

Relación entre la productividad laboral y la rotación de personal en el cumplimiento de metas establecidas en el Área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva S, A., de la ciudad de Estelí, durante el II Semestre 2024.

Relationship Between Labor Productivity and Staff Turnover in Achieving Established Goals in the Packing Area of Tabacalera Oliva S.A., in the City of Estelí, During the Second Semester of 2024.

Machado Rivera Lesly Melissa  
leslyrivera0107@gmail.com  
UNAN-Managua, CUR-Estelí

Machado Velásquez Marling Elizabeth  
mmarr1804@gmail.com  
UNAN-Managua, CUR-Estelí

Rizo Karla Janeth  
karlarizo051@gmail.com  
UNAN-Managua, CUR-Estelí

## **Resumen**

La presente investigación aborda un desafío significativo en Tabacalera Oliva de Estelí S.A. la interdependencia entre la productividad laboral y la rotación de personal, y su impacto en el cumplimiento de las metas establecidas en el área de empaque. El objetivo general determinar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral en el cumplimiento de metas establecidas. La productividad laboral es clave del éxito en el área de empaque, esencial para lograr los objetivos de producción y satisfacer las demandas del mercado. Una alta rotación de personal puede desestabilizar este proceso, generando retrasos y aumentando los costos operativos. La contratación y formación de nuevos empleados requiere tiempo y recursos, lo que puede repercutir negativamente en la entrega de productos y la calidad del servicio. El análisis revela que la falta de personal capacitado ha sido un obstáculo, dificultando el cumplimiento de la meta semanal de embarcar dos contenedores. La falta de continuidad en el personal laboral genera una interrupción en el flujo de trabajo, lo cual complica la consecución de objetivos a largo plazo, por lo que se debe adoptar varias estrategias internas, como programas de retención de talento, mejora del ambiente laboral y optimización del proceso de reclutamiento. Un enfoque integral y estratégico en la gestión de recursos humanos y materiales permitirá a la empresa no solo mantener altos estándares de calidad, sino fomentar un entorno laboral positivo y colaborativo e Implementar un sistema de monitoreo de regulaciones laborales y adaptar las políticas empresariales en consecuencia.

**Palabras claves:** Productividad laboral, rotación de personal, metas establecidas, Estrategias internas, Contratación.

## **Summary**

This research addresses a significant challenge in Tabacalera Oliva de Estelí S.A. the interdependence between labor productivity and staff turnover, and its impact on the fulfillment of the goals established in the packaging area. The general objective to determine the relationship between staff turnover and labor productivity in the fulfillment of established goals. Labor productivity is key to success in the packaging area, essential to achieve production objectives and meet market demands. A high turnover of personnel can destabilize this process, leading to delays and increasing operating costs. Hiring and training new employees requires time and resources, which can have a negative impact on product delivery and service quality. The analysis reveals that the lack of trained personnel has been an obstacle, making it difficult to meet the weekly goal of shipping two containers. The lack of continuity in the workforce generates an interruption in the workflow, which complicates the achievement of long-term goals, so it is necessary to adopt several internal strategies, such as talent retention programs, improvement of the work environment and optimization of the recruitment process. A comprehensive and strategic approach to human and material resources management will allow the company not only to maintain high quality standards, but also to foster a positive and collaborative work environment and implement a monitoring system of labor regulations and adapt business policies accordingly.

**Keywords:** Labor productivity, employee turnover, established goals, internal strategies, recruitment

## **Introducción**

La rotación de personal es un desafío constante para las empresas modernas, influyendo directamente en la productividad y el desempeño de los colaboradores. En el contexto de América Latina, y específicamente en Nicaragua, las altas tasas de rotación de personal han demostrado ser un factor crítico que impacta negativamente la eficiencia y el cumplimiento de objetivos empresariales. Este fenómeno es especialmente palpable en la industria tabacalera, donde las condiciones laborales y la naturaleza exigente del trabajo contribuyen significativamente a la inestabilidad del personal.

El presente artículo se centra en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A., con el objetivo de analizar la relación entre la productividad laboral y la rotación de personal en el área de empaque durante el segundo semestre de 2024. Al identificar y abordar los puntos críticos de

la rotación de personal, se busca desarrollar estrategias efectivas que puedan mitigar sus efectos adversos y mejorar la gestión del talento humano.

El artículo parte de la premisa de que altos índices de rotación generan inestabilidad, incrementan los costos de reemplazo y disminuyen la productividad, lo cual afecta la continuidad laboral y la eficiencia operativa. Comprender las causas subyacentes de la rotación, como la falta de motivación, condiciones laborales inadecuadas y salarios poco atractivos, es fundamental para implementar soluciones efectivas.

En el marco de las empresas tabacaleras en Nicaragua, mantener la salud organizacional y reducir los impactos negativos de la rotación de personal son esenciales para alcanzar el éxito empresarial. Este artículo no solo proporcionará una visión clara de la situación actual, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para mejorar la estabilidad y el compromiso del personal, asegurando así una productividad sostenida.

### **Materiales y métodos**

En este apartado se detalla el tipo de investigación, el enfoque adoptado, el universo, la muestra, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. La investigación es mixta, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Este enfoque es particularmente relevante en el contexto de las empresas tabacaleras, al abordar aspectos económicos, sociales, políticos y éticos relacionados con la industria del tabaco. El área de estudio es Tabacalera Oliva de Estelí S.A., ubicada en Estelí, Nicaragua, conocida por emplear a cientos de colaboradores. La población del estudio está constituida por 362 colaboradores del área de empaque, de los cuales se seleccionó una muestra de 186 personas, con un nivel de confianza del 95%. Entre las técnicas de recolección de datos utilizadas se incluyen entrevistas, guías de revisión documental, encuestas de satisfacción laboral y análisis de registros internos. La investigación documental abarcó la revisión de estudios previos y teorías sobre rotación de personal y productividad laboral, mientras que la recolección de datos combinó encuestas y entrevistas estructuradas con análisis de datos históricos. El análisis de datos se realizó utilizando software estadístico, y se desarrollaron estrategias basadas en los resultados obtenidos para mejorar la retención de personal y aumentar la productividad laboral.

## **Análisis y discusión de resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada. Se busca ofrecer una visión clara y concisa de los hallazgos, organizando la información de manera que facilite su comprensión y análisis. A lo largo de este apartado, se expondrán los datos cualitativos recolectados, siguiendo la metodología propuesta.

Este análisis se basa en una combinación de métodos cualitativos, incluyendo encuestas y entrevistas a los colaboradores del área de empaque. Los resultados obtenidos proporcionan una visión integral de cómo la rotación de personal impacta diferentes aspectos de la productividad laboral, tales como la eficiencia, la calidad del trabajo, y el cumplimiento de las metas establecidas. Al abordar estas relaciones, el análisis ofrece una base sólida para desarrollar estrategias efectivas que permitan minimizar la rotación de personal y maximizar la productividad en la empresa.

La Tabacalera Oliva tiene una historia fascinante que se remonta a sus orígenes en Cuba. Melanio Oliva comenzó a cultivar tabaco en Pinar del Río, Cuba, en 1886. La empresa familiar, conocida en Estados Unidos como Oliva Cigar Co., continuó con su hijo Hipólito Oliva durante la década de 1920 y luego fue asumida por su nieto, Gilberto Oliva Sr., quien continuó hasta la revolución de 1959.

Después de la revolución cubana, Gilberto Oliva Sr. emigró a España en 1964 y luego se trasladó a Nicaragua, donde retomó el negocio del tabaco. En 1995, Gilberto y su hijo, Gilberto Jr., lanzaron la marca Gilberto Oliva, que más tarde se convirtió en Oliva Cigar Co. La compañía actualmente tiene su sede en Miami Lakes, Florida.

En 1996 Tabacalera Oliva fue fundada en la ciudad de Ocotlán con el nombre de Tacunisa, empezó como inicia toda empresa: poco personal, poco pedido, local rentado. Pero al pasar el tiempo esta empresa se fue desarrollando por la calidad que ofrecían sus productos. En 1999 la empresa se traslada a la ciudad de Estelí y en su propio local.

Actualmente la empresa pertenece al grupo J. Cortes Cigars por quienes fue adquirida en el verano de 2016, es notable el éxito y el crecimiento que ha presentado desde entonces, con moderna y nueva infraestructura.

La empresa en su planta principal actualmente emplea a aproximadamente 1,800.00 colaboradores distribuidos en sus diferentes áreas productivas.



### **Tabacalera Oliva de Estelí S, A**

**Misión:** Producir y comercializar puros de alta calidad enfocados a satisfacer los requerimientos de consumidores más exigentes a nivel mundial.

**Visión:** Ser la empresa líder en la producción de puros hechos a mano de alta calidad a través de la mejora e innovación continua de nuestros procesos.

### **Valores de la empresa**

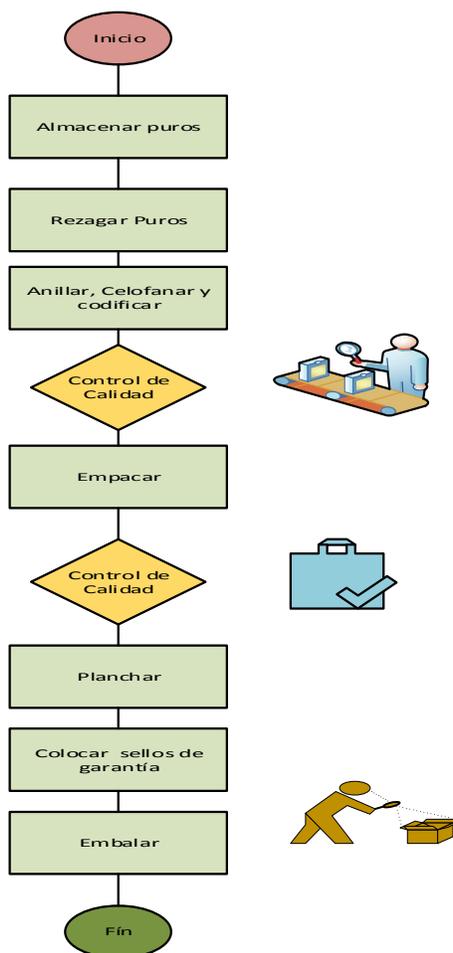
- ✓ **Disciplina:** la disciplina está presente en la empresa en diversos aspectos, desde la producción hasta la gestión, la seguridad y la cultura organizacional, mediante el cumplimiento de normativas y regulaciones en tiempo y forma para evitar sanciones legales, se le exige al colaborador cumpla con las normas establecidas dentro de la empresa para proteger su integridad.
- ✓ **Responsabilidad:** el valor de la responsabilidad implica un enfoque integral que nivela los intereses económicos de la compañía con los beneficios sociales y el impacto ambiental.
- ✓ **Flexibilidad al cambio:** la empresa implementa actualmente un sistema de gestión de recursos humanos y gestión de inventario con el fin de disminuir los errores y agilizar los procesos administrativos, manteniéndose a la vanguardia con la implementación de nuevas tecnologías.
- ✓ **Autocrítica:** en la empresa se fomenta la revisión constante de los procesos productivos, mediante estos valores se logran identificar las ineficiencias y se proponen mejoras continuas.

- ✓ Eficiencia y calidad: mediante la eficiencia se maximizan el uso de los recursos disponibles y se logra la calidad requerida por los clientes que adquieren nuestros productos.
- ✓ Compromiso social: como parte del compromiso social la empresa promueve campañas ambientales, actualmente se trabaja en la campaña “**POR UN ESTELI LIMPIO PARA VIVIR**” que consiste en la limpieza en las cercanías del río, en rotondas y parques, así como la distribución de barriles para reciclaje en distintos puntos de la ciudad.

### **Estructura organizacional**

Una estructura organizacional define la manera en que una empresa o institución organiza sus recursos humanos y materiales para alcanzar sus objetivos. Establece las jerarquías, roles y responsabilidades dentro de la organización, facilitando la comunicación y la toma de decisiones. La correcta implementación de una estructura organizacional es clave para asegurar la eficiencia operativa, la claridad en los procesos y el desarrollo de un entorno de trabajo colaborativo.

## Diagrama de flujo del área de empaque empresa Olivas Estelí S.A



Fuente: Elaboración propia

### - Descripción de los procesos del área del empaque

#### Almacén de puros

El proceso de empaque en un almacén de puros es fundamental para garantizar la calidad del producto, preservando sus características como el sabor, aroma y frescura. Este proceso involucra varias etapas y requiere de un manejo cuidadoso para proteger los puros de factores como la humedad, el aire y la luz, que podrían afectar su calidad. Los puros deben tener un nivel de humedad óptimo, generalmente entre el 60% y 70%, para garantizar que no se resequen ni se deformen durante el proceso de empaque.

#### Rezago de puros

Se revisa cada puro para detectar daños, grietas, moho o cualquier otro defecto visible. Se verifica que el capote, la capa y el cigarro en general estén intactos. En algunas situaciones,

los puros rezagados se revisan por su aroma y sabor, especialmente si han sido almacenados por años. Si la calidad es afectada, algunos pueden ser desechados o ajustados.

### **Anillado y celofanado codificado**

El proceso de anillado y celofanado codificado en el área de empaque de puros es crucial tanto para la protección del producto como para la gestión de su trazabilidad y control de calidad. Este proceso es comúnmente utilizado para puros premium, ya que el anillado asegura la identificación del producto y el celofanado proporciona una capa adicional de protección para mantener la frescura y la integridad del puro durante el transporte y almacenamiento.

El anillado es el proceso mediante el cual se coloca un anillo o banda decorativa en el extremo de cada puro, generalmente en la zona donde se encuentra el capote (el envoltorio externo del puro). Este anillo no solo tiene un fin estético, sino que también cumple con funciones prácticas, tales como:

- ✓ Identificación de la marca y el tipo de puro: El anillo generalmente lleva el logo, la marca, la denominación de origen, el nombre del producto o la edición especial. Esto es vital para el reconocimiento del producto en el mercado y para asegurar la autenticidad.
- ✓ Protección estética: El anillo ayuda a preservar la forma y la apariencia del puro, evitando que se deterioren durante el transporte o almacenamiento.
- ✓ Seguridad y calidad: El anillo también puede ayudar a asegurar que el puro no se deshaga ni pierda su forma en la zona del extremo, especialmente si ha sido enrollado manualmente.

El **celofanado** es el proceso de envolver cada puro con una capa de celofán, un material transparente que ofrece una excelente protección contra factores ambientales que pueden afectar la calidad del puro, como la humedad, el polvo o la exposición al aire. El celofanado también proporciona una protección adicional durante el transporte y almacenamiento, asegurando que el puro mantenga su frescura y sabor.

El proceso de **codificación** es clave para la trazabilidad del producto y para cumplir con normativas de seguridad e higiene, especialmente en mercados con regulaciones estrictas como el de los puros premium. La codificación se refiere a la asignación de un código único a cada puro o lote de puros, que facilita su identificación en toda la cadena de suministro.

### **Control de calidad**

La calidad del anillado debe ser verificada con precisión para garantizar que cada puro esté correctamente identificado y sin daños. En el celofanado el control de calidad aquí garantiza que el puro esté protegido correctamente contra factores que puedan afectar su sabor, aroma

o estructura. En la codificación Un control adecuado en esta fase es fundamental no solo para la integridad del proceso logístico, sino también para cumplir con las normativas de seguridad y calidad, especialmente en mercados que requieren regulaciones de trazabilidad estrictas.

### **Empacado**

Una vez que los puros han sido anillados, celofanados y etiquetados, se procede al empaque final. Este paso puede incluir varias acciones:

- ✓ Colocación en cajas finales: Los puros pueden ser agrupados en cajas finales que contienen varios puros (por ejemplo, cajas de 10, 20, 25 o más puros). Dependiendo de la demanda y el tipo de venta, se pueden hacer empaques de mayor o menor cantidad.
- ✓ Sellado y cierre: Las cajas se cierran de forma segura para evitar que los puros se muevan o se dañen. A menudo se utiliza cinta adhesiva para asegurar que la caja no se abra accidentalmente durante el transporte. En algunos casos, se usan sellos de seguridad para asegurar que el producto no haya sido manipulado.

### **Control de calidad de empaque**

Se asegura que las cajas y los tubos estén correctamente sellados y no presenten daños, se verifica que las etiquetas sean legibles, completas y que los códigos de trazabilidad sean correctos.

### **Planchado**

El planchado es el proceso de pasar sobre un papel transparente fijado sobre la caja en la que previamente fueron empacados los puros una plancha con el fin de darles una forma más uniforme, eliminar arrugas o pliegues en las cajas y mejorar la presentación del producto final

### **Sellos de garantía**

El proceso de colocación de los sellos debe ser monitoreado de cerca. Es necesario asegurarse de que los sellos estén correctamente adheridos y no presenten signos de falsificación o manipulación.

Algunas marcas utilizan máquinas automatizadas para colocar sellos en el empaque de los puros, lo que reduce la posibilidad de error humano y garantiza que el sello esté colocado correctamente.

### **Embalaje**

El proceso de embalaje no solo se enfoca en la protección física del producto, sino también en la presentación estética y en el cumplimiento de normas y regulaciones, lo cual es esencial en la industria de los puros.

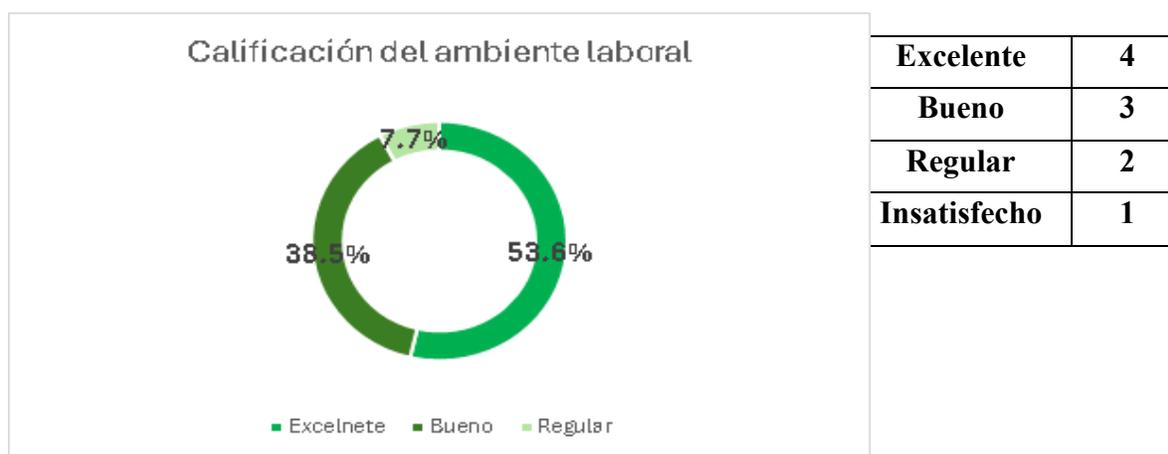
Entre los factores que influyen en la rotación de personal de la empresa tenemos

**Factores internos:**

**1. Organizacionales:**

•**Ambiente laboral:** La empresa TABOLISA ofrece a sus colaboradores un entorno positivo y este fomenta la retención del personal, mediante los métodos de observación valoramos el ambiente laboral que se comparte diariamente dentro de la empresa, encontramos valores como el compañerismo, la empatía y el respeto entre compañeros y supervisores.

**Gráfico 1.** Calificación del ambiente laboral



El gráfico muestra la calificación del ambiente laboral en la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A. según la percepción de los colaboradores. Las calificaciones se distribuyen de la siguiente manera:

Un total de 53.8% de los colaboradores consideran que el ambiente laboral es excelente. Esta calificación implica que más de la mitad de los empleados están muy satisfechos con el entorno de trabajo, lo que puede contribuir positivamente a su bienestar y rendimiento. El 7.7% de los empleados califican el ambiente laboral como bueno. Aunque esta es una calificación positiva, el porcentaje relativamente bajo sugiere que hay margen para mejorar y llevar estas percepciones al nivel de excelencia. Un significativo 38.5% de los colaboradores califica el ambiente laboral como regular. Esta percepción indica que una gran parte de los empleados siente que el ambiente de trabajo podría ser mejorado. Las áreas de insatisfacción podrían estar relacionadas con factores como la falta de comunicación, el apoyo insuficiente de la gerencia o condiciones laborales que necesitan ser optimizadas.

**Gráfico 2.** Calificación de los beneficios



57.7% Excelente: Más de la mitad de los empleados (57.7%) califica los beneficios como excelentes. Esto es un resultado muy positivo, ya que indica que una mayoría significativa percibe que los beneficios ofrecidos por la empresa son de alta calidad, adecuados a sus necesidades y les proporcionan un valor importante. Los beneficios como seguros médicos, planes de jubilación, días de vacaciones y programas de bienestar parecen ser aspectos que los empleados valoran mucho.

42.3% Bueno: Un 42.3% adicional considera que los beneficios son buenos. Aunque esta categoría no alcanza la calificación "excelente", sigue siendo una evaluación positiva. Este grupo de empleados probablemente reconoce que los beneficios son adecuados, pero tal vez hay ciertos aspectos en los que podrían mejorar o ciertos beneficios adicionales que podrían ser más atractivos. Aunque no es una gran preocupación, se podría explorar si hay áreas en las que la empresa pueda ajustar o ampliar los beneficios para mejorar la satisfacción de este grupo.

### **Factores externos:**

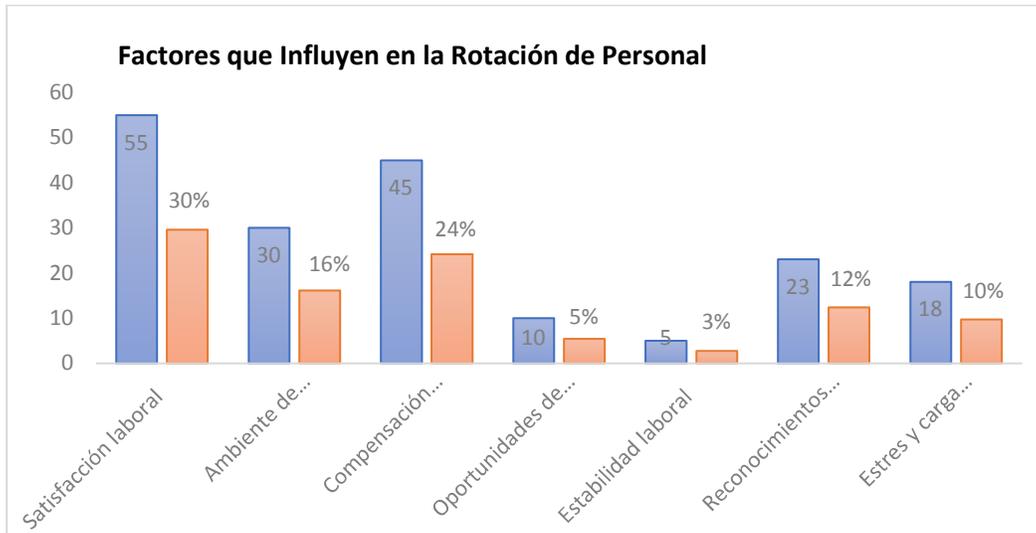
Dentro de los factores externos encontramos todos aquellos que no dependen de la empresa estos pueden ser:

#### **1. Personales:**

•**Motivaciones personales:** Uno de los factores más influyentes en la rotación de personal, fueron los cambios en la vida personal de los colaboradores específicamente las mudanzas o retornos a sus ciudades de origen, pues gran parte del personal existente hoy en día emigran a la ciudad de Estelí en busca de mejores oportunidades, pero fuertes motivos los obligan a regresar.

•**Satisfacción laboral:** dentro de las encuestas algunos colaboradores mencionan que una causa de su salida de la empresa puede ser la insatisfacción laboral pues en determinado tiempo estos se sienten estancados y tienen deseos de superación

### Factores que Influyen en la Rotación de Personal

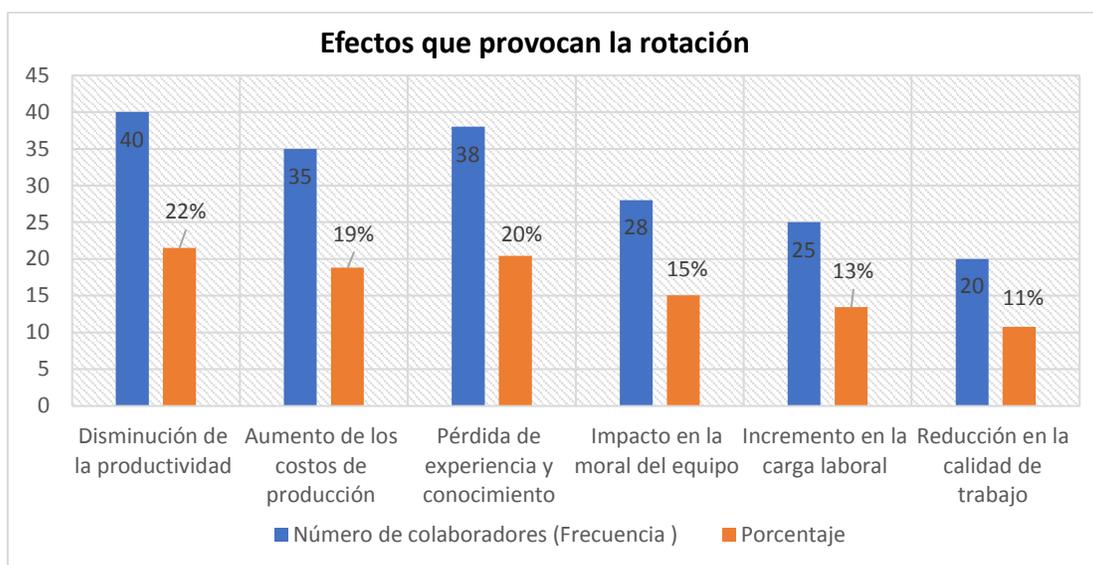


- ✓ **Satisfacción Laboral (30%):** Un total de 55 colaboradores consideran que la satisfacción laboral es crucial para la retención de personal. La falta de reconocimiento, oportunidades o un ambiente laboral adecuado puede llevar a que los empleados busquen otras oportunidades. Implementar políticas que mejoren la satisfacción laboral podría tener un impacto positivo en la retención.
- ✓ **Ambiente de Trabajo (16%):** Para 30 colaboradores, el ambiente laboral influye significativamente en la rotación de personal. Un entorno respetuoso y colaborativo es esencial para mantener a los empleados. La empresa debe enfocarse en crear y mantener un ambiente saludable y motivador para reducir la rotación. Ya que en la tabacalera Olivas existen exposiciones a químicos y otros materiales que pueden afectar la salud de los empleados
- ✓ **Compensación Económica (24%):** Un total de 45 colaboradores indican que la compensación económica es un factor determinante en la rotación de personal. En un mercado laboral competitivo, las empresas deben ofrecer salarios y beneficios atractivos para retener a sus empleados. Si la compensación es menor en comparación con otras empresas del sector, los empleados pueden buscar mejores oportunidades.
- ✓ **Oportunidades de Desarrollo (5%):** 10 colaboradores valoran las oportunidades de desarrollo profesional. La falta de crecimiento dentro de la empresa puede llevar a la insatisfacción y eventualmente a la rotación. Invertir en programas de formación y desarrollo profesional es crucial para retener talento.
- ✓ **Estabilidad Laboral (3%):** 5 colaboradores consideran que la estabilidad laboral es un factor importante. Empleados que perciben inestabilidad en su trabajo son más

propensos a buscar otras oportunidades. Proveer estabilidad laboral y comunicar claramente las expectativas y planes futuros puede ayudar a reducir la rotación.

- ✓ **Reconocimiento y Recompensas (12%):** Para 23 colaboradores, el reconocimiento y las recompensas son factores que influyen en la rotación de personal. La falta de reconocimiento y recompensas puede desmotivar a los empleados. Implementar programas de reconocimiento y recompensas puede mejorar la moral y reducir la rotación.
- ✓ **Estrés y Carga Laboral (10%):** 18 colaboradores mencionan que el estrés y una carga laboral excesiva son factores que también contribuyen a la rotación. Balancear la carga de trabajo y proporcionar apoyo adecuado puede ayudar a mantener a los empleados satisfechos y comprometidos.

### Efectos que provoca la rotación del personal



**Disminución de la Productividad (22%):** 40 colaboradores indican que la rotación de personal es vista por la mayoría de los colaboradores como un factor que disminuye significativamente la productividad. Cuando los empleados se van, la continuidad del trabajo se interrumpe, y el tiempo necesario para capacitar a nuevos empleados puede causar retrasos y disminuir la eficiencia operativa.

**Aumento de los Costos de Capacitación (19%):** 35 Colaboradores consideran que La rotación de personal también incrementa los costos de capacitación. Cada nuevo empleado requiere formación para adaptarse a su rol, lo que implica tiempo y recursos financieros

adicionales. Estos costos pueden acumularse rápidamente, afectando el presupuesto de la empresa y reduciendo los márgenes de beneficio.

**Pérdida de Experiencia y Conocimiento (20%):** 38 Colaboradores expresan la pérdida de empleados experimentados significa también una pérdida de conocimiento y habilidades acumuladas. Este impacto es significativo, especialmente en roles técnicos o especializados, donde la experiencia juega un papel crucial en la calidad y eficiencia del trabajo.

**Impacto en la Moral del Equipo (15%):** 28 colaboradores La rotación de personal puede afectar negativamente la moral del equipo. Ver a compañeros de trabajo irse frecuentemente puede desmotivar a los empleados restantes y crear un ambiente de incertidumbre, afectando su compromiso y productividad.

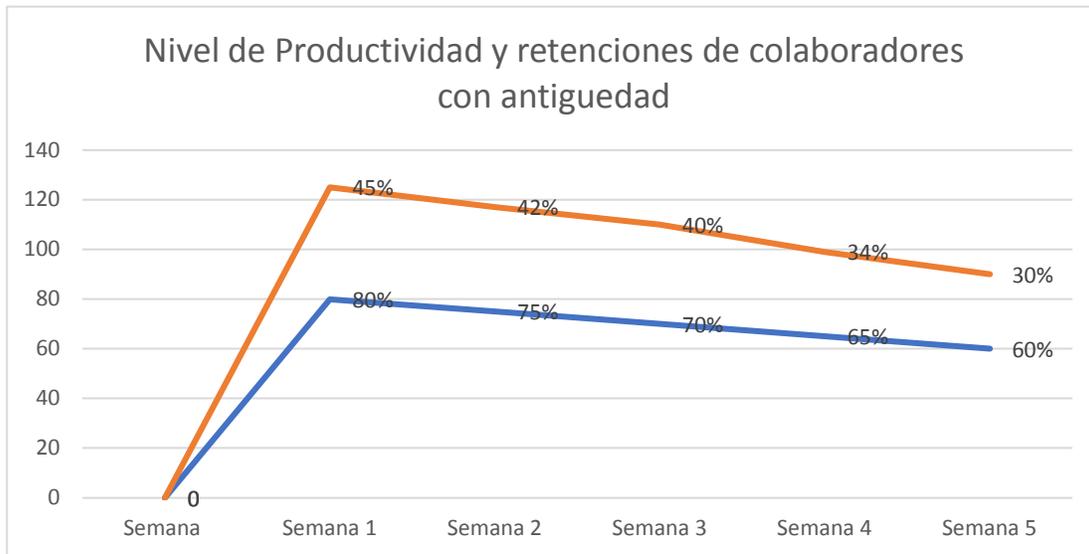
**Incremento en la Carga Laboral (13%):** 25 Colaboradores indican La rotación incrementa la carga laboral de los empleados actuales, ya que tienen que asumir responsabilidades adicionales hasta que se contrate y capacite a nuevo personal. Esto puede conducir a un aumento del estrés y eventualmente al agotamiento.

**Reducción en la Calidad del Trabajo (11%):** 20 Colaboradores consideran que Los nuevos empleados necesitan tiempo para alcanzar el nivel de competencia de sus predecesores. Durante este periodo de adaptación, es probable que la calidad del trabajo disminuya, afectando la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

#### **Influencia de la retención de personal en la productividad laboral.**

En Tabacalera Oliva de Estelí S.A., la productividad laboral es un factor crucial para mantener la eficiencia y calidad en el área de empaque. La empresa reconoce que la retención de personal capacitado y experimentado es fundamental para lograr estos objetivos. La rotación de personal no solo afecta la continuidad del flujo de trabajo, sino que también implica costos adicionales en capacitación y tiempo perdido. Por ello, Tabacalera Oliva de Estelí S.A. implementa diversas estrategias para fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, asegurando que los empleados se sientan valorados y comprometidos. Estas iniciativas no solo mejoran la moral del equipo, sino que también incrementan la eficiencia

operativa y la calidad del producto final, garantizando el cumplimiento de las metas establecidas y la satisfacción de los clientes.



La productividad muestra una clara tendencia descendente a lo largo de las semanas. Comienza en 80 en la Semana 1 y disminuye a 60 en la Semana 5. La productividad muestra una tendencia decreciente a medida que aumenta la rotación de personal. Esto refuerza la necesidad de estrategias efectivas para retener al personal y estabilizar la productividad. Similarmente, la retención de colaboradores también muestra una tendencia descendente. Comienza en 45 colaboradores en la Semana 1 y disminuye a 30 en la Semana 5. La gráfica sugiere una correlación negativa entre la retención de personal y la productividad laboral. A medida que disminuye la retención de colaboradores, también disminuye el nivel de productividad. Esto indica que la retención de empleados es crucial para mantener altos niveles de productividad.

### Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b><i>Experiencia y Reputación</i></b></p> <p>La empresa cuenta con una sólida experiencia y reputación en el sector del tabaco, lo cual puede atraer y retener talento especializado.</p>	<p><b>Mejora en las Condiciones Laborales</b></p> <p>Crear un ambiente de trabajo más atractivo para retener al personal, mejorando aspectos como el salario y beneficios.</p>

---

***Personal Capacitado***

Los empleados están capacitados y tienen experiencia en el área de empaque, lo que contribuye a mantener altos estándares de calidad y eficiencia.

***Procesos Administrativos establecidos***

Existen procesos administrativos bien definidos que pueden ser mejorados para aumentar la eficiencia y reducir la rotación.

***Buenas Prácticas de Control de Calidad***

La empresa mantiene estrictas prácticas de control de calidad, asegurando la satisfacción del cliente y la fidelización del personal.

***Desarrollo de Programas de Reconocimiento***

Establecer sistemas de incentivos para reconocer y premiar el buen desempeño, fomentando un sentido de pertenencia y motivación en los empleados.

***Demanda de Productos de Alta Calidad***

La creciente demanda de productos bien empaquetados puede justificar inversiones en capacitación y mejoras tecnológicas, contribuyendo a la motivación y retención del personal.

***Fortalecimiento de la Comunicación Interno***

Implementar canales de comunicación más efectivos para mejorar la coordinación y resolver conflictos rápidamente..

---

**Debilidades**

Falta de Unión en el Equipo

La alta rotación de personal impide que se forme un equipo unido y bien integrado. La falta de confianza y coordinación entre los miembros del equipo puede disminuir la eficiencia y dificultar la coordinación necesaria para cumplir con las metas.

***Falta de Estandarización en Procesos***

La ausencia de estandarización en algunos procesos administrativos puede generar inconsistencias y descontento entre los empleados.

---

**Amenazas*****Cambios en Regulaciones***

Las modificaciones en las regulaciones y normativas que afectan el proceso de empaque pueden aumentar la presión sobre los empleados y la empresa.

***Competencia Creciente***

La creciente competencia en el sector del empaque y tabaco puede dificultar la retención del personal al ofrecer otras empresas mejores condiciones laborales.

---

---

***Limitaciones en la Asignación de Recursos***

Las limitaciones en la asignación y distribución de recursos pueden afectar la productividad y aumentar la carga de trabajo, incentivando la rotación.

***Resistencia al Cambio***

La posible resistencia al cambio por parte de algunos empleados puede dificultar la implementación de nuevas estrategias y tecnologías para mejorar la productividad y reducir la rotación.

***Aumento del Estrés y la Carga Laboral***

Cuando hay una alta rotación de personal, los empleados restantes a menudo deben asumir responsabilidades adicionales hasta que se contrate y capacite a nuevos miembros del equipo. Este incremento en la carga laboral puede llevar a niveles elevados de estrés y agotamiento, afectando negativamente la productividad y la calidad del trabajo.

***Fluctuaciones Económicas***

Las fluctuaciones económicas pueden afectar la demanda del mercado y la estabilidad laboral, incrementando la rotación de personal.

---

**CONCLUSIONES**

La investigación reveló una relación significativa entre la rotación de personal y la productividad laboral en el área de empaque de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A. La alta rotación de personal conduce a una disminución en la productividad, debido al tiempo y los recursos necesarios para la formación y adaptación de nuevos empleados. Este proceso de incorporación de nuevo personal no solo retrasa las operaciones, sino que también puede generar costos adicionales que impactan negativamente en los objetivos financieros de la empresa. Además, la pérdida de personal experimentado disminuye la eficiencia y calidad del trabajo, afectando negativamente el cumplimiento de las metas establecidas. La falta de continuidad en el personal laboral genera una interrupción en el flujo de trabajo, lo cual complica la consecución de objetivos a largo plazo.

Varios factores influyen en la rotación de personal, incluyendo la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, la compensación económica, las oportunidades de desarrollo profesional y la estabilidad laboral. La falta de motivación, combinada con un ambiente de trabajo desfavorable, son los principales contribuyentes a la alta rotación, resaltando la necesidad de abordar estos factores de manera integral para mejorar la retención del personal. La percepción de un ambiente laboral negativo puede incrementar el descontento y la búsqueda de oportunidades laborales en otras empresas. Además, las limitadas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional también pueden desalentar a los empleados y aumentar la rotación.

La retención del personal impacta positivamente en la productividad laboral. Empleados con mayor tiempo en la empresa desarrollan habilidades específicas y conocimientos valiosos que incrementan su eficiencia y calidad de trabajo. Esta acumulación de experiencia y especialización permite que los empleados ejecuten sus tareas con mayor precisión y rapidez, contribuyendo a la productividad general. Además, la estabilidad laboral fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y comprometido, lo cual es fundamental para la cohesión del equipo y la eficiencia operativa. Un equipo estable y bien integrado es capaz de adaptarse mejor a los desafíos y mantener un alto nivel de desempeño, contribuyendo significativamente al cumplimiento de las metas establecidas.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar un sistema continuo de monitoreo de regulaciones laborales y adaptar las políticas empresariales en consecuencia
- ✓ Desarrollar estrategias financieras que estabilicen los costos operativos y permitan ofrecer paquetes salariales competitivos.
- ✓ Fomentar un ambiente de trabajo positivo mediante programas de bienestar y desarrollo profesional. Implementar programas de reconocimiento y recompensa para aumentar la moral y la retención de empleados.
- ✓ Invertir en tecnologías modernas de empaque y ofrecer capacitación continua al personal en el uso de estas tecnologías.
- ✓ Adoptar prácticas de producción y empaque sostenibles utilizando materiales reciclables y reduciendo la huella ambiental.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de todas las normativas de seguridad y salud laboral mediante auditorías periódicas.
- ✓ Proporcionar formación continua en temas de seguridad y salud laboral para mantener altos estándares operativos y asegurar la conformidad con las regulaciones vigentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ángela, Á. d. (2022). *Gestión del talento humano y rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C.*

[https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10536/Tesis\\_Gesti%  
3%b3n.TalentoHumano\\_Rotaci%c3%b3n.Personal\\_Empresa\\_UBESUR%20SAC.\\_  
Arequipa.pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10536/Tesis_Gesti%c3%b3n.TalentoHumano_Rotaci%c3%b3n.Personal_Empresa_UBESUR%20SAC._Arequipa.pdf?sequence=1)

- Chiavenato, d. (s.f.). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mc Graw Hill.
- Echenique, K. P. (2021). *Rotación de Personal y Productividad Laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021*.  
[https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11288/12.%20T059\\_70001174\\_T.pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11288/12.%20T059_70001174_T.pdf?sequence=1)
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogota: Bilineata Publishing.
- Lisseth Margarita Marengo Monjarrez, G. D. (Enero de 2015). *Rotación del personal en el proceso productivo de la Empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013*. Esteli: Farem - Esteli.
- Muguirra, A. (s.f.). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>
- Narvaez, M. (s.f.). <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>
- Redaccion CN. (3 de Junio de 2023). *Crece negocios*.  
<https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-una-empresa/>
- Salablanca Montenegro Lauren Amairani, U. A. (2017). *Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera*. Universidad Nacional Autonoma De Nicaragua-Managua. Esteli: FAREM - Esteli.