura organizacional dominante facilita el compromiso con algo superior al interés personal, en beneficio de toda la organización Puede generar gran estabilidad social que permita a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir





recompensas y reconocimientos por sus aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional (Luna González, 2015, pág. 140).

“Ningún reconocimiento he recibido y nunca he visto que a algún trabajador le hayan hecho.” (Juan. Bonchero. 6 de octubre 2023).

“Nunca he recibido alguna recompensa que me haga sentir que hice un excelente trabajo.” (Maribel. Rolera. 10 de octubre 2023).

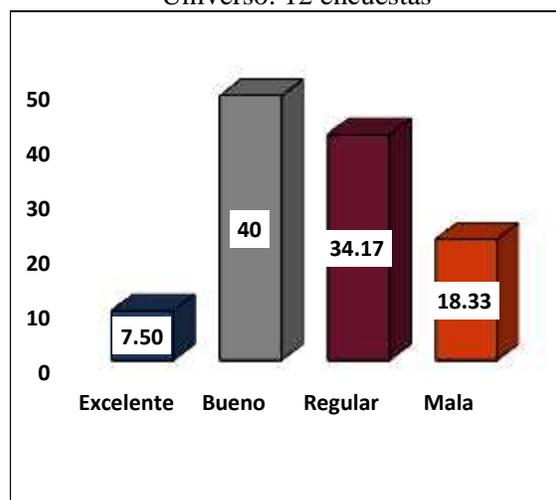
“La verdad nunca he sido recompensado, lo único que he recibido es solo pérdidas económicas.” (Esteban. Bonchero. 10 de octubre 2023).

Los reconocimientos son buenos para la motivación y la productividad. De acuerdo con los resultados obtenidos, en el área de producción de Plasencia Cigars no se les ha reconocido de ninguna manera por el desempeño laboral, más sin embargo hay una serie de incentivos que de una u otra forma es reconocimiento al desempeño laboral. Es de suma importancia que los mecanismos que utiliza la empresa para recompensar a los trabajadores, se comuniquen verbalmente y que entiendan el objetivo del mismo.

El grafico numero 35 expresa que el 7.50% afirman que los controles implementados en el área de producción son excelentes, el 40% expresan que es bueno, el 34.17% consideran que es regular y el 18.33% valoran que son malos.

La función del control se basa en dos principios fundamentales (corregir fallas o errores y prevenir nuevas fallas). 1) La corrección de fallas o errores producto de la actividad administrativa consiste en aplicar

Grafico No 35. Controles implementados en el área de producción
Universo: 12 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023



las medidas correctivas adecuadas que mitigue las fallas identificadas, 2) La prevención de nuevas fallas o errores consiste en aprovechar el conocimiento sobre las fallas producidas para su eliminación o mitigación en el futuro (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020).

“Los controles implementados en el área de producción son malos porque no hay una buena organización para ejecutarlos, cada uno quiere realizarlo conforme a su propio criterio.” (María. Rolera. 6 de octubre 2023).

“Los controles en el área de producción son muy buenos son buenos, pero la manera como los están ejecutando es muy mala. En el control de la materia no se controla las cantidades de puros que votan y al final en la tarjeta sale que no sacamos las cantidades de puros conforme a las cantidades de materiales que nos dieron en bodega.” (Esteban. Bonchero. 10 de octubre 2023)

“Los controles implementados en producción son buenos ya que si no hay control no existiría un orden de todas las actividades.” (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023.)

Los controles en el área productiva son de gran importancia ya que garantizan que todos los recursos se utilicen de la mejor manera en la producción, que se trabaje con calidad en el producto y satisfacer así las necesidades de los clientes. La manera como se están ejecutando los controles de calidad en la planta de producción de Plasencia es ineficiente ya que existe un manual de control de calidad para que todos los supervisores se guíen por el mismo criterio y no afecten a los trabajadores, sin embargo, cada uno quiere implantar su propia manera de trabajar orientando mal a los trabajadores y afectando en su eficiencia y productividad.

Como organización es necesario que se mantengan en los estándares y criterios de calidad para mantener así una buena posición en el mercado, los encargados deben de ejecutar y orientar correctamente a los colaboradores.



El grafico No 36 expresa que el 55% de los colaboradores encuestados consideran conocer las metas de producción diaria, el 44.17% afirman que no cumplen y solo el 0.83% valoran que a veces logran cumplir las metas de producción.

Según Michael Porter La estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. Tarziján M (2018, pág. 27).

“Antes daban por los parlantes las metas diarias a cumplir, que eran 30,000 puros, se informaba de lo que como producción se había logrado ese día, pero nunca se logró llegar a esa meta. Ahora ya no se informa nada de eso, no sé si la meta será la misma” (Juan. Bonchero.6 de octubre 2023).

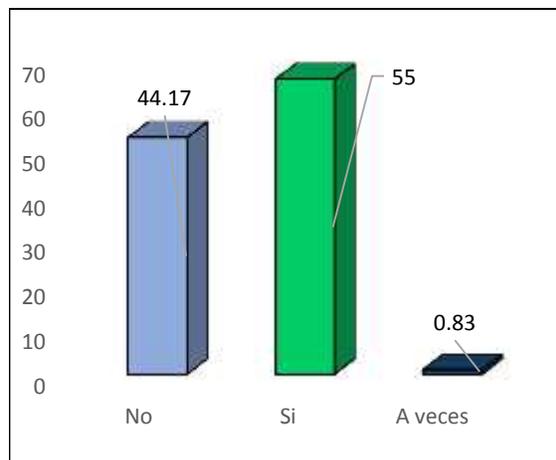
“Conozco cuanto se tiene que producir en todo el salón, pero no sé si se está cumpliendo esa meta” (Juana. Rolera.11 de octubre 2023)

“La meta de producción diaria a cumplir es de 25,000 puros, hace no mucho tiempo la meta era de 30,000 pero por los problemas de rotación del personal dicha meta se bajó” (Manuel. Bonchero. 16 de octubre 2023).

Se considera que es de vital importancia actualizar la información a los colaboradores y que estos estén preparados para los cambios, sean más comprometidos y productivos. Los colaboradores no conocen las metas de producción diaria, se han hecho cambios en las metas de producción sin informar a los trabajadores. Esta mala organización trae como consecuencia que los trabajadores no tengan el compromiso y la responsabilidad de cumplir con las metas.

Grafico No 36. Conoces las metas de producción

Universo: 120 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023



De 120 colaboradores encuestados el 85% afirman que existe registro de producción diaria, un 72.5% expresan que existe control de materia prima, el 62.5% confirman que hay control de materiales y un 94.2% comparten que hay control de calidad.

Tabla No 3. Controles del área de producción				
Universo de estudio: 120				
Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023				
Tipos de control		Total, encuestados	Periodicidad	Porcentaje valido
Valido	Control de calidad	120	113	94.20%
	Control de materiales	120	75	62.50%
	Control de materia prima	120	87	72.50%
	Registro de producción	120	102	85%

Bernal Torres & Sierra Arango (2008) afirma que el control, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

“Los controles que se llevan en el área de producción son: control de consumo, control de productividad, control de revisión de puros, control de filtros de calidad y el control disciplinario (jefe de producción”. 11 octubre 2023).

Los controles que se llevan a cabo en la planta de producción van, desde que se planifican las marcas, se controla la cantidad de materia prima que debe llevar, hasta cuando el producto ya está terminado y van registrado en el sistema RP. Dicho sistema recolecta datos, tanto de materia prima como de producto terminado.

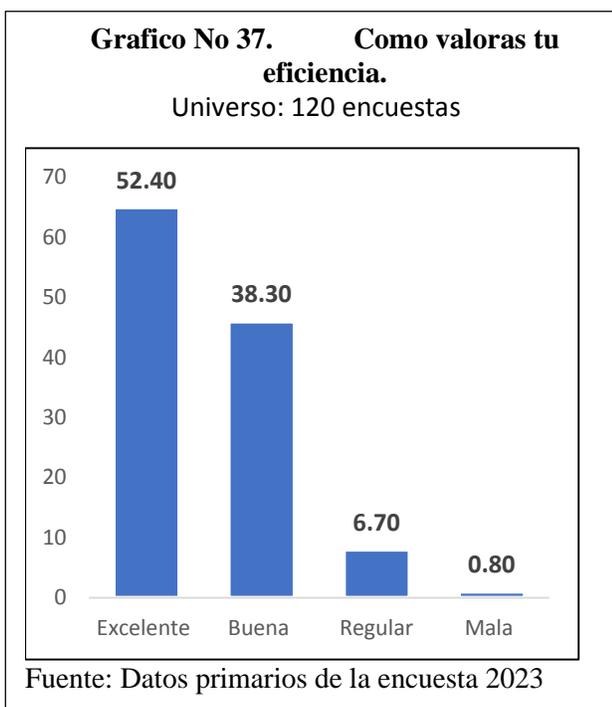
Los controles implantados en el área de producción están; control disciplinario, control de consumo de materia prima, control de calidad y control de filtro del puro. Todos ellos con el fin de garantizar una buena calidad del producto y disciplina en los colaboradores.

El grafico No 37 refleja que el 52.40% de los encuestados valoran que su eficiencia es excelente, el 38.30% consideran que es buena, un 6.70% expresan que es regular y solo un 0.80% afirman que su eficiencia es mala.



Fuentes y Cordón Pozo (2014). Los objetivos y estrategias sólo pueden alcanzarse y desarrollarse cuando la organización dispone de personas con las capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias y adecuadas para llevarlas a cabo (Byars y Rue, 1987).

“Hay capacitaciones con psicología para ayudar a una mejor eficiencia en el trabajo, tanto de rolado como de bonchado”. (Juana. Rolera. 11 de octubre 2023)



“Soy eficiente, trato de dar lo mejor cada día para dar una buena calidad”. (José. Bonchero. 8 de octubre 2023)

“Antes era más eficiente, ahora por cuestiones del material deficiente mi eficiencia ya no es la misma”. (Maribel. Rolera. 10 de octubre 2023)

“Hay un 90% de eficiencia de los trabajadores, dentro de los riesgos que tenemos, el equipo es personal experimentado en lo que hacen, conocen el sistema de trabajo y la experiencia se hace presente”. (Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023).

Para la empresa es muy beneficioso que los trabajadores tengan una buena eficiencia ya que garantiza que se logren los objetivos y estrategias con mayor rapidez y precisión. Plasencia tiene personal calificado, creativo y hábil para desarrollar las actividades sin problema, siempre y cuando la empresa brinde las condiciones necesarias para dichas actividades. Esta



empresa tiene la oportunidad de aprovechar bien la mano de obra calificada, fomentar siempre el trabajo en equipo, comunicarse de una manera efectiva y brindar siempre el apoyo en las labores que los trabajadores realizan.

De 120 trabajadores encuestados, un 77.5% afirman que las razones para no cumplir con las metas de producción se debe a que hay mucha exigencia, un 41.6% explican que se debe a la deficiencia de la materia prima, un 12.5% valoran que la causa es por la falta de materiales, un 2.5% explica que por trabajo descartado, un 16.6% creen que no todos tienen las mismas capacidades, un 25% expresan que es por los cambios de puros y el 4.16% consideran que no hay una razón para no cumplir con las metas de producción diaria.

Según Chandler la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas (Tarzizán M, 2018, pág. 27).

Tabla No 4. Cuáles son las razones para no cumplir con tus metas.				
<i>Universo de estudio: 120 encuestas</i>				
Razones		Total, encuestados	Periodicidad	Porcentaje valido
Valido	Ninguno	120	5	4.16%
	Cambios de puro	120	30	25.00%
	Misma capacidad	20	20	16.60%
	trabajo descartado	120	3	2.50%
	Faltan materiales	120	15	12.50%
	Materia mala	120	50	41.60%
	Son muy exigentes	120	93	77.50%

“Las metas de producción no se llegan a cumplir porque se carece del personal, problema de los materiales deficiente y cambios de puro” (Luis. Oficial de bonchado.7 de octubre 2023).

“Las razones son la deficiencia de los materiales, buscamos como nos solucionen el problema, pero nunca nos dan respuestas” (Esteban. Bonchero.10 de octubre 2023).



“Una de las dificultades es la experiencia laboral, para poder cumplir con todos los parámetros y metas. La mano de obra ha sido un obstáculo ya que el 20% del salón de producción es personal nuevo y que están en desarrollo si ninguno de los parámetros se cumple, entonces se procede a la cancelación de contrato. Este tipo de dificultades nos produce rotación de personal” (Santiago. Jefe de producción. 11 de octubre 2023).

Las razones por la que los colaboradores no logran cumplir con las metas de producción son: en primer lugar, la exigencia de la calidad cuando la materia prima es muy deficiente y limitada, en segundo, surgen cambios de puro muy a menudo que son líneas a las cuales hay que adaptarse a ella cada vez que surge dicha acción y, en tercer lugar, no todos tienen la misma capacidad para dar una excelente línea y producir buenas cantidades, más cuando es personal nuevo.

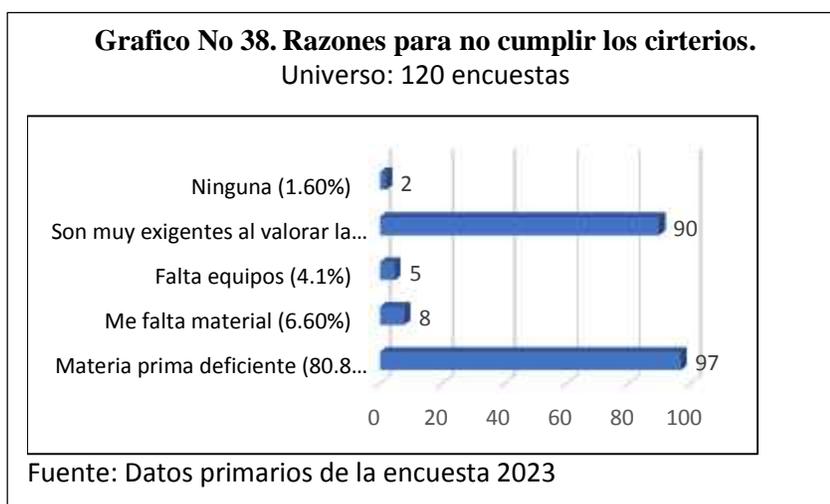
Las exigencias deben ir de la mano con la calidad de la materia prima, no se le puede exigir a los colaboradores que brinden una excelente calidad si las condiciones de la materia prima no es la adecuada, se puede percibir que esa es una de las causas por las cuales se está dando la rotación de personal. Se considera que la exigencia de la calidad es muy buena ya que aumenta la satisfacción del cliente, pero es muy importante entender que la buena calidad de la materia prima garantiza el cumplimiento de las exigencias en su totalidad. Con respecto a los cambios de vitola, es de vital importancia que las y los colaboradores reciban las orientaciones correctas en tiempo y forma, para evitar que en los nuevos cambios tengan tantas pérdidas por no tener la información y orientación adecuada.

De 120 colaboradores encuestados el 80.8% afirman que las razones para no cumplir con los criterios de calidad se deben a la materia prima deficiente, un 74.40% consideran que la exigencia al valorar la calidad, un 6.60% explican que la falta de material, un 4.1% comentan que la falta de equipos y solo 1.60% expresan que no existen razones para no cumplir con los criterios de calidad.



Según García, Ortiz y Gonzales (2017). hoy en día las empresas reconocen que el ambiente de trabajo afecta directamente la productividad y la calidad del producto y éstos a su vez se reflejan en la rentabilidad, por lo que han puesto de manifiesto gran interés en este aspecto tan importante a través de diversas estrategias que contribuyan a su mejoramiento.

Luis Oficial de bonchado (7 de octubre 2023). Las razones por las que no se cumple con los criterios de calidad, puede ser la materia prima que no esta buena, a veces la actitud del personal que no quiera hacer las cosas.



“Trato de cumplir lo más que se pueda, el problema es cuando la materia prima esta mala, que, aunque intente dar lo mejor se hace imposible cumplir con los criterios. Como roleras, en bodega nos entregan 50 capas para 50 puros, pero no se logra sacar esa cantidad por el deterioro de la misma” (Juana. Rolera 11 de octubre 2023).

“Cuando se trata de cumplir me gusta ser responsable, pero mi lucha es cuando él material me sale malo se me hace difícil y me estreso queriendo cumplir con lo que se me pide” (Esteban. Bonchero 10 de octubre 2023).

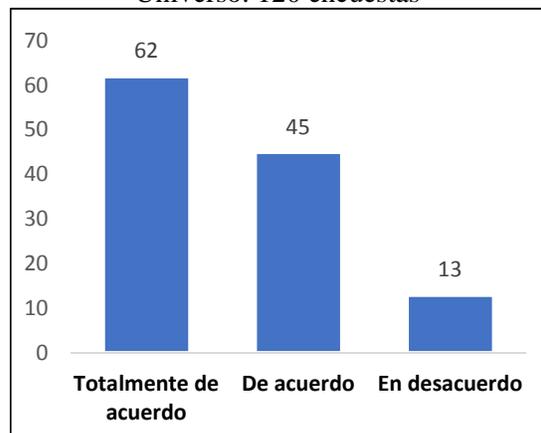


Cumplir con los criterios de calidad es algo muy difícil, ya que la empresa demanda muchos aspectos a tomar en cuenta a la hora de elaborar el puro, si este no cumple dichos requisitos se les bota a los trabajadores su tarea.

De acuerdo a los datos, las y los colaboradores consideran que la razón principal para no cumplir con los criterios de calidad se debe en primer lugar, a que se les exige que el puro no lleve parches, pero la capa no brinda las condiciones para cumplir con esa exigencia, segundo, que el puro lleve las tres vueltas cuando la capa está muy pequeña que no se ajusta para completar las tres vueltas y tercero, la exigencia de darle la tonalidad tanto del puro como gota y gorro cuando la capa con la misma tonalidad solo ajusta para completar el puro y para agregar gota, gorro se va a necesitar de otra capa con otro tipo de tonalidad, demandan mucho pero no brindan el material correcto. Toda esta situación provoca estrés y desanimo a los colaboradores cuando luchan por conseguir una buena calidad.

Grafico No 39. Evaluo como satisfactorio el trabajo que realizan.

Universo: 120 encuestas

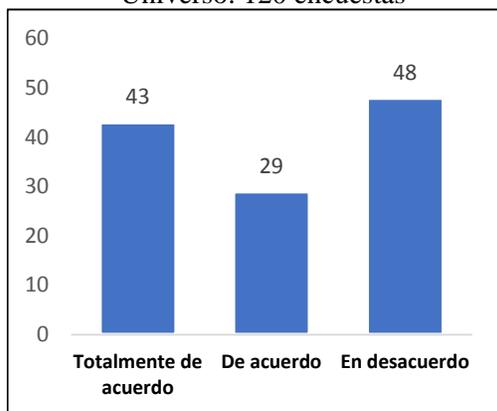


Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

El grafico No 41 expresa que un 52% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo en evaluar como satisfactorio el trabajo que realizan, un 37% afirman que de acuerdo y solo un 11% están en desacuerdo.



Grafico No 40. Me siento entusiasmado con el trabajo que realiza
 Universo: 120 encuestas

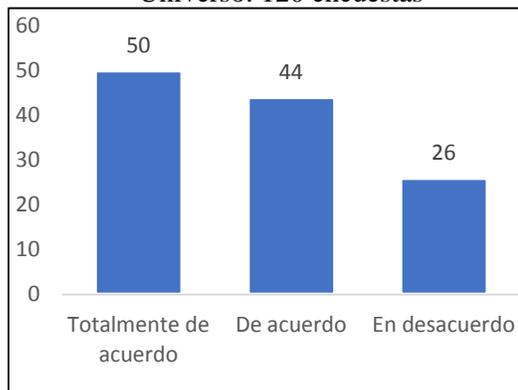


Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

El grafico No 42 expresa que de los colaboradores encuestados el 40% están totalmente de acuerdo en valorar que se sienten bastante satisfecho con el trabajo que realizan, un 36% afirman que están de acuerdo y el 24% están en desacuerdo de dicha valoración.

El grafico No 43 expresa que de los colaboradores encuestados el 41% están totalmente de acuerdo en valorar que se sienten bastante satisfecho con el trabajo que realizan, un 37% afirman que están de acuerdo y el 22% están en desacuerdo de dicha valoración.

Grafico No 41. Me siento bastante satisfecho con el trabajo que realiza
 Universo: 120 encuestas

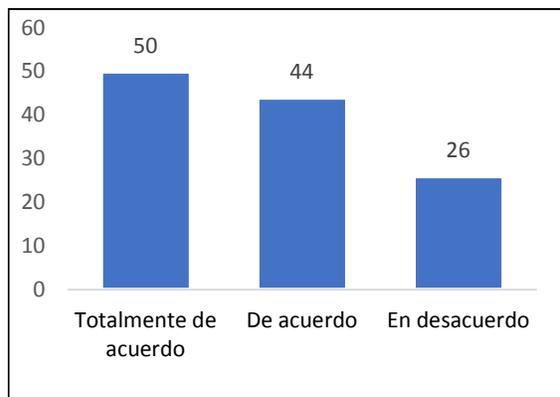


Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023



Grafico No 42. Disfruto mucho el trabajo que realizo.

Universo: 120 encuestas

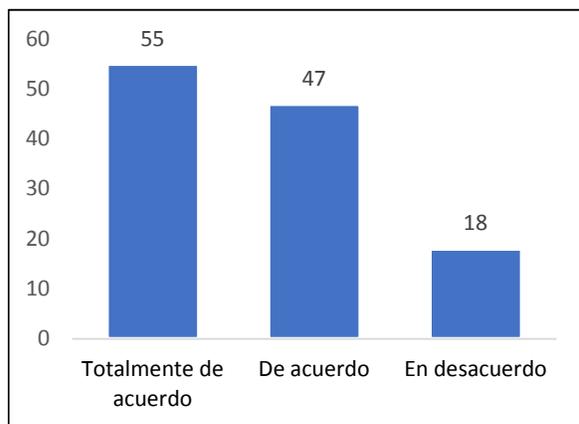


Fuente: Datos primarios de la encuesta 2023

El grafico No 44 expresa de los colaboradores encuestados el 41% están totalmente de acuerdo en valorar que disfrutan mucho el trabajo que realizan, el 37% afirman que están de acuerdo y solo el 22% están en desacuerdo con dicha valoración

Grafico No 43. Valoro emocionalmente positivo las experiencias que obtengo.

Universo: 120 encuestas



Fuente Datos primarios de la encuesta 2023

El grafico No 44 expresa que de los colaboradores encuestados el 46% están totalmente de acuerdo el que se valore positivo las experiencias que se obtienen en el trabajo que realizan, el 39% afirman que están de acuerdo y solo el 15% están en desacuerdo de dicha valoración.

Las y los colaboradores valoran satisfactorio el trabajo que realizan ya que lograr cumplir con los criterios de calidad, se sienten entusiasmados con las actividades porque les gusta lo que hacen, se sienten bastante satisfecho ya que no son actividades pesadas y difíciles de lograr, disfrutan del trabajo que realizan y valoran emocionalmente positivo las experiencias que se obtienen ya que cada día es de aprendizaje y nuevas experiencias. Dichos datos demuestran que los colaboradores en su mayoría están muy conforme con las actividades que



se le asignan, esto garantiza lealtad, adaptabilidad, independencia y trabajo en equipo (ver gráficos; 41,42,43,44 y 45).

De 120 colaboradores encuestados el 83.33% afirman que las prestaciones sociales que reciben por parte de la empresa son incentivos por asistencia, el 41.66% expresan que incentivos por producción, un 16.66% reciben becas escolares y un 50% reciben préstamos.

Según (Hena Robledo, 2009) el establecimiento de incentivos facilita las decisiones sobre promociones, incrementos salariales, otro tipo de incentivos y decisiones de despido.

“Como trabajadores se tiene la cooperativa, donde pueden adquirir préstamos ya sea para reparar o construir mi casa, para la compra de moto u otras necesidades”. (Luis. Oficial de bonchado. 7 de octubre 2023).

Tabla No 5. Cuáles son las prestaciones que recibes por parte de la empresa				
Universo de estudio: 120 encuestas				
prestaciones		Total, encuestados	Periodicidad	Porcentaje valido
Valido	Incentivo por asistencia	120	100	83.33%
	incentivo por producción	120	50	41.66%
	becas escolares	120	20	16.66%
	prestamos	120	60	50.00%

“Me han ayudado con llantas para mi silla de rueda, ya que no tengo mis dos pies y me han brindado la ayuda por esa parte, canasta básica al fin del año y préstamos”. (Daniel.Bonchero.9 de octubre 2023).

“Se les han hecho prestamos cuando se encuentran en situaciones económicas difíciles, dan la oportunidad de crear una cuenta de ahorro por medio de la cooperativa”. (Juan. Bonchero.6 de octubre 2023).

“Tenemos incentivos por producción, por cambio de vitola, incentivo por asistencia, pagamos todas las prestaciones sociales por ley, tenemos programas



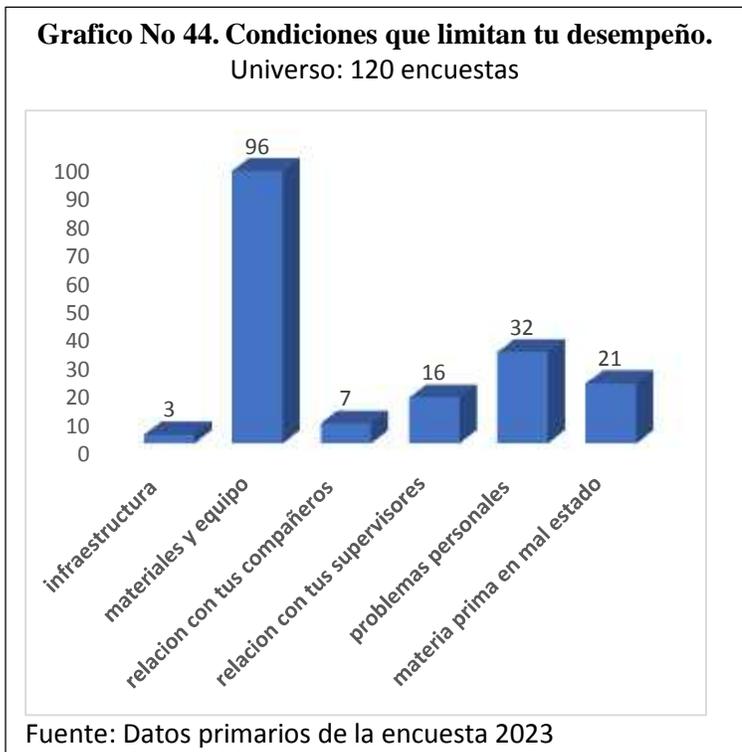
de becas para los estudiantes y trabajadores, un centro de desarrollo infantil, una cooperativa de ahorro y crédito, se dan bonos, canastas básicas, se festejan los cumpleaños de los trabajadores, es una serie de actividades para que los trabajadores se sientan en un ambiente laboral sano”. (Manuel. Subgerente. 16 de octubre 2023).

Las prestaciones que los colaboradores reciben por parte de la empresa son: incentivos por asistencias, incentivos de producción, becas escolares y préstamos. Los incentivos con los que más se han beneficiados los colaboradores son; los incentivos por asistencia y los préstamos. Dicha acción es una forma de recompensar y motivar al personal para un buen desempeño, también ayuda a atraer y retener nuevos talentos.

Son pocos los incentivos que benefician al cien por ciento a los trabajadores, ya que algunos son más difíciles de alcanzar, son pocos los trabajadores que lo logran, como incentivos por producción y becas.

El grafico No. 45 expresa que las condiciones laborales que limitan el buen desempeño laboral se deben a; materia prima en mal estado, infraestructura, materiales y equipos, problemas personales, relaciones con los supervisores y relaciones con los compañeros.

Las condiciones de trabajo son consustanciales con el proceso de trabajo y hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre el individuo en relación de trabajo, determinando su actividad





y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio individuo, como para la empresa (Hena Robledo, 2009, pág. 2).

“Las condiciones que limitan el buen desempeño es la materia prima deficiente, maquina y tabla que están en mal estado me impide ser muy eficiente”. (María. Rolera. 6 de octubre 2023)

“Las razones por las que no hay buen desempeño laboral es a causa de la indisciplina, el desenfoque, la falta de necesidad, los procesos migratorios y la dependencia de recursos externos nos está afectando, porque la gente vive más pendiente de las remesas y no se quieren ganar el sustento diario. Son nuevas situaciones a las cuales nos estamos enfrentando (Manuel. Subgerente”. 16 octubre 2023).

Las condiciones laborales tienen una gran influencia en el desempeño de los trabajadores, si los dirigentes no logran detectar las condiciones que están causando problemas, eso se convierte en una debilidad para la empresa. En este caso los dirigentes solo se han enfocado en lo externo sin analizar que lo interno es lo que más está afectando el buen desempeño, como lo es la deficiencia de los materiales y equipos.

Culpar a los empleados del bajo rendimiento, es una falta de liderazgo grave y es necesario hacer una pausa y examinar los procesos que como líderes están realizando, que pueden provocar que se den las indisciplinas, los desenfoces y las ineficiencias en el área de trabajo.

La opinión de los trabajadores en este determinado tema es de suma importancia, ya que ellos están más familiarizados con las actividades que se realizan, conocen más a profundidad la manera de realizar las actividades y pueden detectar los detalles que no dan resultados para una mejor eficiencia.



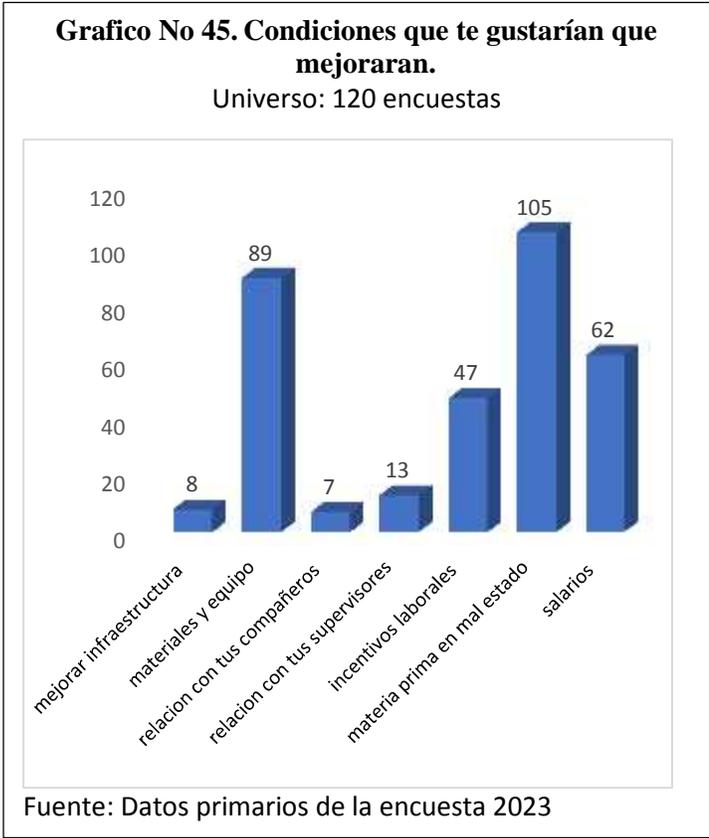
El grafico No 46 expresa que las condiciones laborales que se deberían de mejorar son; los salarios, materiales y equipos, relaciones con los compañeros, relaciones con los supervisores, incentivos laborales, materia prima e infraestructura.

Esto coincide con lo que afirma Henao (2009) las condiciones de trabajo son consustanciales con el proceso de trabajo y hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre el individuo en relación de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio individuo, como para la empresa.

“La materia prima es lo que más está afectando, considero que es lo más primordial” (Felipa. Rolera. 8 de octubre 2023)

“En primera, que no exijan tanta calidad, exigen demasiado y no prestan las condiciones. En segundo, que mejoren la calidad tanto de capa como de materiales de boncheros. Tercero, evitar la rotación de revisadores en los diferentes bloques, permitir que un revisador permanezca

en su bloque todo el tiempo” (José. Bonchero. 8 de octubre 2023)



Es de suma importancia prestar atención a las dificultades que los colaboradores presentan y verificar que tengan buenas condiciones para sus labores diarias. Las condiciones primordiales que se debería de mejorar en la planta de producción de Plasencia para un excelente desempeño laboral son: la materia prima de calidad, equipos y materiales en buenas



condiciones. Los colaboradores consideran que dichas condiciones se deberían de mejorar para lograr cumplir con las exigencias de calidad y ser eficientes en sus actividades. De no dar respuestas a dichas condiciones el ambiente de trabajo seguirá siendo tenso, estresante y sin la calidad que los clientes esperan recibir.



10.4 Prueba de hipótesis.

Tabla No 6. Cruce de variables (herramientas y medios con eficiencia laboral). Universo de estudio: 120 encuestas

19 ¿Tienes los medios y las herramientas necesarios para hacer bien tu trabajo? *41. ¿Cómo valoras tu eficiencia en el área de tu trabajo? tabulación cruzada

			41. ¿Cómo valoras tu eficiencia en el área de tu trabajo?				Total
			Excelente	Buena	Regular	Mala	
19. ¿Tienes los medios y las herramientas necesarios para hacer bien tu trabajo?	No	Recuento	3	2	2	1	8
		% del total	2.5%	1.7%	1.7%	0.8%	6.7%
	Si	Recuento	62	44	6	0	112
		% del total	51.7%	36.7%	5.0%	0.0%	93.3%
Total	Recuento	65	46	8	1	120	
	% del total	54.2%	38.3%	6.7%	0.8%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19.159 ^a	3	.000
Razón de verosimilitud	9.018	3	.029
Asociación lineal por lineal	6.702	1	.010
N de casos válidos	120		

- a. 5 casillas (62.5%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es .07.

Ho: No existe relación entre los medios y las herramientas de tu puesto de trabajo con tu eficiencia laboral.

Ha: Si existe relación entre los medios y las herramientas de tu puesto de trabajo con tu eficiencia laboral.

Después de haber realizado la prueba de chi-cuadrado de Pearson y haber obtenido una significancia de .000 se puede decir que se rechaza la Ho y acepta la Ha, y se concluye que una buena eficiencia laboral si depende de las condiciones y las herramientas que brinde la empresa.

**Tabla No 7.** Cruce de variables (espacio asignado con eficiencia laboral).

Universo de estudio: 120 encuestas

20. ¿Estas satisfecho con el espacio asignado para desempeñar tu trabajo? *41. ¿Cómo valoras tu eficiencia en el área de tu trabajo? tabulación cruzada

			41. ¿Cómo valoras tu eficiencia en el área de tu trabajo?				Total
			Excelente	Buena	Regular	Mala	
20. ¿Estas satisfecho con el espacio asignado para desempeñar tu trabajo?	No	Recuento	1	1	3	0	5
		% del total	0.8%	0.8%	2.5%	0.0%	4.2%
	Si	Recuento	64	45	5	1	115
		% del total	53.3%	37.5%	4.2%	0.8%	95.8%
Total	Recuento	65	46	8	1	120	
	% del total	54.2%	38.3%	6.7%	0.8%	100.0%	

Medidas simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	.446	.000
	V de Cramer	.446	.000
N de casos válidos		120	

Ho: No existe relación entre el espacio asignado para desempeñar tu trabajo con tu eficiencia laboral.

Ha: Si existe relación entre el espacio asignado para desempeñar tu trabajo con tu eficiencia laboral.

Después de haber realizado la prueba de Phi V de Cramer y haber obtenido una significancia de .000 se puede decir que se rechaza la Ho y se acepta la Ha, por lo cual se concluye que una buena eficiencia laboral si depende del espacio asignado para poder desarrollar el trabajo.

**Tabla No 8. Cruce de variables (trabajar en equipo con eficiencia laboral)****Universo de estudio: 120****21. ¿Te gusta trabajar en equipo? *41 ¿Cómo valoras tu eficiencia en el área de tu trabajo?****tabulación cruzada**

			41. ¿Cómo valoras tu eficiencia en el área de tu trabajo?				Total
			Excelente	Buena	Regular	Mala	
21. ¿Te gusta trabajar en equipo?	No	Recuento	1	2	3	0	6
		% del total	0.8%	1.7%	2.5%	0.0%	5.0%
	Si	Recuento	64	44	5	1	114
		% del total	53.3%	36.7%	4.2%	0.8%	95.0%
Total		Recuento	65	46	8	1	120
		% del total	54.2%	38.3%	6.7%	0.8%	100.0%

Medidas simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	.403	.000
	V de Cramer	.403	.000
N de casos válidos		120	

Ho: No existe relación entre el trabajo en equipo con tu eficiencia laboral.

Ha: SI existe relación entre el trabajo en equipo con tu eficiencia laboral

Después de haber realizado la prueba de Phi V de Cramer y haber obtenido una significancia de .000 se puede decir que se rechaza la Ho y acepta la Ha, por lo cual se concluye que una buena eficiencia laboral si depende del trabajo en equipo y la relación con tus compañeros y jefes.



Tabla No 9. Las relaciones con tu trabajo en equipo influyen en tu eficiencia laboral. Universo de estudio: 120

30. ¿Las relaciones con tu trabajo en equipo influyen en tu eficiencia laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	62	50.0	51.7	51.7
	No	37	29.8	30.8	82.5
	A veces	21	16.9	17.5	100.0
	Total	120	96.8	100.0	
Perdidos	Sistema	4	3.2		
Total		124	100.0		

En relación con la pregunta #30 de la encuesta dirigida a los trabajadores del área de producción pudimos determinar que ellos en su mayoría (62 personas) consideran que las relaciones con sus compañeros de equipo Si influyen en su eficiencia, igualmente se obtuvo repuestas de (37 personas) que opinaron consideran que las relaciones con sus compañeros de equipo no influyen en su eficiencia, también (21 personas) opinaron que en cierta medida influye, pero no todo el tiempo.

Tabla No 10. Consideras que las condiciones de trabajo te impiden ser eficiente Universo de estudio: 120

46. ¿Consideras que las condiciones de trabajo te impiden ser eficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	25	20.2	20.8	20.8
	Si	72	58.1	60.0	80.8
	A veces	23	18.5	19.2	100.0
	Total	120	96.8	100.0	
Perdidos	Sistema	4	3.2		
Total		124	100.0		

En relación con la pregunta #46 de la encuesta dirigida a los trabajadores del área de producción se logró determinar que ellos, en su mayoría (72 personas) consideran que las condiciones de trabajo le impiden ser eficiente, igualmente se tuvo repuestas de (25 personas) que opinaron que les es indiferente las condiciones con su eficiencia, también (23 personas) opinaron que en cierta medida influye, pero no todo el tiempo.



Tabla No 11. Si las condiciones laborales mejoraran, consideras que serias más eficiente. Universo de estudio: 120

48. ¿Si las condiciones laborales mejoraran, consideras que serias más eficiente con tu trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	3.2	3.3	3.3
	Si	116	93.5	96.7	100.0
	Total	120	96.8	100.0	
Perdidos	Sistema	4	3.2		
Total		124	100.0		

En relación con la pregunta #48 de la encuesta dirigida a los trabajadores del área de producción se determinó que ellos en su mayoría (116 personas) consideran que si las condiciones de trabajo mejoraran ellos serían más eficientes, igualmente se tuvo repuestas de (4 personas) que opinaron que si las condiciones de trabajo mejoraran ellos seguirían siendo igual de eficientes.



10.5 Propuestas de estrategias para la mejora del clima organizacional y evaluación del personal del área de producción de la Plascencia Cigars Estelí.

Para elaborar la propuesta de estrategia, inicialmente se realizó un análisis PESTEL de la Empresa PLASENCIA CIGARS S.A para analizar el entorno externo, abordando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales, y que están enfocados en la producción y comercialización.

De esta manera se identifican elementos de Oportunidades y Amenazas al sector y que luego se incluyen en el análisis FODA.

Tabla No 12. PESTEL

Análisis PESTEL sobre contexto externo de la Empresa Plascencia Cigars

Políticos	Económicos	Socioculturales
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de gobierno • Acuerdos internacionales. • Facilidades para las zonas francas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de empleo. • Exentos de Impuestos (N°. 917. Arto. 16). • Fuga de capital • Tasa de empleo • Dinamiza la economía local 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de migración. • Surgimiento de emprendedores en el país. • Consumo de tabaco como status • Promueve eventos culturales internacionales
Tecnológicos	Ecológicos	Legales
<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de marcada por reconocimiento facial. • Máquina de filtro de aire. • Sistema de inventario (RP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima apto para la producción del tabaco. • Puro orgánico. • Reciclaje. • Uso intensivo del agua y la tierra 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad laboral y salarios. • Licencia y certificaciones. • Ley de zonas francas (N°. 917).



Tabla No 13. Factores PESTEL

Factor	Detalle	Plazos			Impacto	FODA	
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo			
Político	Facilidades para las zonas francas			x	Negativo	Amenaza	
	Acuerdos internacionales.			x	Muy positivo	Oportunidad	
	Estabilidad de gobierno	No hay muchas reformas en las leyes	X			Positivo	Oportunidad
Económico	Tasa de empleo.	Dispone de trabajo que contribuye a la empleabilidad en la PEA local	X			Muy Positivo	Oportunidad
	Dinamiza la economía local	Produce dinamismo y se crean otros negocios (comercio y servicio)	X			Muy Positivo	Oportunidad
	Libre de impuestos	Las Zonas francas están exentas de impuestos.	X			Positivo	Oportunidad
Sociocultural	Incremento de la migración	La migración provoca inestabilidad en la mano de obra local			X	Negativo	Amenaza
	Promueve eventos culturales internacionales	Feria del Tabaco atrae clientes y turismo nacional e internacional	X			Positivo	Oportunidad
	Consumo de tabaco como status	Conservar el hábito de fumar tabaco		X		Muy positivo	Oportunidad
tecnológico	Uso de gestor de marcada	Uso de tecnología para marcar la asistencia con reconocimiento facial.		X		Positivo	Oportunidad
	Máquina de tiro	Se utiliza para probar el filtro de aire del puro sin necesidad de encenderlo.		X		Positivo	Oportunidad
Ecológico	Clima	Clima apto para la producción del tabaco de calidad		X		Muy positivo	Oportunidad
	Uso de fertilizantes orgánicos	Produce marca de puros orgánicos	X			Positivo	Oportunidad
	Uso intensivo del agua y la tierra	Escasez y sobreutilización del agua. Contaminación de las tierras.	X			Negativo	Amenaza
	Reciclaje	Campañas de reciclaje con otras empresas			x	Positivo	Oportunidad
Legal	Seguridad laboral y salarios	Empresa de prestigio con más de 28 años en el mercado y salarios competitivos			x	Muy positivo	Oportunidad
	Licencia y certificaciones	Marcas premium para la exportación a diferentes países			x	Muy positivo	Oportunidad



10.5.1 Análisis FODA enfocado en el clima organización y desempeño laboral de los colaboradores de Plasencia.

Tabla No 14. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen estructura organizativa • Incentivos de producción • Atención psicológica • Atención médica • Cooperativa de ahorro y créditos • Condiciones de infraestructura • Cultivos de la familia Plasencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar proveedores de materia prima • Implementación de nuevas tecnologías. • Ferias del puro • Precios altos de puros premium • Migración interna (costa atlántica) • Mercado internacional estable • Fortalecimiento de la economía del país • Promoción de sus marcas en eventos culturales internacionales
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de proveedores • Falta de orientaciones a los trabajadores • No se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores • Materia prima de segunda • Rotación de personal • Conflicto con los trabajadores • Maquinas en mal estado • Estrés y desmotivación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos externos • Migración • Fuga de mano de obra especializada • Uso intensivo del agua y la tierra

10.5.2 Propuesta de estrategias para la mejora del clima organizacional para el desempeño laboral.

Después de haber aplicado los instrumentos (encuestas y entrevistas) a los trabajadores y encargados de áreas de PLASENCIA CIGARS S.A. Se realizó el análisis FODA en el cual se plantean las debilidades y fortalezas que tiene la empresa con respecto al clima laboral, para mejorar la experiencia de los trabajadores del área de producción de Plasencia Cigars S.A plantearemos estrategias enfocadas en la mejora del clima organizacional y el desempeño de los colaboradores de dicha empresa.



Estrategia 1. Motivación laboral en el área de producción.

Objetivo general: Incrementar la motivación y hacer que el personal se sienta entusiasmado.

Actividades:

- Reconocimiento de las habilidades con recompensas a los más destacados.
- Facilidad para obtener incentivos por producción
- Mejoramiento de materia de primera (tabaco)
- Flexibilidad e Igualdad por parte de los superiores al tomar decisiones
- Resolución de dificultades que se le presentan en a los trabajadores en sus actividades.
- Disposición para dar orientaciones correctamente.

Estrategia 2. Alianza con nuevos proveedores.

Objetivo general: Garantizar el abastecimiento de materia prima de calidad.

Actividades:

- Identificación de los principales productores de Tabaco en la región.
- Plan de visitas a las plantaciones de tabaco de futuros proveedores.
- Análisis de calidad y disponibilidad de tabaco.
- Identificación de las bases de negociación de precios y capacidad de producción.
- Establecimiento de contratos para proveer materia prima.



Estrategia 3. Comunicación abierta en el área de producción

Objetivo general: Establecer una mejor comunicación entre los jefes de área con los trabajadores.

Actividades:

- Comunicación asertiva.
- Reuniones con el equipo de producción.
- Atención a los trabajadores ante problemas o circunstancias.
- Respeto entre trabajadores y jefes.
- Cumplimiento de parte de los trabajadores con las orientaciones asignadas.

Estrategia 4. Inversión de maquinaria y equipo

Objetivo general: Brindar a los trabajadores las condiciones y herramientas necesarias.

Actividades:

- Reparación del aire acondicionado.
- Mejoramiento o cambio de las máquinas de cortar puro.
- Realización de mantenimiento a las prensas.



11. Conclusiones

Sabiendo que el clima organizacional es un medio para que los grupos de individuos dentro de una organización pueden sentirse acogidos y así tener una mayor productividad, se procedió a realizar dicha investigación en la fábrica de puros PLASENCIA CIGARS S.A de la ciudad de Estelí, para investigar, analizar y proponer estrategias de mejorar del clima organizacional con el fin de alcanzar un mejor desempeño, esta investigación permitirá a los gerentes y encargados de dicha empresa conocer los factores que afectan su ambiente y producen dificultades a los trabajadores del área de producción.

Entre los principales resultados obtenidos se encontró que el 64 % de los encuestados dijeron que la empresa cuenta con instalaciones muy bonitas, tienen espacio suficiente para desempeñar sus labores y cuentan con un comedor acogedor, sin embargo, un 46.76 % de los encuestados dijo que la empresa cuenta con una organización regular, un 93 % de los trabajadores cuentan con las herramientas y materiales para hacer su trabajo, sin embargo las personas valoran el ambiente regular con un 75%, ya que no se siempre se sienten motivados con los incentivos de producción, el estado del material es malo, consideran que los jefes y supervisores no son justos todo el tiempo cuando tomas las decisiones.

Al realizar la encuesta y conversar con los trabajadores un 60% afirman que cuando ellos deciden dar una sugerencia u opinión estas no son tomadas en cuenta, también pudimos ver que los encargados a veces resuelven sus problemas o inquietudes 48.33 %. Por lo que se procedió a indicar estrategias para mejorar las debilidades encontradas, tales como motivación laboral en el área de producción, captación de nuevos proveedores, mejora de la comunicación en el área de producción, propuesta de valor para retención de los trabajadores, mejora de las condiciones laborales todo esto con el fin de mejorar la eficiencia en el desempeño con respecto a la productividad.



12.Recomendaciones

Los directivos y jefes deben de contribuir para que exista un clima y ambiente laboral sano, óptimo y favorable que les permita lograr los objetivos de la empresa.

Se debe establecer una buena comunicación permanente, tomar en cuentas las opiniones y sugerencias de los colaboradores, y que los mismos sean participes de estrategias de mejoras. En las exigencias de una buena calidad en las actividades diarias, debe de existir un sentido de equidad sin favoritismo. En la motivación se recomienda la realización de incentivos que sean alcanzables para todo el personal. En el trabajo en equipo se debe de practicar la comunicación asertiva que fomente buenas relaciones.

Recursos Humanos debe de ser partícipe de un buen clima organizacional, junto con psicología deben de establecer vínculos con los colaboradores y que estos tengan el espacio de confiar sus problemas y dificultades, tanto de trabajo como personales. Analizar los diferentes factores que afectan al buen clima laboral y dar una pronta solución.

Los empresarios de tabaco deben de contribuir al clima organizacional para un buen desempeño laboral. Para ello se deben de documentar de la mejor manera para la formulación de estrategias que ayuden a crear en sus colaboradores y directivos un ambiente laboral sano. Se debe disminuir el riesgo de que los empleados se enfermen de padecimientos asociados con consumo de tabaco.

La UNAN-Managua FAREM-ESTELI seguir apoyando a las y los estudiantes en investigaciones como estas.



13. Referencias bibliográficas

- Agüero Gómez, B. (2015). *Propuesta De Mejora Del Clima Organizacional Para La Empresa Sanofi*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica . Recuperado el 12 de 07 de 2023, de <https://hdl.handle.net/10669/27681>
- Aguilar Alvarez, Y. C., Márquez Argueta, L. A., Mendoza Figueroa, E. J., & Pérez Díaz, R. A. (2020). *Propuesta De Estrategias De Mejora Del Clima Organizacional Para Las Oficinas Administrativas De La Administración Nacional De Acueductos Y Alcantarillados (Anda) En El Departamento De Santa Ana*. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. Recuperado el 12 de 07 de 2023, de <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/22195/1/TESIS.pdf>
- Álvarez Rivera, I. E., & Ruiz Centeno, L. L. (2022). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel El Chico de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del*. Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, Ciencias económicas. Managua: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua. Recuperado el 02 de 06 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/18048/1/20491.pdf>
- Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Recuperado el 25 de 10 de 2023, de https://www.google.com.ni/books/edition/La_encuesta_una_perspectiva_general_meto/GbZ5JO-loDEC?hl=es-419&gbpv=0
- Amezcuca García, E. L., Pérez Ceballos, V., & Quiroz de la Cruz, E. M. (01 de 01 de 2019). *El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano*. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=29d430cc-251f-4c76-ab88-4c84989a180c%40redis>
- Antón Pérez, J. J., & de Miguel, S. G. (2011). *Empresa y Administración*. Gestión Admimistrativa. Iberia: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 29 de Mayo de 2023, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/52804>
- Araujo Romero, M. (2019). *Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de expoflora s.a*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica. Recuperado el 12 de 07 de 2032, de <https://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/79244>
- Araujo Romero, M. (2019). *Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de expoflora s.a*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica. Recuperado el 12 de 07 de 2032, de <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/79244/Trabajo%20Final%20De%20Graduaci%3%b3n%20MA%20%28VF%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arguello Pazmiño, A. M., Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Torres Ordoñez, L. H. (2020). *Administración de Empresas. Elementos Básicos*. Ecuador: Bolivar-GUayas:



- Infinite Study. Recuperado el 01 de 06 de 2023, de https://www.google.com.ni/books/edition/Administraci%C3%B3n_De_Empresas_Elementos_B/zLgoEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&bshv=ncc/1
- Benavides Arostegui, L. d., Espinoza Montenegro, C. J., & Saravia Jiménez, K. I. (2021). *Aplicación de las normas de higiene y seguridad para la mejora del desempeño laboral en la empresa Puros de Estelí Nicaragua en la ciudad de Estelí, primer semestre del año 2020*. Farem-Estelí, Estelí. Estelí: Unan-Managua. Recuperado el 22 de 11 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/15675/1/20176.pdf#page=65&zoom=100,109,94>
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 08 de 06 de 2023, de https://www.academia.edu/18859682/PROCESO_ADMINISTRATIVO_para_las_organizaciones_del_siglo_XXI
- Bibliotecas Duoc. (16 de 05 de 2023). *Duoc UC bibliotecas*. (B. Duoc, Editor) Obtenido de Duoc UC bibliotecas: <https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/definicion-proposito-investigacion-aplicada>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia. doi:<https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/48843>
- Castillo Casco, R. L., Zamora Castro, L. C., & Zamoran Rodríguez, S. E. (2018). *Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los*. Farem- Estelí, Estelí. Estelí: Unan-Mangua. Recuperado el 22 de 11 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/8934/1/18786.pdf>
- Centeno Jiménez, S. J., Pautter Martínez, H. A., & Marcela, R. P. (2018). *Incidencia del proceso de certificación de calidad y exportación del tabaco en los costos unitarios de la empresa Drew Estate Tobacco Company S.A, durante el primer semestre del año 2017*. Farem-Estelí, Estelí. Estelí: Unan-Managua. Recuperado el 22 de 11 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/9838/1/18819.pdf#page=42&zoom=100,109,94>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. Organización y Administración de Empresas. México: McGraw-Hill Interamericana de México. Recuperado el 27 de Mayo de 2023
- Coll Morales, f. (2020). *Estudio transversal*. Economipedia. Recuperado el 23 de 06 de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- Comisión Nacional de Zonas Francas. (2020). *Quiénes somos- Conceptos generales*. Obtenido de cnzf.gob.ni: <https://cnzf.gob.ni/es/quienes-somos/conceptos-generales>
- Dávila Hernández, J. Y., López Centeno, J. M., & Flores Marín, S. P. (2022). *Diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural*. Facultad de ciencias económicas, Departamento de Administración de Empresas. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19450/1/19450.pdf>



- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Distrito Federal: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 15 de 07 de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Díaz Sanjuán, L. (2011). *La observación*. Facultad De Psicología. Universidad Nacional Autónoma De México. Recuperado el 16 de 07 de 2023, de https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Duque Londoño, I. (2008). *recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general*. Pereira: Universidad Tecnológica De Pereira. Recuperado el 10 de 11 de 2023, de <https://core.ac.uk/download/pdf/71395544.pdf#page=94&zoom=100,148,98>
- Eval&go. (2021). *¿Qué es una encuesta y para qué sirve?* Eval&GO. Recuperado el 24 de 06 de 2023, de <https://www.evalandgo.com/es/ayuda/blog/Actualidades-Eval-GO/366/Que-es-una-encuesta-y-para-que-sirve>
- Fonseca Torrez, V. (2019). *Régimen de Zonas Francas en Nicaragua*. Nicaragua: Garcia & Bodán. Recuperado el 08 de 06 de 2023, de <https://garciabodan.com/regimen-de-zonas-francas-en-nicaragua/>
- Fonseca Torrez, V. (2019). *Régimen de Zonas Francas en Nicaragua*. GARCÍA & BODAN. Nicaragua: GARCÍA & BODAN. Recuperado el 08 de 06 de 2023, de <https://garciabodan.com/regimen-de-zonas-francas-en-nicaragua/>
- Fuente Fuentes, M. d., & Cordón Pozo, E. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. España: Pirámide. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de https://www.academia.edu/39202896/Kupdf_net_fundamentos_de_direccion_y_administracion_de_empresaspdf
- Galicia Villanueva, S., García Oliver, M. F., & Hernández Cruz, L. M. (2017). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. Recuperado el 06 de 06 de 2023, de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2380/2384>
- Galicia Villanueva, S., García Oliver, M. F., & Hernández Cruz, L. M. (s.f.). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo. Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo. Recuperado el 10 de 11 de 2023, de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- García Monterrosas, F. R., Ortiz Muñoz, A. F., Herrera González, A. G., & Gonzales Rosas, M. K. (2017). *La evaluación del Clima Laboral como Estrategia de mejora en la cultura Organizacional de una planta industrial*. Academia Journals. Celaya, Guanajuato: Academia Journals. Recuperado el 08 de 06 de 2023, de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ea5c0f9e-06bc-4fd5-a5a3-5f5963a9d178%40redis>



- García Monterrosas, F. R., Ortiz Muñoz, A. F., Herrera González, G. A., & Gonzales Rosas, M. K. (2017). *La evaluación del Clima Laboral como Estrategia de mejora en la cultura Organizacional de una planta industrial*. Academia Journals. Celaya, Guanajuato: Academia Journals. Recuperado el 08 de 06 de 2023, de <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=e79a3076-37bc-4324-b4a7-d3b85aaf1bb8%40redis>
- García Ruiz, F. J., & Benavides Quinto, E. Á. (2020). *clima organizacional*. Facultad de ciencias económicas, Departamento de administración de empresas. Managua: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf>
- Gómez Vélez, J. I. (2014). *Principios de administración de empresas: Admin City*. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. Recuperado el 29 de 05 de 2023, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/222447>
- Granados Ferrufino, G. E., Guzmán Vanegas, R. A., & Echeverría Calderón, J. W. (2018). *Estudio del Clima Organizacional para Fortalecer el Desempeño Laboral de dos Empleados del Instituto salvadoreño de Desarrollo Municipal (Isdem)*. Escuela De Administración De Empresas, Facultad De Ciencias Económicas. San Salvador: Universidad De El Salvador. Recuperado el 09 de 06 de 2023, de <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/16390/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACI%C3%93N%20-%20ISDEM.pdf>
- Guirao Cuesta, M. J. (2015). *Técnicas administrativas básicas de oficina. Manual teórico*. Editorial CEP. Recuperado el 28 de 11 de 2023, de https://www.google.com.ni/books/edition/T%C3%A9cnicas_administrativas_b%C3%A1sicas_de_of/6OpCDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Gutiérrez Cruz, B., Amparo, M. D., Lanuza Pastora, M. I., & Castillo Herrera, B. (2014). *Influencia económica de las fábricas de tabaco en el surgimiento de*. UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Ciencias Económicas. Estelí: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Recuperado el 08 de 06 de 2023, de [file:///C:/Users/Gateway/Downloads/admin,+133-505-1-CE%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Gateway/Downloads/admin,+133-505-1-CE%20(3).pdf)
- Hamui-Sutton, A. (2013). *Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica*. México D.F: Investigación de Educación Médica. Recuperado el 23 de 06 de 2023, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727145>
- Henao Robledo, F. (2009). *Condiciones de trabajo y Salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 28 de 06 de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69084>
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas*. Piramide. Recuperado el 29 de 05 de 2023, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>



- Indeed. (2022). *Qué es una entrevista semiestructurada (con ejemplos)*. indeed. Recuperado el 24 de 06 de 2023, de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/entrevistas/que-es-entrevista-semiestructurada-ejemplos>
- Jojoa Vargas, A. M. (2017). *Importancia Del Clima Organizacional En La Productividad*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 06 de 06 de 2023, de <https://core.ac.uk/download/pdf/143454514.pdf>
- López López Jeyling, Y., Orellana Zeledón Frances, N., & Rivera Vásquez, J. D. (2016). *Condiciones socioeconómicas de la población obrera del sector tabaco en el Barrio 14 de Abril del Municipio de Estelí, para el II semestre del*. UNAN – MANAGUA, FAREM – ESTELÍ, Ciencias Económicas. Estelí: Unan – Managua, Farem – Estelí. Recuperado el 08 de 06 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/2000/1/17350.pdf>
- López Merlos, I. S. (2015). *Comportamiento de las exportaciones de tabaco artesanal en Nicaragua en el periodo 2009-2013*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua, Departamento de Economía. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua. Recuperado el 16 de 06 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/3893/1/8003-Copiado.pdf>
- López Robles, L. d., Maya Reyes, M. E., & Benavides Castillo, N. R. (2023). *Administración del capital humano*. Facultad de Ciencias económicas, Departamento de Administración de Empresas. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19454/1/19454.pdf>
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada*. Universidad. Recuperado el 04 de 11 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Luna González, A. (2014). *Administración Estratégica* (Primera edición ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39421?page=100>
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. Economía y Comercio/Ciencias Administrativas. Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2023 de 06 de 05, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- Machuca, F. (05 de 02 de 2022). Eficiencia laboral: ¿qué esperas para aplicar el secreto de las empresas rentables y exitosas? *Creana*. Recuperado el 28 de 06 de 2023, de <https://www.crehana.com/blog/desempeno/eficiencia-laboral/>
- Macías Fernández, I. C. (2020). *Evaluación del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua durante el período segundo semestre 2019-primer semestre 2020*. Facultad De Tecnología De La Industria. Managua: Universidad Nacional De Ingeniería. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de <http://ribuni.uni.edu.ni/4035/1/94995.pdf>
- mapsofworld.com. (2021). *Mapa de Esteli*. mapsofworld.com. Recuperado el 23 de 06 de 2023, de <https://espanol.mapsofworld.com/continentes/norte-america/nicaragua/departamentos/esteli.html>



- Migration account migration account. (2019). *La pujante actividad comercial de Estelí genera miles de empleos y aporta al desarrollo económico de Nicaragua*. TN8. Recuperado el 23 de 06 de 2023, de <https://www.tn8.tv/departamentos/488897-pujante-actividad-comercial-esteli-genera-miles-de-empleos-y-aporta-al-desarrollo-economico-de-nicaragua/>
- Morel, B. (14 de 01 de 2014). Estelí, con aroma a tabaco. (E. Faro, Ed.) Recuperado el 28 de 11 de 2023, de <https://elfaro.net/es/201401/internacionales/14492/Estel%C3%AD-con-aroma-a-tabaco.htm>
- Olaz Capitán, A. J. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. Madrid, España: Narcea Ediciones. Recuperado el 27 de 06 de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/46262>
- Olivas Benavidez, A. (2022). *Bienvenidos al Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ingeniería*. SIBIUNU, Ingeniería. Estelí: SIBIUNI. Recuperado el 10 de 06 de 2023, de <https://ribuni.uni.edu.ni/201/>
- Organización Mundial de la Salud. (2012). *Interferencia De La Industria Tabacalera "Un Resumen Mundial"*. Organización Mundial de la salud. Recuperado el 06 de 06 de 2023, de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2012/NTD-brochure-spa.PDF>
- Ortega Castillo, S. A., & Rovensky Salinas, F. (2016). *El Clima Organizacional en la empresa Industria Harinera S.A*. Universidad Nacional De Ingeniería. Managua: Universidad Nacional De Ingeniería. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de <http://ribuni.uni.edu.ni/2955/1/93551.pdf>
- Peña Rivas, .. H. (2018). *Clima Organizacional*. Ecuador: UPSE. Recuperado el 05 de 06 de 2023, de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/4944/9789942776075.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, W. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). *Desempeño laboral: revisión literaria*. Universidad de Colima. COMMERCIIUM PLUS. Recuperado el 12 de 06 de 2023, de <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commerciumpius/article/view/638/893>
- Plasencia Cigars; The global Compact. (2015). *Comunicacion de progreso*. Estelí. Recuperado el 05 de 11 de 2023, de https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2016/305291/original/Comunicaci%C3%B3n_Del_Progreso_2015_Plasencia_Cigars_SA_OFICIAL.pdf?1469835338
- Reyes Ruiz, L., & Carmona Alvarado, F. A. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Universidad Simón Bolívar. Recuperado el 16 de 07 de 2023, de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprensi%C3%B3n%20ontol%C3%B3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20>



- Riquelme, M. (2012). *Funciones Administrativas: Definición y Autores*. Recuperado el 10 de 06 de 2023, de <https://www.webyempresas.com/funciones-administrativas/>
- Rosa, A. (2022). *clima organizacional: definicion conceptual*. ocronos. Recuperado el 05 de 06 de 2023, de <https://revistamedica.com/clima-organizacional-definicion-conceptual/>
- Ruiz Hernández, L. E., & Luna Delgadillo, K. J. (2022). *Organización y Procedimientos*. Facultad de ciencias económicas, Departamento de Administración de Empresas . Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19427/1/19427.pdf>
- Ruiz Hernández, L. E., & Luna Delgadillo, K. J. (2022). *Organización y Procedimientos*. Facultad de ciencias económicas, Departamento de Administración de Empresas. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19427/1/19427.pdf>
- Rus Arias, E. (2020). *Investigación documental*. Economipedia. Recuperado el 24 de 06 de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-documental.html>
- Sarmiento Romero, P. A., & Valero Silva, P. A. (2014). *Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional*. Universidad Sergio Arboleda. Universidad Sergio Arboleda. Recuperado el 18 de 07 de 2023, de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20accion%20para%20mejorar%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=4>
- Tarziján M, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial* (Quinta ed.). Chile: Ediciones UC. Recuperado el 05 de 06 de 2023, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=estrategia+empresarial&ots=_ZzhaZE0k3&sig=GMWW92zD4pnfLywPFiE-bkdtTA#v=onepage&q=estrategia%20empresarial&f=false
- Terreros, D. (2022). *Las 15 características de una encuesta eficaz*. HubSpot. Recuperado el 24 de 06 de 2023, de <https://blog.hubspot.es/service/caracteristicas-de-encuesta>
- Vázquez Martínez, M. G. (2017). *Muestreo Probabilístico Y No Probabilístico*. Universidad Del Istmo, Ciencias Empresariales. Oaxaca: Universidad Del Istmo. Recuperado el 15 de 07 de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>
- Vianica.com. (15 de 07 de 2023). *Vianica.com*. (Vianica.com, Editor) Obtenido de Estelí: <https://vianica.com/sp/nicaragua/esteli>

14. Anexos



ANEXO No.1. Entrevista al sub gerente de la empresa Plasencia Cigars.

Nombre: _____ Fecha: _____

Tiempo de laboral en la empresa: _____

Planificación

1. ¿Cuáles son las metas propuestas para el área de producción?
2. ¿Qué estrategias utilizan para que se cumplan las metas establecidas?
3. ¿De qué manera se capacita para un buen desempeño laboral en el área productiva?
4. ¿Qué mecanismo se utilizan para una excelente capacitación?
5. ¿De qué manera evalúa el cumplimiento de los objetivos?

Organización

6. ¿Cómo puede describir el clima organizacional del área de producción?
7. ¿Cómo valora la cultura organizacional dentro de la empresa?
8. ¿Qué dificultades se le presentan en el clima organizacional de producción?
9. ¿Cuáles son los parámetros del proceso productivo?
10. ¿Cómo es la organización de los espacios de trabajo?

Trabajo en equipo

11. ¿Qué tan responsable es su equipo de trabajo?
12. ¿Cómo valora el trabajo en equipo de la empresa?
13. ¿Existe respeto y confianza en el equipo de trabajo?
14. ¿Cómo es la confianza con los subordinados para de decirles los aspectos en que está en desacuerdo?

Dirección

15. ¿De qué manera implementa su liderazgo en el equipo de trabajo?
16. ¿Cuáles son las orientaciones dadas al jefe de producción para un buen clima laboral?
17. ¿Cuál es su participación para resolver conflictos en el área de producción?
18. ¿Cuáles son las normas de producción?
19. ¿Cuál es su participación para la toma de decisiones en el área de producción?



20. ¿Qué tan asertiva es la comunicación con los trabajadores de producción?

Condiciones laborales

21. ¿Qué garantías de estabilidad laboral ofrece la empresa?

22. ¿Cómo influye la motivación para el desempeño laboral del área de producción?

23. ¿De qué manera demuestra comprensión ante las necesidades de los trabajadores?

24. ¿Qué estrategias utilizan para el cuidado físico y mental de los trabajadores?

Estrategias

25. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se ha enfrentado durante su trabajo?

26. ¿Qué estrategias organizativas implementa la empresa para garantizar la eficiencia y mantener satisfechos a los trabajadores en su desempeño laboral?

27. ¿Cuáles han sido las debilidades para promover estrategias que ayuden a la eficiencia en el desempeño laboral?

28. ¿Cuáles han sido las estrategias que han fortalecido la eficiencia laboral?

Evaluación al desempeño

29. ¿De qué manera se puede mejorar el clima organizacional para incidir de manera positiva en el desempeño laboral?

30. ¿Cuáles son los criterios para formar parte del equipo de trabajo de producción?

31. ¿Cuánto tiempo se tarda la inducción?

32. ¿Cómo es el salario en el área de producción?

33. ¿De qué manera se incentiva a los trabajadores de producción?

34. ¿Cuáles son las razones por las que se da la rotación de personal de producción?

35. ¿Cómo se da el proceso de formación en el área productiva?



ANEXO No.2. Entrevista a gerente de recursos humano. Plasencia Cigars.

Nombre: _____ Fecha: _____

Tiempo de laboral en la institución: _____

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo se planifica el área de recursos humanos con el jefe de producción para la planificación del trabajo en el área de producción?
2. ¿Cómo se determinan las metas de producción?
3. ¿Qué tan efectiva ha sido la planificación para el desempeño laboral?
4. ¿Cuáles son los canales de comunicación del área de recursos humanos para garantizar el flujo de información con el jefe de área de producción?
5. ¿Cuáles son los métodos de organización de tarea y funciones del área de producción?

DIRECCION Y CONTROL

6. ¿Qué participación tiene como equipo de trabajo recursos humanos en el área de producción?
7. ¿De qué manera índice el área de recursos humanos en el ambiente laboral de los trabajadores en área de producción?
8. ¿De qué manera evalúa recursos humanos las relaciones laborales en el área de producción?
9. ¿Qué participación tiene recursos humanos para resolver los conflictos laborales en el área de producción?
10. ¿Cuáles son las normas de producción?
11. ¿Qué incidencia tienen como equipo de trabajo para la toma de decisiones?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

12. ¿Cómo se realiza la evaluación al desempeño en el área de producción?
13. ¿De qué manera incide el área de recursos humanos en la definición de los incentivos por producción?



14. ¿Cuál es el procedimiento para el monitoreo y seguimiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del área de producción?
15. ¿Qué estrategias de evaluación aplica recursos humanos en el desempeño laboral?
16. ¿De qué manera la empresa impulsa acciones de motivación para los trabajadores del área de producción?

CLIMA ORGANIZACIONAL

17. ¿Cuáles son los parámetros para que recursos humanos haga la inducción en el área de producción?
18. ¿Cómo se podría lograr el incremento de la eficiencia laboral en los trabajadores de producción?
19. ¿Cuál es el plan de capacitación para lograr una mejor eficiencia productiva?
20. ¿Cuáles son las estrategias para lograr la colaboración y el trabajo en equipo?
21. ¿De qué manera evalúa las cualidades del jefe de producción para dirigir al equipo de trabajo?

ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA

22. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la empresa en el proceso de evaluación al desempeño?
23. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la empresa en el ambiente laboral?

ANEXO No.3. Entrevista al jefe de producción. Plasencia Cigars.

Nombre: _____ Fecha: _____

Tiempo de laboral en la institución: _____

PLANIFICACIÓN

1. ¿Cómo es la planificación con sus subordinados?
2. ¿De qué maneras cumplen las metas de producción?
3. ¿De qué manera se planifican las estrategias en el área de producción?



4. ¿Cómo valora el cumplimiento de los objetivos en el área de producción?

ORGANIZACIÓN

5. ¿Cómo está organizada el área de producción?
6. ¿Cómo es la organización en el proceso productivo?
7. ¿Qué estrategias utiliza para mantener una buena organización en el área de trabajo?
8. ¿Cómo identifica los problemas organizacionales en su área?
9. ¿Cuáles son los parámetros del proceso productivo?
10. ¿Cómo está organizado el espacio de trabajo?

DIRECCIÓN

11. ¿Qué métodos utiliza para direccionar a su equipo de trabajo?
12. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene la empresa al dirigir al personal de producción?
13. ¿Cuáles son las estrategias que ha implementado y le funcionan más en la dirección para garantizar la eficiencia laboral en el área de producción?
14. ¿Qué orientaciones ha recibido para dirigir al personal de producción?
15. ¿De qué manera se relaciona con sus subordinados?
16. ¿Qué dificultad tiene para tomar decisiones?
17. ¿Qué influencias tienen sus superiores en la toma de decisiones de producción?

CONTROL

18. ¿De qué manera controla las actividades y los horarios establecidos en el área de producción?
19. ¿Cómo se controla el cumplimiento de las metas de producción?
20. ¿Cuáles son los parámetros de control de calidad?
21. ¿De qué manera dirige a control de calidad?
22. ¿Cuál es la influencia que tiene control de calidad en la toma de decisiones?



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

23. ¿Cuáles son los criterios para contratar al personal?
24. ¿Cómo evalúa el desempeño de los trabajadores?
25. ¿Qué formas de evaluación son más eficientes en el desempeño laboral?
26. ¿Qué limitantes se le han presentado en la evaluación del desempeño?
27. ¿Qué comportamientos desequilibran el buen desempeño laboral?
28. ¿Qué identidad con la empresa considera que tengan los trabajadores?
29. ¿Qué estrategias utiliza para motivar al personal de trabajo?
30. ¿Cuál es el plan de capacitación más efectivo para la evaluación de desempeño?

CLIMA ORGANIZACIONAL

31. ¿Qué condiciones de espacio tienen los trabajadores de producción?
32. ¿Qué características debe tener una persona para formar parte del equipo de producción?
33. ¿Cómo pueden describir el clima organizacional del área de producción?
34. ¿Qué funciones aplica en la producción para mejorar el clima organizacional?
35. ¿De qué manera se podría mejorar el clima organizacional?
36. ¿Cómo se podría lograr el incremento de la eficiencia laboral?

CONDICIONES LABORALES

37. ¿Qué estrategias implementan para el cuidado de la salud física y mental de los trabajadores?
38. ¿Cuáles son los parámetros de tiempo para descanso, almuerzo y necesidades fisiológicas?

TRABAJO EN EQUIPO

39. ¿Qué estrategias utiliza para lograr el trabajo en equipo?
40. ¿De qué manera se informa con su equipo para el cumplimiento de los objetivos?
41. ¿De qué manera resuelven los problemas con su equipo de trabajo?
42. ¿De qué manera demuestra comprensión ante las necesidades de los trabajadores?

EFICIENCIA LABORAL

43. ¿Qué tan eficiente es su equipo de trabajo?



44. ¿Qué oportunidades hay de que su equipo adquiriera más experiencia?
45. ¿Qué obstáculo se le presentan cuando delega funciones?
46. ¿Qué tan comprometido está su equipo para el cumplimiento de las actividades?
47. ¿Qué tan responsable son los trabajadores con los horarios establecidos?
48. ¿Qué tanto acceso tiene los trabajadores a materiales y equipos para cumplir con la producción?



ANEXO No.4. Entrevista al director de control de calidad

Nombre: _____ Fecha: _____

Tiempo de laboral en la empresa: _____

PLANIFICACIÓN

1. ¿De qué manera se elabora el plan de producción en la empresa?
2. ¿Cuáles son las metas propuestas de producción en el año 2023?
3. ¿Qué métodos utilizan para que se cumplan las metas establecidas?
4. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de los objetivos del plan de producción?

ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo es la organización de control de calidad para la supervisión de la producción?
2. ¿Cuáles son las funciones de cada uno de sus subordinados?
3. ¿Cuáles son los parámetros de medición del proceso productivo (calidad, devolución, tiempo de producción, norma de producción)?
4. ¿Qué dificultades se presentan durante las revisiones diarias de producción?
5. ¿Qué estrategias utiliza para garantizar el cumplimiento del plan de producción, y la eficiencia laboral de los trabajadores?

DIRECCIÓN

1. ¿Cuáles son las orientaciones de los directivos para dirigir a sus subordinados?
2. ¿De qué manera implementa su liderazgo para garantizar un buen desempeño laboral en el equipo de trabajo?
3. ¿Cuáles son las estrategias de motivación que implementa en los colaboradores para que cumplan con las metas de producción?
4. ¿Cómo valora las relaciones laborales de control de calidad con el personal del área productiva?
5. ¿Cuál es su participación para resolver conflictos en el área de producción?
6. ¿Qué tan asertiva es la comunicación con los trabajadores de producción?



CONTROLES

1. ¿Cuáles son las normas de control de calidad en el área de producción?
2. ¿Cómo se controla la capacidad productiva a cada colaborador?
3. ¿Cuáles son los controles que se llevan sobre uso de la materia prima, materiales, productos terminados y empaque?

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

1. ¿Cómo se realiza la evaluación al desempeño del personal productivo?
2. ¿Qué aspectos de control de calidad pueden afectar el buen desempeño laboral?
3. ¿Cuáles son las razones por las que se da la rotación de personal de producción?

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cómo puede describir el clima organizacional del área de producción?
2. ¿Cómo se perciben las relaciones interpersonales entre colaboradores y directivos (comunicación formal e informal, trabajo en equipo, liderazgo)
3. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan en el clima organizacional entre del área de producción?



ANEXO No. 5. Entrevista A Trabajadores De Producción

Nombre: _____ Fecha: _____

INFORMACION GENERAL

1. Tiempo de laborar en la institución: _____
2. ¿Qué cargo desempeñas en la empresa?
3. ¿Cuáles son las razones por las que elegiste trabajar para Plasencia Cigars?

ORGANIZACIÓN DEL AREA PRODUCTIVA

4. ¿Cómo te asignan las metas de producción?
5. ¿Cuáles son tus principales funciones en la empresa?
6. ¿Cómo valoras la organización del área de producción?
7. ¿Cómo está organizado tu espacio laboral?
8. ¿Cuáles son las herramientas que te facilita la empresa para la realización de tus labores?

DIRECCION Y CONTROL

9. ¿De qué manera te orientan para desempeñarte bien en tu trabajo?
10. ¿Cómo es la relación con tus jefes?
11. ¿De qué manera tus superiores te resuelven tus problemas o inquietudes?
12. ¿Cómo es la comunicación y coordinación que tienes con tus superiores para el desempeño de tu trabajo?
13. ¿De qué manera tus superiores te motivan para un buen desempeño en tu puesto de trabajo?
14. ¿Cómo muestran interés en usted como trabajador?
15. ¿De qué manera consideras que tu jefe es justo o injusto en sus decisiones?
16. ¿Cuáles son las normas de producción?
17. ¿Cómo valoras la supervisión de control de calidad en tu trabajo?
18. ¿De qué manera cumples con los estándares de producción?



TRABAJO EN EQUIPO

19. ¿Qué tan comprometido estas con las orientaciones dadas por tus superiores?
20. ¿Cuáles son las razones por las que te gusta o no te gusta trabajar en equipo?
21. ¿Cuáles son las formas que utilizan para informarte de las actividades a realizar?
22. ¿De qué forma te supervisan la actividad que se te orientaron?
23. ¿Qué tanto espacio tienes para desempeñarte de la mejor manera en tus labores diarias?
24. ¿De qué manera se da el respeto con tus compañeros de trabajo?
25. ¿De qué manera muestras respeto a tus superiores?
26. ¿Cómo valoras el equipo de trabajo en el área de producción?

EVALUACION AL DESEMPEÑO

27. ¿Qué información recibiste al ingresar a trabajar para la empresa Plasencia Cigars?
28. ¿Cómo te han evaluado tu desempeño laboral?
29. ¿Cuáles son las razones por las cuales no se llegan a cumplir las metas de producción?
30. ¿Cuáles son los incentivos de producción?
31. ¿Qué recompensas has recibido por tu buen desempeño laboral?
32. ¿Cómo valoras las prestaciones sociales?
33. ¿Cómo valoras el cumplimiento de las normas de control?
34. ¿Cuáles son las razones para no cumplir con los criterios de control de calidad?
35. ¿Cómo te afecta tu desempeño laboral el tener que trabajar en equipo?
36. ¿Qué reconocimientos has tenido por tu buen desempeño laboral?
37. ¿Qué prestaciones sociales recibes por parte de la empresa?

CLIMA ORGANIZACIONAL

38. ¿Cómo valoras las instalaciones en el área de producción?
39. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?
40. ¿De qué manera toman en cuenta tus opiniones y sugerencias?
41. ¿Cómo te informan de los cambios y sucesos de la empresa?
42. ¿Qué tipo de discriminación has recibido u observado en tu área de trabajo?
43. ¿Cómo sientes que te han acogido en la empresa?



44. ¿De qué manera consideras que puedes tener oportunidad de crecimiento dentro de la empresa?
45. ¿De qué manera influye el clima o entorno laboral en tu desempeño como trabajador?

EFICIENCIA LABORAL

46. ¿Cómo valoras la organización y coordinación entre los trabajadores?
47. ¿Cómo es tu eficiencia en el área de trabajo?
48. ¿Qué tan responsable eres como los horarios establecidos en la empresa?
49. ¿Qué obstáculos has tenido en las actividades que realizas?
50. ¿Cómo son las condiciones de la materia prima para la realización de tus actividades?
51. ¿Qué tan responsable eres en las actividades diarias?
52. ¿De qué manera consideras que las condiciones de trabajo te impiden a ser eficiente?
53. ¿Cómo sería tu eficiencia si las condiciones laborales mejoraran?
54. ¿Qué condiciones laborales se deberían de mejorar para un buen desempeño laboral?



ANEXO No.6. Encuesta a trabajadores

12. DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

1. Sexo: Masculino: _____ Femenino: _____
2. Edad:
De 18 a 30 _____ De 31 a 43 _____ De 44 a 56 _____ De 47 a mas _____
3. ¿Qué cargo desempeñas en la empresa?
Boncheros/as _____ Roleros/as _____
Oficiales _____ Supervisor _____
4. ¿Cuándo tiempo tienes de laborar para Plasencia Cigars?
6 meses _____ 1 año _____ 2 años _____ más de dos años _____

II. ORGANIZACIÓN DEL AREA PRODUCTIVA

5. ¿Te asignan una meta por producción? si _____ no _____
6. ¿Cómo es la organización del área productiva?
Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy mala _____
7. ¿Colaboras para que exista una buena organización?
si _____ no _____

III. DIRECCION Y CONTROL

8. ¿consideras recibir las orientaciones correctas para desempeñar tu trabajo?
Si _____ A veces _____ No _____
9. ¿Cómo es la relación con tus superiores?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------
10. ¿Tus superiores resuelven tus problemas o inquietudes?
Si _____ A veces _____ No _____
11. ¿Existe una buena coordinación y cooperación entre los supervisores o encargados con los trabajadores?
Si _____ A veces _____ No _____
12. ¿Tu supervisor o jefe directo es justo en sus decisiones?
Si _____ A veces _____ No _____
13. ¿Tus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?
Si _____ A veces _____ No _____



14. ¿Cómo valoras el liderazgo de tu superior en tu área de producción?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

15. ¿Cuáles son los controles que llevan en el área de producción?

Registro de producción diaria: _____ Control de materiales: _____
 Control de materia prima: _____ Control de calidad: _____
 Otros (anotarlos): _____

16. ¿Cómo valora los controles implementados en el área de producción?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

17. ¿Conoces las metas de producción diaria a cumplir?

Si _____ No _____

VI. CONDICIONES LABORALES Y TRABAJO EN EQUIPO

18. ¿Cómo valoras las instalaciones de la empresa?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

19. ¿Tienes los medios y las herramientas necesarios para hacer bien tu trabajo?

si _____ no _____

20. ¿Estas satisfecho con el espacio asignado para desempeñar tu trabajo?

Si _____ No _____

21. ¿Te gusta trabajar en equipo?

Si _____ No _____

22. ¿Existe respeto en tu equipo de trabajo?

Si _____ No _____

23. ¿Cómo valoras el equipo de trabajo en producción?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

IV. EVALUACION AL DESEMPEÑO Y SATISFACCION LABORAL

24. ¿Al unírte o ingresar a esta empresa, recibiste la información y/o inducción necesaria acerca del puesto a desempeñar?

Si _____ No _____

25. ¿Te han aplicado alguna evaluación para valorar tu desempeño laboral?

sí _____ No _____



26. ¿Cumples con la meta de producción diaria definidos por la empresa?
 Si _____ No _____
27. ¿Cuáles son las razones para no cumplir con tus metas de producción diaria?
 Son muy exigentes: _____ Me falta material: _____
 No hay condiciones de infraestructura: _____
 Otras (anotar): _____
28. ¿Cumples las normas de control de calidad de producción?
 Si _____ No _____ A veces _____
29. ¿Cuáles son las razones para no cumplir con los criterios de calidad de la producción?
 Materia prima deficiente: _____ Me falta material: _____
 Falta equipos: _____ Son muy exigentes al valorar la calidad: _____
 Otras (anotar): _____
30. ¿Las relaciones con tu trabajo en equipo influyen en tu eficiencia laboral?
 Si _____ No _____ A veces _____
31. ¿Has tenido reconocimiento por tu desempeño laboral?
 sí _____ No _____
32. ¿Cuáles son los incentivos que has recibido cuando excedes la meta de producción?
 Comisiones: _____ Promoción: _____ Dinero extra: _____
 Días libres remunerados: _____ Bono navideño: _____ Paseos: _____
 Otros (anotar): _____
33. ¿Te sientes satisfecho por los incentivos de producción?
 Si _____ No _____
34. ¿Cuáles son las prestaciones sociales que recibes por parte de la empresa?
 Bono de comida: _____ Bono de transporte: _____ Subsidios anteojos: _____
 Subsidio dental: _____
 Otros (anotar): _____

35. Marque en una casilla en base a su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación.

	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Evalúo como satisfactorio el trabajo que realizo				
Me siento entusiasmado con el trabajo que realizo				
Me siento bastante satisfecho con el trabajo que realizo				



Disfruto mucho el trabajo que realizo				
Valoro emocionalmente positivo las experiencias que obtengo del trabajo que realizo				

V. CLIMA ORGANIZACIONAL

36. ¿Hay una buena organización y coordinación entre los trabajadores?

Si _____ A veces _____ No _____

37. ¿Considera que tus opiniones y sugerencias sobre el trabajo son tomadas en cuenta?

Si _____ A veces _____ No _____

38. ¿Existen oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa?

Si _____ No _____

39. ¿Cómo te llevas con tus compañeros en esta empresa?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

40. ¿Cómo valoras el ambiente laboral en tu área de trabajo?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

VII. EFICIENCIA LABORAL

41. ¿Cómo valoras tu eficiencia en el área de tu trabajo?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

42. ¿Cumples con los horarios de trabajo establecidos?

Si _____ No _____ A veces _____

43. ¿Faltas al trabajo por verdaderas emergencias?

Si _____ A veces _____ No _____

44. ¿Qué tan responsable eres con tu trabajo?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

45. ¿Consideras que el entorno laboral influye en tu desempeño como trabajador?

Si _____ No _____

46. ¿Consideras que las condiciones de trabajo te impiden ser eficiente?

Si _____ A veces _____ No _____



47. ¿Cuáles son las condiciones laborales que limitan tu buen desempeño laboral?
- | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| Infraestructura: _____ | Materiales y equipos: _____ |
| Limitada materia prima: _____ | Relaciones con los compañeros: _____ |
| Conflictos con supervisor: _____ | Problemas personales: _____ |
- Otros (anotarlas): _____
48. ¿Si las condiciones laborales mejoraran, consideras que serias más eficiente con tu trabajo?
- Si _____ No _____
49. ¿Cuáles son las condiciones laborales que se deberían mejorar en la empresa para que logres un buen desempeño laboral?
- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Mejorar infraestructura: _____ | Materiales y equipos: _____ |
| Materia prima de calidad: _____ | Relaciones con los compañeros: _____ |
| Relaciones con el supervisor: _____ | Salarios: _____ |
| Incentivos laborales: _____ | |
- Otros (anotarlas): _____