



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Análisis de la gestión organizacional en la Tabacalera Pensa Estelí,
durante el primer semestre del año 2025

Castellano, L; Ríos, D.

Tutor

Alberto Cayetano Sevilla Rizo

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Centro Universitario Regional de Estelí
CUR - ESTELÍ**

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Análisis de la gestión organizacional en la Tabacalera Pensa Esteli,
durante el primer semestre del año 2025**

Seminario de Graduación para optar
al grado de
Licenciadas en la carrera de Administración Turística y Hotelera

Autores

Laura Daneyling Castellano Sáenz

Diana Cecilia Ríos Laguna

Tutor

Alberto Cayetano Sevilla Rizo

04 julio 2025



Carta Aval de la empresa

Estelí, 11 de diciembre de 2025

Dirigido a:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Centro Universitario Regional de Estelí (UNAN-Managua / CUR-Estelí)

CARTA DE CONSENTIMIENTO

Por este medio, yo, Belen Benavides, en mi calidad de Responsable Administrativo de la empresa Puros de Estelí Nicaragua S.A, autoricé la realización del estudio de investigación titulado Análisis de la gestión organizacional en esta empresa durante el primer semestre de año 2025, que fue desarrollado por las estudiantes Laura Daneyling Castellano Sáenz con N° de carné 20501358 y Diana Cecilia Ríos Laguna con N° de carné 19504196, estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración Turística y Hotelera de la UNAN-Managua, CUR-Estelí.

Dicha investigación tiene fines exclusivamente académicos y constituye un requisito para optar al título profesional correspondiente. En este sentido, declaro que la información interna proporcionada es veraz y autorizo expresamente la revelación de información relacionada con las operaciones y datos pertinentes de los cuales serán utilizados únicamente para fines académicos y científicos dentro del marco del estudio.

Asimismo, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua / CUR-Estelí) respecto al manejo, interpretación y publicación de los resultados del trabajo de investigación.

Sin más que agregar, suscribo la presente en la ciudad de Estelí, a los once días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.

Atentamente,



Belen Benavides
Responsable Administrativo
Puros de Esteli Nicaragua S.A

Dedicatoria

Dedicada primeramente a Dios, por darnos la sabiduría y la fortaleza necesaria para culminar con este proceso, a él encomendamos cada paso dado, cada logro y cada meta por cumplir, pues sin su guía nada de esto hubiera sido posible.

A nuestros padres, quienes, con amor, sacrificio y su apoyo incondicional durante todos estos años, han sido un ejemplo claro de perseverancia y responsabilidad. Gracias por cada palabra de aliento, por animarnos en momentos difíciles y por el esfuerzo que ustedes hicieron y siguen haciendo para que hoy nos encontremos aquí, mismo que el día de hoy se encuentra reflejado en este trabajo.

A nuestros hermanos, por su cariño y apoyo en cada momento, y por creer en nosotras incluso cuando dudamos de si mismas, gracias por cada consejo, por alentarnos a seguir adelante y demostrarnos que con esfuerzo y dedicación podemos ser capaces de alcanzar nuestras metas.

Finalmente, dedicamos este trabajo a nosotras mismas, por no rendirnos ni dejarnos caer a la primera, por persistir, por trabajar con dedicación, por haber confiado en nosotras y darnos una segunda oportunidad de conseguir uno de nuestros sueños. Este documento no es simplemente un requisito académico más, simboliza el esfuerzo dado a lo largo de estos cinco años de carrera, el estrés y lágrimas rodadas en cada semestre, los aprendizajes y las pequeñas victorias acumuladas a lo largo del camino, todas se encuentran reflejadas hoy aquí.

Agradecimiento

Este logro no es solo nuestro, pertenece también a todas las personas que estuvieron acompañándonos y que creyeron en nosotras durante este largo proceso, es por esto que, a través de este medio, deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que, de una u otra manera hicieron posible la realización de este trabajo.

Gracias a Dios por darnos la fe, la certeza y la perseverancia para alcanzar esta meta. A nuestras familias por su apoyo y consejos sabios, especialmente gracias a nuestros padres y hermanos por ser ese pilar fundamental en nuestras vidas, por el cual luchamos y nos esforzamos por culminar este logro.

A nuestros docentes y asesores, por su dedicación, exigencia y compromiso con la formación de profesionales íntegros. Gracias por compartir sus conocimientos, por enseñarnos y orientarnos con paciencia y por fomentar en nosotras el valor de los aprendizajes obtenidos.

A la institución que nos brindó la confianza, los recursos y el espacio que necesitamos para llevar a cabo el desarrollo de dicho proceso, su aporte ha sido fundamental para nuestro crecimiento académico y personal.

Agradecemos especialmente a todas las personas que directa o indirectamente, contribuyeron a este proceso, por ello, les extendemos un profundo agradecimiento, cada palabra y apoyo recibido ha sido especial para nosotras. Este trabajo es el resultado de muchos esfuerzos compartidos, gracias.

Carta Aval del tutor



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ

“2025: Eficiencia y Calidad para seguir en Victorias”

Estelí, 11 diciembre 2025

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: Análisis de la gestión organizacional en la Tabacalera Pensa Estelí durante el primer semestre de 2025, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración Turística y Hotelera. Los autores de este trabajo son las estudiantes: Laura Daneyling Castellano Sáenz y Diana Cecilia Ríos Laguna; y fue realizado en el II semestre de 2025, 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 el fortalecimiento de las prácticas de talento humano en el ámbito organizacional, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Alberto Cayetano Sevilla Rizo

0000-0001-6816-2434

CUR-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!

Barrio 14 de abril, contiguo a la subestación de ENEL, Tel 27137734, Ext 7430
Cod. Postal 49 – Estelí, Nicaragua
dcts.curcestelo@unan.edu.ni

Resumen

La presente investigación titulada análisis de la gestión organizacional en la Tabacalera Pensa Estelí durante el segundo semestre del año 2025. La muestra seleccionada para este estudio es de tipo cuali-cuantitativa. En el enfoque cualitativo, se utilizó un muestreo no probabilístico con 12 participantes entrevistados que aportaron información sobre la gestión organizacional. Para el enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta a 20 colaboradores, cuyo propósito fue conocer la percepción del personal respecto a la comunicación interna, la motivación, el liderazgo y las oportunidades de capacitación dentro de la empresa, lo que permitió contrastar y complementar los resultados obtenidos en las entrevistas. Los resultados cualitativos evidenciaron que, aunque la empresa cuenta con una estructura organizacional formal y funciones definidas, existen debilidades en la comunicación interna, la retroalimentación y la participación de los empleados en la toma de decisiones. Asimismo, se identificó una limitada oferta de capacitación continua y un sistema poco desarrollado de reconocimiento e incentivos. Por su parte, los datos cuantitativos mostraron que la mayoría de los trabajadores dispone de herramientas y recursos adecuados para su labor, pero hay insuficiencia en capacitación y planes de carrera. Sin embargo, se evidenció una alta disposición para participar en talleres de habilidades blandas y programas de liderazgo. En conclusión, la Tabacalera Pensa presenta bases organizativas sólidas, pero requiere fortalecer la gestión del talento humano a través de mejores estrategias de comunicación, capacitación y reconocimiento, alineándose con la Estrategia Nacional de educación para el fortalecimiento del capital humano mediante la capacitación continua y el desarrollo de habilidades para mejorar la productividad y competitividad laboral.

Palabras claves: Gestión organizacional, talento humano, capacitación, comunicación interna, clima laboral.

Abstract

This research, entitled "Analysis of Organizational Management at Tabacalera Pensa Estelí during the Second Half of 2025," employs a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative data. The qualitative component utilizes non-probability sampling with 12 interviewed participants who provided information on organizational management. The quantitative component involves a survey of 20 employees to understand their perceptions of internal communication, motivation, leadership, and training opportunities within the company. This survey allows for comparison and complementation of the interview findings. The qualitative results reveal that, while the company has a formal organizational structure and defined roles, weaknesses exist in internal communication, feedback, and employee participation in decision-making. Furthermore, a limited offering of continuing education and an underdeveloped system of recognition and incentives were identified. For their part, quantitative data showed that most workers have adequate tools and resources for their work, but there is a lack of training and career development plans. However, a high level of willingness to participate in soft skills workshops and leadership programs was evident. In conclusion, Tabacalera Pensa has a solid organizational foundation, but needs to strengthen its human talent management through improved communication, training, and recognition strategies, aligning with Nicaragua's National Strategy, which promotes the strengthening of human capital through continuous training and skills development to improve productivity and competitiveness.

Keywords: Organizational management, human talent, training, internal communication, work environment.

Índice

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del problema	8
3.1 Caracterización General del Problema	8
3.2 Preguntas de investigación	10
4. Justificación	11
5. Objetivos	13
5.1 Objetivo general.....	13
6. Fundamentación Teórica.....	14
6.1 Gestión Organizacional.....	14
6.2 Importancia de la gestión organizacional	15
6.3. Prácticas actuales de gestión organizacional	16
6.3.1. <i>Modelos y enfoques de gestión organizacional</i>	19
6.2.1 <i>Funciones de la gestión</i>	20
6.4. Gestión Del cambio organizacional.....	27
6.4.1. <i>Cultura organizacional</i>	28
6.4.2. Vinculación con la Agenda 2030.....	30
7. Hipótesis o supuesto de invaginación	31
8. Operacionalización de Variables y/o matriz de categorías.....	32
9. Diseño Metodológico.....	33
9.1 Tipo de investigación	33
9.2. Área de estudio.....	34
9.3. Población y muestra	36
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	37

9.5. Etapas de la investigación	39
10. Análisis y discusión de resultados	41
11. Conclusiones	78
12. Recomendaciones	79
13. Referencias bibliográficas	80
14. Anexos	86

Índice de tablas

Tabla1 Clasificación de los Modelos de Gestión Organizacional	16
Tabla2 Clasificación de las funciones de la gestión organizacional	26
Tabla3 Prácticas actuales de gestión.....	43
Tabla4 Factores que inciden en el aprovechamiento del talento humano	53
Tabla5 Estrategias sobre la gestión organizacional para el desarrollo del talento humano	58
Tabla6 Relación entre crecimiento profesional percibido y deseo de plan de carrera .	69
Tabla7 Relación entre condiciones físicas del trabajo y necesidad de fortalecer la gestión organizacional	69
Tabla 8 Relación entre nivel de capacitación recibida y disposición a participar en talleres	70

Índice de Figuras

Figura1 Objetivos de desarrollo sostenible.....	30
Figura2 ¿Qué cargo desempeña?.....	47
Figura3 Establecimiento de metas claras y medibles en la empresa	48
Figura4 Comunicación de visión y misión de la empresa.....	49
Figura10 El ambiente laboral favorece el desarrollo profesional	64
Figura11 Herramientas y Recursos necesarios para realizar el trabajo	65
Figura12 Recibimiento de capacitación continua	66
Figura13 Nivel de carga laboral.....	67
Figura14 Reconocimiento o incentivos por el buen desempeño	68

1. Introducción

En el contexto actual de la industria tabacalera, la gestión organizacional se ha convertido en un factor crítico para la competitividad y sostenibilidad de las empresas. La Tabacalera Pensa Estelí enfrenta desafíos significativos en su estructura organizacional, incluyendo la falta de cohesión y comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos, así como la necesidad de integrar nuevas tecnologías de manera más eficiente.

El propósito de esta investigación es analizar la gestión organizacional y el manejo del talento humano en la empresa Tabacalera Pensa Estelí durante el primer semestre de 2025, con el fin de identificar las prácticas actuales que contribuyan al desarrollo del talento humano y al fortalecimiento del clima laboral. Este estudio busca ofrecer una base de análisis que permita a la empresa enfrentar los desafíos presentes y futuros, promoviendo una gestión más eficiente, participativa y orientada a la productividad.

Para lograr esto, se utilizarán métodos de recopilación de datos como encuestas y entrevistas, con el objetivo de obtener una visión integral y detallada de la situación actual. El análisis permitirá identificar áreas críticas de mejora y desarrollar recomendaciones efectivas para asegurar el crecimiento y la competitividad de la empresa.

La utilidad práctica de esta investigación se centra en proporcionar a la Tabacalera Pensa Estelí herramientas y estrategias concretas que puedan implementarse para mejorar su gestión organizacional y optimizar el uso del talento humano, lo cual contribuirá a un mejor desempeño y mayor competitividad en el mercado.

El valor teórico de esta investigación reside en su contribución al conocimiento académico sobre la gestión organizacional en la industria tabacalera. Al proporcionar un análisis detallado y específico de un caso real, se generan perspectivas valiosas que pueden ser aplicables a otras empresas del sector.

Además, esta investigación puede servir como base para estudios futuros que busquen explorar otros aspectos relacionados con la gestión empresarial y su impacto en la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones.

La investigación se enfoca en examinar detalladamente las implicaciones de la gestión organizacional y el talento humano en la Tabacalera Pensa. Esta investigación cobra relevancia en un contexto caracterizado por la rápida evolución de las demandas del mercado, los avances tecnológicos y los cambios en las preferencias del consumidor, que imponen desafíos significativos a las empresas del sector tabacalero.

La gestión organizativa entendida como la práctica sistemática de planificar, coordinar y dirigir personas, recursos y procesos fomenta relaciones colaborativas y asegura que todos trabajen hacia una meta común.

El diseño de la organización debe promover la integración efectiva de sus miembros, optimizando recursos y reforzando el compromiso grupal. (Chiavenato, 2006, pp. 100-110),

En este sentido, se hace imperativo analizar minuciosamente las prácticas vigentes en la Tabacalera Pensa, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Además, el manejo del talento humano constituye una preocupación relevante, ya que no solo afecta el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los empleados, sino también el rendimiento global de la organización.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es profundizar en el análisis de estos aspectos críticos, mediante la identificación de prácticas de gestión organizacional efectivas, la descripción de las causas subyacentes relacionadas con el talento humano, el estudio del impacto en indicadores clave como la productividad, la eficiencia y la rentabilidad, y la proposición de estrategias concretas para mejorar la gestión organizacional y aprovechar plenamente el talento humano en la Tabacalera Pensa.

A través de este estudio exhaustivo, se aspira no solo a comprender mejor los desafíos que enfrenta la empresa, sino también a proporcionar recomendaciones prácticas y fundamentadas que contribuyan a su crecimiento y éxito continuo en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

2. Antecedentes

Mediante la búsqueda de revisiones documentales y de resultados se hizo una investigación de diversas fuentes de internet y repositorios web de distintas universidades, además de la Biblioteca Urania Zelaya, UNAN – Managua, CUR – Estelí, se consideró que las siguientes investigaciones son antecedentes de este estudio.

Internacionales

Elaborada por Ríos Quiñones Jefferson, Universidad Cooperativa de Colombia, tesis para optar al grado de Licenciatura en Gestión Empresarial, titulada: “La innovación y su impacto económico en las empresas de Nicaragua” (2016). El objetivo principal fue definir el impacto económico de la innovación en los sectores educativo, industrial y de PYMES en Nicaragua, utilizando un enfoque cuantitativo. Los datos fueron recopilados de páginas web, revistas especializadas, bases de datos y sitios de empresas catalogadas como innovadoras en el país. Se concluyó que el aporte de las universidades en la innovación empresarial ha sido valioso, especialmente en sectores como el agrícola, generando beneficios notables reflejados en el aumento de la productividad.

Elaborada por García Castrillón Carlos Felipe y Urrea Cardona Daniela, Universidad del Rosario, Colombia, tesis de Maestría en Administración, titulada: “Gestión del cambio organizacional: caso de estudio aplicado a la reorganización societaria de una empresa del sector minero” (2020). Esta investigación, de enfoque mixto, tuvo como objetivo analizar la gestión del cambio organizacional en el contexto de una reorganización societaria en una empresa de exploración y explotación de minerales preciosos con presencia en América Latina. Se concluyó que la cultura organizacional se caracteriza por una fuerte orientación a metas y visión compartida, lo que posiciona a la empresa como sostenible y con proyección a cotizar en la Bolsa de Valores de Toronto.

Elaborada por Sanga Viza Beatriz, Universidad César Vallejo, Cusco, Perú, tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, titulada: “Gestión del talento humano y desempeño laboral en el servicio de obstetricia en la provincia de Canchis, Cusco” (2023). Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el servicio de obstetricia. El estudio utilizó un enfoque cualitativo

y cuantitativo, aplicando muestreo no probabilístico por conveniencia a 35 trabajadores. Se concluyó que el desempeño laboral fue el factor más relevante, evidenciado con el respaldo de métodos estadísticos y datos institucionales.

Nacionales

En cuanto a los antecedentes nacionales, se presentan tres tesis de grado realizadas en diferentes departamentos del país: Managua, León y Chinandega.

Elaborada por González Palacios Heyzel Lizbeth y Gutiérrez Quezada Katherine Del Carmen, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, titulada: “Análisis del clima organizacional del departamento de compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estates Limited, ubicada en el municipio de Chichigalpa, departamento de Chinandega, en el periodo comprendido de mayo a septiembre 2019”. El objetivo fue analizar el clima organizacional en dicho departamento durante ese periodo. La investigación se basó en un enfoque científico y en la recolección de datos propios de la organización. Las conclusiones se centraron en cómo las condiciones del clima organizacional influyen en el cumplimiento de los objetivos y en la percepción del personal respecto al entorno laboral.

Elaborada por Osejo Maradiaga Suyen Lalesca, Obando Martínez Eveling Yasmina y García María Magdalena, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, titulada: “Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la UNAN – León” (2017). El objetivo fue identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño de los docentes durante el periodo junio-agosto 2017. Utilizando un enfoque mixto, se aplicó un instrumento de recolección de datos a los docentes de la facultad. Se concluyó que, aunque existe un sistema de recompensas que motiva al personal, también se observó cierta indiferencia, lo que evidencia la necesidad de fortalecer el reconocimiento laboral para mejorar el desempeño y el clima organizacional.

Elaborada por Mejía Sánchez Virginia del Socorro, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, titulada: “Incidencia de los procesos administrativos que brinda la Dirección General del Ministerio del Trabajo en el nivel de conocimiento y gestión del talento humano de personas empleadoras del sector privado y estatal del departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2019”. El objetivo fue analizar la incidencia de los procesos administrativos del Ministerio del Trabajo en la gestión del talento humano. Se utilizó una metodología mixta, aplicando entrevistas y análisis documental a 20 usuarios del sector público y privado. Se concluyó que el conocimiento sobre la gestión del talento humano es esencial para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, debiendo ser estos procesos conocidos y aplicados adecuadamente por los responsables de cada institución.

Locales

Espinoza R. *et al.* (2018), en su tesis de Licenciatura en Administración de Empresas presentada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, CUR-Estelí, titulada *“Producción y control de calidad de los puros destinados al mercado internacional de la fábrica PENSA S.A., con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua, periodo 2017-2018”*, tuvo como objetivo determinar el comportamiento del proceso de producción y control de calidad de los productos terminados, con el propósito de elaborar una propuesta de estrategias organizativas que contribuyeran a reducir pérdidas y aumentar los volúmenes de exportación al mercado internacional. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando como técnica principal la entrevista aplicada a los responsables del proceso de producción y control de calidad. Los resultados evidenciaron que la motivación constituye un factor determinante en el desempeño del recurso humano, ya que incide directamente en la productividad laboral. Sin embargo, se identificó que la empresa no implementa mecanismos de motivación adicionales al salario, lo cual limita el compromiso y rendimiento de su personal.

Asimismo, Murillo *et al.*, (2023) realizan un estudio titulado *Evaluación de riesgos laborales y estudio de métodos en el proceso de elaboración de puro “Joya de Nicaragua antaño” en la Tabacalera Joya de Nicaragua S.A, Estelí*, cuyo propósito fue evaluar los

riesgos laborales y los métodos utilizados en la producción del puro “Joya de Nicaragua Antaño”. El estudio tuvo como objetivo describir las generalidades de la empresa, comprender su funcionamiento, identificar los riesgos laborales presentes en cada puesto de trabajo y diseñar un plan de acción para mitigarlos, además de proponer un nuevo método de trabajo orientado al incremento de la productividad.

Para el desarrollo del estudio se emplearon diversos métodos, entre ellos la observación directa, listas de verificación, encuestas y entrevistas, que permitieron identificar los principales riesgos laborales. Los resultados evidenciaron que las posturas estáticas, las posturas forzadas y los movimientos repetitivos eran los riesgos más frecuentes en las distintas áreas de producción. A partir de estos resultados, se establecieron medidas preventivas mediante un plan de acción, que incluyó el reemplazo de los asientos convencionales por sillas ergonómicas para mejorar la comodidad y la salud de los colaboradores.

También, se documentó detalladamente el proceso de elaboración del puro mediante diagramas, lo que facilitó la identificación de oportunidades de mejora en el control de calidad, como la eliminación de la inspección manual de medición de diámetros realizada por las roleras. El análisis costo-beneficio determinó que la implementación del nuevo método aumentaría la productividad diaria en un 9.42 % respecto al método anterior, demostrando la viabilidad y los beneficios de las estrategias propuestas.

Otra investigación realizada por Castilblanco T. y Figueroa M. (2021) desarrollada en una empresa del sector tabacalero tuvo como propósito evaluar los riesgos laborales presentes en el entorno de trabajo y aplicar un plan de acción en materia de seguridad e higiene, de acuerdo con las normativas nacionales establecidas en la Ley 618 y el Reglamento Técnico Organizativo (RTO). El estudio fue de tipo descriptivo con enfoque mixto y diseño transversal-prospectivo, orientado a realizar un diagnóstico inicial que permitiera identificar, valorar y controlar los riesgos ocupacionales existentes. Como parte de la metodología, se elaboró un mapa de riesgos clasificando los peligros en categorías organizativas, biológicas, de seguridad y físicas, siguiendo la metodología establecida por el Ministerio del Trabajo.

Los resultados evidenciaron que la empresa no cumplía plenamente con los estándares de higiene y seguridad laboral, al carecer de una comisión mixta, servicios sanitarios suficientes, duchas, vestidores, y señalizaciones adecuadas de seguridad y evacuación. Se identificaron deficiencias en la iluminación, ventilación y uso de equipos de protección personal, además de riesgos ergonómicos asociados a mobiliario inadecuado, posturas estáticas y levantamiento de cargas pesadas.

Los principales riesgos detectados fueron de tipo eléctrico, biológico, físico y organizativo, con niveles de severidad entre moderado e importante. A partir del diagnóstico, se establecieron medidas preventivas y de control, como el mantenimiento preventivo de equipos eléctricos, señalización de áreas, capacitaciones en seguridad, chequeos médicos periódicos y el mejoramiento del mobiliario laboral, orientadas a reducir la incidencia de lesiones y enfermedades ocupacionales en el personal.

La revisión de estos antecedentes, tanto locales, nacionales e internacionales permite contextualizar y fortalecer teóricamente el presente estudio. Las tesis analizadas ofrecen enfoques diversos que abordan temáticas clave como la innovación, la gestión del cambio, el clima organizacional, la satisfacción laboral y el talento humano, los cuales son fundamentales para comprender el funcionamiento interno de las organizaciones.

Además, evidencian el uso de metodologías rigurosas y actualizadas, lo que aporta credibilidad y respaldo a los resultados obtenidos. La incorporación de citas académicas de estas investigaciones no solo valida la información, sino que también garantiza la solidez científica del trabajo, al permitir comparar, contrastar y enriquecer el marco referencial con estudios previos que abordan problemáticas similares desde distintos contextos y niveles organizacionales.

3. Planteamiento del problema

3.1 Caracterización General del Problema

Las prácticas de gestión organizacional y de los factores que inciden en el desarrollo del talento humano en Tabacalera Pensa Estelí, permite identificar las causas estructurales de las problemáticas existentes, evaluar su impacto en el desempeño empresarial y proponer estrategias viables para fortalecer la gestión interna, mejorar el ambiente laboral y potenciar las capacidades del recurso humano.

En el contexto actual de la industria tabacalera, la gestión organizacional se ha convertido en un factor clave para el éxito, sostenibilidad y competitividad de las empresas. En el caso particular de la Tabacalera Pensa Estelí, se evidencian diversos desafíos que impactan directamente en su desempeño interno, clima laboral y capacidad de adaptación a las dinámicas del mercado nacional e internacional.

Para ello se ha propuesto la siguiente pregunta problema ¿Cómo se desarrolla la gestión organizacional y el manejo del talento humano en Tabacalera Pensa Estelí durante el primer semestre de 2025?

Es por lo que la gestión organizacional impacta directamente en la eficiencia operativa y el desempeño económico al establecer la estructura, procesos y cultura que guían las actividades de una empresa. Una gestión eficaz optimiza la asignación de recursos, coordina las tareas, fomenta la comunicación interna y promueve la innovación, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa. Esto, a su vez, reduce costos, mejora la calidad de productos o servicios y acelera los tiempos de entrega.

Por tanto, uno de los principales retos identificados radica en la comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos, lo que ha generado inconsistencias en la implementación de estrategias, políticas internas y toma de decisiones. Esta situación contribuye en la disminución de la productividad, debilitamiento del clima organizacional y un incremento en la rotación del personal.

Asimismo, se ha detectado una escasa claridad en la definición de roles y responsabilidades, así como una limitada capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. La falta de alineación entre los objetivos institucionales y las expectativas del

personal ha provocado desmotivación y baja identificación con los valores de la empresa, afectando negativamente el compromiso de los trabajadores.

Por tanto, la ausencia de programas efectivos de capacitación, actualización y desarrollo profesional ha limitado el aprovechamiento de las habilidades, conocimientos y experiencias del personal, lo que obstaculiza la eficiencia operativa y reduce la competitividad de la organización en un mercado cada vez más exigente. Esta área tecnológica pone en riesgo la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo.

3.2 Preguntas de investigación

Pregunta General:

¿Cómo se desarrolla la gestión organizacional y el manejo del talento humano en Tabacalera Pensa Estelí durante el primer semestre de 2025?

Preguntas Específicas:

1. ¿Cuáles son las prácticas actuales de gestión organizacional implementadas en Tabacalera Pensa Estelí?
2. ¿Qué factores y condiciones influyen en el aprovechamiento del talento humano dentro de la Tabacalera Pensa?
3. ¿Qué estrategias pueden aplicarse en la gestión organizacional para favorecer el desarrollo del talento humano en la empresa?

4. Justificación

Esta investigación es relevante debido a que aborda la necesidad de fortalecer la gestión organizacional en la Tabacalera Pensa Estelí, una empresa significativa dentro del sector tabacalero de la ciudad. En un mercado altamente competitivo, como el de Estelí, es crucial que las empresas mejoren sus procesos internos y estrategias administrativas para asegurar su permanencia, eficiencia y crecimiento.

Este estudio tiene como propósito analizar las estrategias de gestión organizacional actuales y su influencia en el desempeño general de la empresa, buscando proponer alternativas de mejora que impulsen la toma de decisiones y el fortalecimiento institucional.

Además, proporciona herramientas y estrategias concretas para optimizar la gestión organizacional y el uso del talento humano, lo que contribuirá a un mejor rendimiento y mayor competitividad en el mercado. Su relevancia también se manifiesta en un contexto de rápida evolución de las demandas del mercado, avances tecnológicos y cambios en las preferencias del consumidor, que imponen desafíos significativos a las empresas del sector tabacalero.

La investigación es importante porque busca ofrecer soluciones prácticas para que la empresa pueda afrontar de manera efectiva los desafíos actuales y futuros. Sus resultados permitirán a los propietarios y al equipo directivo de Tabacalera Pensa identificar en profundidad las debilidades y oportunidades de mejora en su modelo de gestión, así como reconocer prácticas exitosas de otras empresas del sector, lo que facilitará la adopción de estrategias más efectivas para una mejor organización interna y un posicionamiento competitivo.

Adicionalmente, el estudio aporta valor al sector tabacalero en general, al generar información útil y aplicable a otros negocios con características similares, sirviendo como insumo para futuras investigaciones relacionadas con la administración empresarial, la sostenibilidad organizacional y el desarrollo del capital humano. El documento subraya la importancia general de una gestión organizacional eficaz para el funcionamiento

eficiente y armonioso de cualquier empresa, optimizando los recursos y logrando los objetivos estratégicos.

La pertinencia de la investigación radica en su capacidad para generar propuestas concretas que mejoren el desempeño organizacional de la Tabacalera Pensa Estelí y contribuyan al desarrollo empresarial del sector tabacalero en Estelí, lo que la convierte en un aporte valioso tanto para el ámbito académico como para el empresarial.

Desde el punto de vista académico, representa una oportunidad para aplicar conocimientos teóricos de la carrera de Administración Turística y Hotelera a una problemática real, sirviendo de antecedente para futuros estudiantes.

Asimismo, la investigación se enmarca en la Línea CEC-2: Organizaciones, Gobierno y Economía Nacional, Sub-Línea CEC-2.3: Estrategia Empresarial, Producción, Mercadotecnia, Talento Humano y Toma de Decisiones de la UNAN-Managua, centrándose en el análisis de la gestión organizacional y el aprovechamiento del talento humano para el fortalecimiento institucional y la mejora de procesos administrativos.

Finalmente, se alinea con el Eje 15: Fortalecimiento institucional de la Estrategia Nacional de Educación, que prioriza la mejora de la estructura, procesos y capacidades de las instituciones para una mayor eficiencia, sostenibilidad y calidad.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Analizar la gestión organizacional y el manejo del talento humano en Tabacalera Pensa Estelí durante el primer semestre de 2025.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar las prácticas actuales de gestión organizacional en la Tabacalera Pensa
- ✓ Determinar los factores y condiciones que inciden en el aprovechamiento del talento humano
- ✓ Proponer estrategias sobre gestión organizacional para el desarrollo del talento humano

6. Fundamentación Teórica.

Este marco teórico tiene como objetivo sustentar conceptualmente los principales aspectos relacionados con la gestión organizacional, a partir del análisis de autores relevantes y teorías administrativas que permiten comprender las dinámicas internas de una empresa. Asimismo, se abordan conceptos relacionados con el liderazgo, la estructura organizacional y la toma de decisiones, que son claves para mejorar el funcionamiento de la organización de una empresa.

6.1 Gestión Organizacional

Desde una perspectiva integradora, la gestión organizacional se entiende como el proceso mediante el cual se planifican, organizan, coordinan y controlan recursos y personas para alcanzar los objetivos institucionales de forma eficiente. (Pibaque P. , 2022)

En palabras de Ochoa G., (2024) la gestión organizacional como el estudio del impacto de los individuos, grupos y estructuras en el desempeño de las organizaciones, con el objetivo de aplicar ese conocimiento para mejorar su eficacia. Asimismo, establece que los gerentes necesitan desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales para un desempeño efectivo (p. 1).

La gestión organizacional es el proceso de organizar, planificar y controlar eficientemente los recursos y el personal de una empresa u organización con el fin de alcanzar un objetivo predefinido. Se refiere a la manera en que las empresas trabajan para lograr los objetivos planteados. La gestión organizacional abarca diferentes áreas tales como la estructura jerárquica, cultura organizacional, toma de decisiones, administración de personal y la implementación de estrategias.

Por otra parte, Chiavenato (2006) señala que la gestión organizacional es el arte de conducir personas en una organización, utilizando técnicas administrativas que permitan la eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos (pp. 35 y 101).

En este sentido, plantea que la gestión no se limita únicamente a la dirección, sino que implica un equilibrio entre liderazgo, toma de decisiones estratégicas, desarrollo del talento humano y adaptación al entorno.

También afirma que la gestión organizacional está íntimamente relacionada con la cultura y el clima organizacional, ya que estos factores influyen en el comportamiento de los colaboradores, en su compromiso y en su motivación. Cuando hay una gestión deficiente, los efectos se hacen visibles en la baja productividad, la rotación de personal y la resistencia al cambio, aspectos que pueden poner en riesgo la sostenibilidad del negocio (p. 101).

La gestión organizacional está íntimamente relacionada con la cultura y el clima organizacional, ya que estos factores influyen en el comportamiento de los colaboradores, en su compromiso y en su motivación. Cuando hay una gestión deficiente, los efectos se hacen visibles en la baja productividad, la rotación de personal y la resistencia al cambio, aspectos que pueden poner en riesgo la sostenibilidad del negocio.

6.2 Importancia de la gestión organizacional

La gestión organizacional es fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente y armónico de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector. Su importancia radica en que permite planificar, coordinar y supervisar las actividades internas para alcanzar los objetivos estratégicos, optimizando el uso de los recursos humanos, financieros y materiales.

La creación de relaciones colaborativas entre los empleados asegura que todos trabajen con un objetivo compartido. Al promover el trabajo en equipo, las empresas pueden incrementar su productividad.

Koontz y otros (2013) sostienen que la administración eficaz contribuye significativamente al éxito organizacional al establecer un propósito común y alinear los esfuerzos de todos los miembros hacia ese objetivo (p. 45).

Esto implica que una buena gestión organizacional no solo organiza el trabajo, sino que también motiva, orienta y moviliza al equipo humano.

Una gestión adecuada permite enfrentar los cambios del entorno, responder a las exigencias del mercado y adaptarse a nuevas condiciones competitivas. Las

organizaciones con estructuras flexibles y buena gestión tienen mayor capacidad para innovar, resolver problemas y mantener una ventaja competitiva sostenible (Coulter, 2018, p. 244).

En sectores dinámicos como el tabacalero, estas capacidades son esenciales para mantener la calidad del producto, la fidelidad del cliente y la estabilidad del negocio.

Por consiguiente, la gestión organizacional impacta directamente en el clima laboral y en la cultura organizacional. Cuando existe una administración clara, participativa y estratégica, se promueve un ambiente de trabajo positivo, donde los colaboradores se sienten valorados, lo que se traduce en mayor compromiso, productividad y retención de talento.

6.3. Prácticas actuales de gestión organizacional

Las prácticas actuales de gestión organizacional representan el conjunto de políticas, procedimientos y acciones que una empresa implementa para coordinar sus recursos humanos, materiales y financieros con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. (Carrión R. & Alama F. , 2022)

Estas prácticas no solo reflejan cómo se administran los procesos, sino también cómo se vincula la organización con su talento humano y cómo este último percibe su entorno laboral.

En las tabacaleras, las prácticas organizacionales deben indicar una estructura formal consolidada, con manuales de funciones, roles definidos y lineamientos claros que contribuyan a la estandarización de procesos y la reducción de errores operativos. Este nivel de formalización es coherente con los modelos clásicos de gestión organizacional, donde la claridad de funciones y responsabilidades es un factor determinante para la eficiencia administrativa. (Zavaleta R. et al., 2024)

Desde la perspectiva teórica, las prácticas actuales pueden agruparse en cuatro funciones esenciales: planificación, organización, dirección y control. La planificación implica definir objetivos, desarrollar estrategias y anticipar posibles escenarios para garantizar la adaptabilidad organizacional. La organización, por su parte, establece la

estructura jerárquica, los roles y las responsabilidades, permitiendo que los procesos se ejecuten de manera coordinada y eficiente.

La dirección abarca el liderazgo, la motivación y la comunicación. Según Idalberto (2022), los estilos de liderazgo influyen directamente en la participación del personal y en su compromiso con los objetivos institucionales. La motivación, por su parte, puede potenciarse mediante sistemas de reconocimiento, incentivos y oportunidades de desarrollo profesional, factores que también afectan la innovación y la cohesión del equipo. La comunicación organizacional efectiva facilita la retroalimentación y la resolución de conflictos, consolidando un clima laboral favorable.

El control permite evaluar el desempeño y los resultados de los procesos, identificando desviaciones y oportunidades de mejora (Dessler, 2022).

Por tanto, las prácticas actuales de gestión deben reflejar una base organizacional sólida, pero con áreas de mejora críticas en comunicación, participación, retroalimentación y capacitación. La implementación de estrategias orientadas al desarrollo integral del talento humano podría potenciar no solo el desempeño individual, sino también la innovación, la motivación y la cohesión del equipo.

Tabla1
Prácticas actuales de gestión organizacional

Práctica	Descripción	Impacto en el talento humano y desempeño
Planificación	Definir objetivos, estrategias y recursos, considerando posibles escenarios y adaptabilidad.	Favorece claridad en las metas, reduce conflictos y orienta el desarrollo del personal hacia objetivos estratégicos.
Organización	Establecimiento de roles, responsabilidades y estructura jerárquica formal.	Facilita la coordinación, optimiza la ejecución de tareas y genera un sentido de pertenencia.

Práctica	Descripción	Impacto en el talento humano y desempeño
Dirección / Liderazgo	Incluye liderazgo transaccional y transformacional, comunicación efectiva y motivación.	Influye en la participación, compromiso, innovación y satisfacción laboral del personal.
Control	Supervisión y evaluación de resultados, identificación de desviaciones y mejora continua.	Permite retroalimentación, desarrollo de competencias y ajuste de procesos para aumentar eficiencia y productividad.
Capacitación y desarrollo	Formación continua, planes de carrera y actualización de habilidades.	Potencia competencias técnicas y blandas, mejora desempeño y aumenta motivación y retención del talento.
Reconocimiento e incentivos	Sistemas de recompensas y evaluación del desempeño.	Incrementa la motivación, refuerza comportamientos deseables y fortalece la cultura organizacional.

Nota. La tabla resume los principales componentes de la gestión organizacional según la literatura especializada en administración y recursos humanos, mostrando su relación con la eficiencia y el desarrollo del talento humano.

6.3.1. Modelos y enfoques de gestión organizacional

La gestión organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a diversos modelos y enfoques que buscan mejorar la coordinación de recursos, la eficiencia de los procesos y el desarrollo del talento humano. La comprensión de estos modelos permite a las organizaciones seleccionar estrategias adecuadas para mejorar el desempeño, la motivación y la retención del personal. (Aguilera, 2023)

Aguilera, propone los siguientes modelos:

a) Modelo clásico

El enfoque clásico se centra en la eficiencia, la estructura y la jerarquía formal. Sus principales exponentes, como Taylor y Fayol, propusieron la administración científica y la administración administrativa, buscando maximizar la productividad mediante la estandarización de procesos y la definición clara de funciones y responsabilidades.

- Aporte al talento humano, aunque prioriza la eficiencia operativa, este modelo limita la creatividad y la participación activa de los colaboradores, enfocándose más en el cumplimiento de tareas que en el desarrollo integral de las personas.

b) Enfoque humanista

El enfoque humanista surge como respuesta a las limitaciones del modelo clásico, poniendo énfasis en las relaciones humanas, la motivación y el bienestar de los empleados. Este enfoque reconoce que los colaboradores no son meros recursos, sino individuos con necesidades sociales y psicológicas que influyen en su desempeño.

- Aporte al talento humano: fomenta la motivación, la satisfacción laboral, la cohesión grupal y la participación en la toma de decisiones, favoreciendo un mejor aprovechamiento del talento.

c) Enfoque contemporáneo

Los modelos contemporáneos integran la eficiencia operativa del clásico con el desarrollo humano del enfoque humanista, adaptándose a un entorno dinámico, globalizado y

tecnológico. Incluyen teorías de la contingencia, enfoque por competencias, gestión del cambio, innovación y liderazgo transformacional.

- Aporte al talento humano: permite alinear el desarrollo de competencias, la formación continua, la motivación y la participación con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo un aprovechamiento integral del personal y la sostenibilidad organizacional.

Por tanto, el análisis de los diferentes modelos de gestión organizacional evidencia que ningún modelo es universal, sino que su efectividad depende del contexto, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación. La integración de enfoques clásicos, humanistas y contemporáneos proporciona un marco robusto para gestionar eficientemente los procesos y potenciar el talento humano, que constituye un recurso estratégico para la organización.

6.2.1 Funciones de la gestión

Planificación

Una gestión organizacional eficiente se sustenta en funciones claves que permiten a las empresas planificar, ejecutar y controlar sus operaciones de manera estratégica. Estas funciones son fundamentales para garantizar el logro de los objetivos institucionales, el aprovechamiento adecuado de los recursos y la mejora continua de los procesos internos.

La planificación es la función que permite anticipar el futuro de la organización, diseñando el camino que se debe seguir para alcanzar las metas establecidas. Esta implica no solo definir objetivos claros, sino también identificar los recursos necesarios, asignar responsabilidades, establecer plazos y prever posibles obstáculos. De esta manera, la planificación actúa como una guía para la toma de decisiones racionales y estratégicas.

Asimismo, Coulter (2017) define la planificación organizacional como un proceso para establecer objetivos, definir roles y asignar responsabilidades, con la finalidad de lograr resultados medibles (pp. 44-45).

Además, la necesidad de que la planificación sea flexible y dinámica es un tema recurrente en gestión, especialmente en entornos volátiles o altamente regulados

Entre los beneficios principales de una adecuada planificación organizacional se encuentran:

- La claridad en los objetivos institucionales.
- La optimización del uso de recursos humanos, financieros y materiales.
- La mejora en la coordinación de los equipos de trabajo.
- La posibilidad de medir el desempeño y ajustar estrategias con base en

Organización

La organización, como función administrativa, se refiere al diseño de la estructura organizacional de la empresa. Esta implica definir funciones, jerarquías, procesos y mecanismos de coordinación necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

Para Chiavenato (2006) organizar es establecer la estructura funcional y relacional para ejecutar actividades empresariales, asignando recursos, definiendo líneas de autoridad y jerarquías con el fin de mejorar la eficiencia y la comunicación (p. 93–94).

Por lo tanto, organizar también implica asignar recursos a las distintas áreas, establecer líneas de autoridad y responsabilidad, y definir relaciones jerárquicas. Esta función busca evitar la duplicación de esfuerzos, mejorar la comunicación y aumentar la eficiencia operativa.

Además, incluye aspectos administrativos como la elaboración de presupuestos y la planificación de recursos financieros, lo que contribuye a mantener un flujo de trabajo ordenado y coherente.

Una estructura organizacional bien definida permite a la empresa responder con eficacia a los cambios del entorno y aprovechar al máximo sus capacidades internas (Robbins y Coulter, 2017, p. 130).

Organizar también incluye asignar recursos a cada área funcional, definir líneas de mando y establecer relaciones de autoridad y responsabilidad. Esta función busca evitar la duplicidad de funciones, mejorar la comunicación interna y aumentar la eficiencia

operativa. Además, contempla aspectos administrativos como la elaboración de presupuestos y la planificación financiera, lo que asegura un flujo de caja estable y ordenado.

De esta manera, la organización permite a la empresa responder con eficacia a los desafíos del entorno y aprovechar de forma coherente sus capacidades internas.

Dirección

La dirección involucra liderar, motivar, comunicar y guiar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Incluye el liderazgo transformacional y transaccional, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Un liderazgo efectivo fomenta la participación, el compromiso, la creatividad y la innovación, contribuyendo directamente al aprovechamiento y desarrollo integral del talento.

Control

El control consiste en supervisar, evaluar y ajustar las acciones y resultados para asegurar que se cumplan los objetivos. Incluye la medición del desempeño, la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas. Permite la retroalimentación continua, mejora de competencias, reconocimiento de logros y ajuste de procesos para optimizar la eficiencia y el desarrollo profesional.

Por ende, las funciones de la gestión son interdependientes y complementarias. Su correcta implementación no solo asegura eficiencia organizacional, sino que también potencia la motivación, el compromiso y el desarrollo integral del talento humano, convirtiéndose en un elemento estratégico para la sostenibilidad y competitividad de la organización.

6.2.3 Factores que inciden en el aprovechamiento del talento humano

El aprovechamiento del talento humano se entiende como la capacidad de una organización para desarrollar y maximizar las competencias, habilidades y motivación de su personal, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. (Castro, M., 2020)

Este aprovechamiento no depende únicamente de la contratación de personal calificado, sino de un conjunto de factores organizacionales, culturales y gerenciales que determinan cómo se gestiona, motiva y retiene a los colaboradores.

a) Clima y cultura organizacional

El clima laboral y la cultura organizacional influyen significativamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores. Un entorno de trabajo positivo, caracterizado por la confianza, la cooperación y la valoración del desempeño, fomenta la participación y el sentido de pertenencia. Caburao M., (2024) indica que las empresas que descuidan estos aspectos suelen enfrentar rotación elevada y menor aprovechamiento del talento disponible.

b) Liderazgo

El estilo de liderazgo ejercido en la organización condiciona el nivel de compromiso y desempeño del personal. El liderazgo transformacional promueve la innovación, la creatividad y la participación en la toma de decisiones, mientras que el liderazgo transaccional se centra en el cumplimiento de normas y recompensas. La combinación adecuada de ambos estilos puede generar un equilibrio entre disciplina y motivación intrínseca.

c) Comunicación interna

Una comunicación clara, abierta y constante permite que los colaboradores comprendan las expectativas, objetivos y cambios organizacionales. Además, la retroalimentación continua fortalece la confianza y mejora la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos (Dessler, 2022). La falta de comunicación genera malentendidos, disminuye la eficiencia y puede afectar la motivación y compromiso del personal.

d) Capacitación y desarrollo

La formación continua y la actualización de competencias son factores críticos para el aprovechamiento del talento. Las empresas que invierten en programas de capacitación alineados con sus objetivos estratégicos potencian habilidades técnicas y blandas, favorecen la movilidad interna y aumentan la satisfacción laboral

e) Motivación y reconocimiento

La motivación, tanto intrínseca como extrínseca, impacta directamente en la productividad y el desempeño. La implementación de sistemas de reconocimiento y recompensas, así como oportunidades de crecimiento profesional, refuerza comportamientos positivos y promueve la retención del talento.

f) Condiciones laborales

Factores como la seguridad, el cumplimiento de la normativa laboral, el acceso a la salud ocupacional y la higiene en el trabajo son fundamentales para mantener un entorno laboral seguro y favorable, lo que permite a los empleados concentrarse en sus funciones y desarrollar todo su potencial.

Por tanto, el aprovechamiento del talento humano depende de la interacción dinámica entre liderazgo, comunicación, clima organizacional, capacitación, motivación y condiciones laborales, factores que deben gestionarse de manera integral para garantizar el desarrollo sostenible de la organización.

6.2.4 Estrategias de gestión organizacional para el desarrollo del talento humano

Las estrategias de gestión organizacional se refieren a acciones planificadas y coordinadas que buscan optimizar el desempeño, la motivación y el desarrollo integral del talento humano dentro de una organización. (Causaya H. et al., 2025)

Estas estrategias responden a necesidades operativas, y también fomentan un entorno que promueve la innovación, la participación y la cohesión del personal, elementos clave para el logro de los objetivos estratégicos.

a) Estrategias de capacitación y desarrollo

La capacitación continua y los programas de desarrollo profesional permiten que los colaboradores adquieran y actualicen competencias técnicas y habilidades blandas. La

literatura indica que la formación alineada con la planificación estratégica de la empresa incrementa la productividad, mejora la calidad del trabajo y fortalece la satisfacción laboral. Además, los planes de carrera proporcionan una visión clara de crecimiento profesional, fomentando la retención del talento.

b) Estrategias de evaluación y retroalimentación

El establecimiento de sistemas formales de evaluación del desempeño y retroalimentación constante permite identificar fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo al desarrollo individual y al alineamiento con los objetivos organizacionales. Estas estrategias también ayudan a reconocer logros y a implementar planes de mejora que optimicen la eficiencia y el compromiso.

c) Estrategias de motivación y reconocimiento

Implementar sistemas de incentivos, premios y reconocimientos fortalece la motivación intrínseca y extrínseca del personal. Estas estrategias generan un sentido de pertenencia, refuerzan comportamientos deseables y mejoran la cohesión grupal. La motivación no solo incrementa el rendimiento, sino que también favorece la innovación y la creatividad.

d) Estrategias de comunicación interna

Una comunicación clara, abierta y bidireccional fortalece la coordinación entre áreas, facilita la comprensión de los objetivos estratégicos y permite que los empleados participen activamente en la toma de decisiones. La comunicación efectiva es un factor crítico para incrementar la eficiencia y el aprovechamiento del talento humano.

e) Estrategias de bienestar laboral

El desarrollo integral del talento humano también requiere garantizar condiciones laborales seguras, acceso a salud ocupacional, equilibrio entre vida personal y laboral y promoción del bienestar general. Las estrategias orientadas al bienestar fomentan la motivación, reducen el ausentismo y mejoran la retención del talento.

Por consiguiente, el desarrollo del talento humano depende de estrategias organizacionales integrales, que combinen capacitación, evaluación, comunicación,

motivación y bienestar. Su implementación no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y al logro sostenible de los objetivos de la empresa.

Tabla2

Estrategias de gestión organizacional para el desarrollo del talento humano

Estrategia	Finalidad	Impacto esperado en el talento humano
Liderazgo interno	Desarrollar habilidades directivas y capacidad de gestión	Mejora la autonomía, participación y toma de decisiones del personal
Plan de carrera	Orientar crecimiento profesional y competencias	Incrementa la motivación, compromiso y retención del talento
Reconocimiento y recompensas	Valorar logros y comportamientos deseables	Refuerza la motivación y fortalece la cultura organizacional
Talleres de habilidades blandas	Fomentar comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos	Mejora la interacción entre equipos y la adaptación a cambios
Bienestar laboral	Promover salud, equilibrio vida-trabajo y seguridad	Aumenta el compromiso, reduce ausentismo y mejora satisfacción laboral
Evaluación y retroalimentación	Monitorear desempeño y proporcionar orientación	Facilita la mejora continua y fortalece las competencias del personal.

Nota. La tabla sintetiza estrategias de gestión organizacional enfocadas en desarrollar el talento humano, indicando su propósito, impacto y responsables. La información es referencial y depende del tamaño y capacidad de cada organización. (Aguinis, 2023)

6.4. Gestión Del cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional se refiere al conjunto de estrategias, procesos y acciones planificadas que permiten a una organización adaptarse de manera efectiva a transformaciones internas o externas, ya sean estructurales, tecnológicas o culturales. (Toro D. , 2024)

La capacidad de gestionar el cambio de forma organizada es crucial para que la empresa mantenga su competitividad, mejore su desempeño y potencie el desarrollo del talento humano.

El cambio organizacional es inevitable debido a factores como la globalización, la innovación tecnológica, la evolución de los mercados y las expectativas cambiantes de los colaboradores. Gestionarlo implica no solo modificar procesos, estructuras y sistemas, sino también influir en la cultura, valores y comportamientos del personal.

Las organizaciones que gestionan eficazmente el cambio logran minimizar la resistencia y aumentar la participación de sus colaboradores.

- Etapas de la gestión del cambio

La literatura especializada identifica varias fases para implementar un cambio efectivo:

1. Diagnóstico: identificar necesidades, problemas y oportunidades.
2. Planificación: definir objetivos, estrategias y recursos necesarios.
3. Implementación: ejecutar las acciones de cambio, con comunicación y liderazgo adecuados.
4. Seguimiento y evaluación: medir resultados, retroalimentar y ajustar procesos (Kotter, 2020).

- Factores críticos de éxito

- ❖ Liderazgo transformacional, inspira y motiva a los colaboradores a adaptarse y comprometerse con la visión del cambio.
- ❖ Comunicación efectiva, garantiza que todos comprendan los motivos del cambio, los beneficios y su rol en el proceso.

- ❖ Participación del personal, la inclusión de los colaboradores en la planificación y ejecución reduce la resistencia y fortalece el sentido de pertenencia.
 - ❖ Capacitación y formación, hay que asegurar que los empleados tengan las competencias necesarias para asumir nuevos roles o responsabilidades (Dessler, 2022).
- Impacto en el talento humano

Una gestión del cambio bien planificada permite que los colaboradores se sientan seguidos, motivados y preparados, reduciendo la ansiedad y el estrés asociados a las transformaciones organizacionales. Además, incrementa la adaptabilidad, mejora la eficiencia operativa y fortalece la cultura de aprendizaje continuo.

Por ende, la gestión del cambio organizacional es un proceso integral que combina estrategia, liderazgo y desarrollo del talento humano, y constituye un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

6.4.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas, hábitos y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y determinan cómo se realizan las tareas, se toman decisiones y se establecen relaciones internas y externas.

Constituye un elemento esencial en la gestión del talento humano, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso, la innovación y la productividad.

a) Componentes de la cultura organizacional

De Vecchi U. (2024) identifica tres niveles de cultura organizacional:

- Artefactos y símbolos visibles: estructuras, procesos, comportamientos y rituales observables en la organización.
- Valores compartidos: principios que guían la toma de decisiones y las interacciones.

- Supuestos fundamentales: creencias inconscientes que moldean la percepción de la realidad laboral.

Estos niveles permiten entender cómo los colaboradores internalizan las normas y cómo estas influyen en su desempeño y desarrollo profesional.

b) Impacto en el talento humano

Una cultura organizacional sólida y positiva favorece:

- Motivación y compromiso: cuando los valores de la empresa se alinean con los de los colaboradores.
- Innovación y aprendizaje: al promover un entorno que acepta el cambio y el pensamiento creativo.
- Cohesión y colaboración: facilita la integración de equipos y el trabajo en red.
- Adaptabilidad: permite a los empleados responder eficazmente a cambios organizacionales y del entorno.

c) Relación con la gestión del cambio

La cultura organizacional actúa como factor facilitador o limitante en los procesos de cambio. Una cultura rígida puede generar resistencia, mientras que una cultura flexible y participativa potencia la aceptación de nuevas estrategias, prácticas y tecnologías.

Por ello, la comprensión y gestión de la cultura es esencial para la implementación exitosa de cambios organizacionales y para el desarrollo integral del talento humano. La cultura organizacional no solo define el modo de actuar dentro de la organización, sino que también configura el clima, la motivación y el aprovechamiento del talento, constituyéndose en un pilar fundamental para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

6.4.2. Vinculación con la Agenda 2030

Figura1

Objetivos de desarrollo sostenible



Nota. Adaptada de Objetivos de Desarrollo Sostenible, de ONU, 2015, Naciones Unidas).

Según el tema de investigación y la agenda 2030 de objetivos de desarrollo sostenible se toma en cuenta el **objetivo 17**.

El Objetivo 17 de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es crucial porque se centra en fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza para el desarrollo sostenible.

Este objetivo aborda la necesidad de colaboración entre gobiernos, sector privado, sociedad civil y otros actores clave para alcanzar los demás ODS. Algunos aspectos importantes incluyen la promoción de asociaciones efectivas, el intercambio de conocimientos y tecnología, el apoyo financiero y el desarrollo de capacidades, todos fundamentales para avanzar hacia un futuro sostenible y equitativo a nivel global.

7. Hipótesis o supuesto de invaginación

Los factores organizacionales y las condiciones laborales influyen de manera significativa en el aprovechamiento del talento humano dentro de la organización

Variable independiente: Factores y condiciones

Variable dependiente: Aprovechamiento del talento humano

Variables	Definición	Indicadores	Técnicas
Factores y condiciones	Conjunto de elementos estructurales organizativos y ambientales que inciden en el aprovechamiento del talento humano. (Barrios H. et al., 2020)	• Estructura organizacional • Comunicación interna • Liderazgo • Recursos y tecnología	• Entrevista • Guía de observación
Aprovechamiento del talento humano	Nivel de utilización y desarrollo de las capacidades, habilidades y competencias del personal dentro de la empresa. (Chávez J. y Vizcaíno, 2020)	• Capacitación • Evaluación al desempeño • Motivación • Participación en decisiones	• Encuesta • Entrevista

8. Operacionalización de Variables y/o matriz de categorías

Objetivos	Variables	Conceptualización	Subvariable	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información
1. Identificar las prácticas actuales de gestión organizacional	Gestión organizacional	Conjunto de métodos, modelos y procesos que utiliza la empresa para planificar, organizar, dirigir y controlar.	Modelos de gestión, funciones, estilos organizacionales	Descripción de modelos aplicados, funciones ejecutadas, estilo de gestión predominante.	Entrevista, Encuestas, Revisión bibliográfica	Personal administrativo y de producción
3. Proponer estrategias de gestión organizacional para el desarrollo del talento humano	Estrategias para el desarrollo del talento humano	Acciones y planes diseñados para mejorar las capacidades, motivación y desempeño del personal en la organización. grado en que la organización alcanza sus objetivos.	- Capacitación, motivación, gestión del desempeño, ambiente laboral - Satisfacción del personal - Resultados institucionales	Propuestas de mejora para capacitación, motivación, reconocimiento y organización del trabajo. Opinión de empleados sobre gestión	Análisis documental, entrevista	Gerencia, recursos humanos, empleados

9. Diseño Metodológico

9.1 Tipo de investigación

Según su enfoque:

Según Hernandez (2008) los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 10)

Se utiliza un enfoque mixto, en la cual se busca profundizar en el impacto de la gestión organizativa en el rendimiento laboral de los colaboradores de Pensa en Estelí, por una parte es cualitativo porque busca comprender y explorar en profundidad cómo la gestión organizacional afecta el rendimiento laboral de los colaboradores, y por otra es cuantitativo porque analiza indicadores clave como la productividad, la eficiencia y la rentabilidad, los cuales pueden ser medidos y evaluados mediante estadísticas.

El estudio combina métodos cualitativos para explorar en profundidad y métodos cuantitativos para analizar indicadores como productividad y eficiencia. Este enfoque permite integrar y discutir datos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

Según su alcance:

En este estudio se emplea un enfoque mixto con alcance descriptivo, orientado a detallar las condiciones actuales de la gestión organizativa en el sector tabacalero, específicamente en la empresa Pensa, ubicada en Estelí. Desde el enfoque cuantitativo, se recopilan datos que permiten describir indicadores como la productividad, la eficiencia operativa y el rendimiento laboral. Desde la perspectiva cualitativa, se recogen percepciones y experiencias de los colaboradores que permiten describir cómo se percibe y se aplica la gestión organizativa en su entorno laboral

A través de este enfoque descriptivo, se pretende iluminar los aspectos que contribuyen a una mejor organización, identificando áreas de mejora y proponiendo soluciones concretas para optimizar la gestión del talento humano.

Hernandez (2008), menciona que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible. (p. 61-62)

Según su aplicabilidad:

Según su aplicabilidad, esta investigación es de tipo aplicada, ya que se enfoca en abordar una problemática específica en la fábrica Pensa, ubicada en Estelí: el impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral y los procesos de selección del talento humano. Su finalidad es generar propuestas concretas que contribuyan a mejorar la gestión organizativa en dicho contexto.

De acuerdo con Hernández y otros (2014), la investigación aplicada se orienta a resolver problemas reales y específicos, utilizando conocimientos teóricos para proponer soluciones prácticas que beneficien directamente a una organización o sector. Esta clase de investigación se apoya en la investigación básica para desarrollar estrategias eficaces y contextualizadas. (p. 18)

9.2. Área de estudio

Ciencias económicas y administrativas

Área de conocimiento:

Según la clasificación internacional Normalizada de la Educación (CINE) 13 esta investigación corresponde al campo amplio 10 servicios, campo específico 101 servicios, campo específico 101 servicios personales campos detallados 1015 viajes, turístico y actividades recreativas.

Línea Cec-2: Organizaciones, Gobierno Y Economía Nacional.

Sub Línea Cec-2.3: Estrategia Empresarial, Producción, Mercadotecnia, Talento Humano Y Toma De Decisiones.

Según la línea de investigan en CINE (IsCEd-F 2013) es: 04 Administración de empresas y derecho

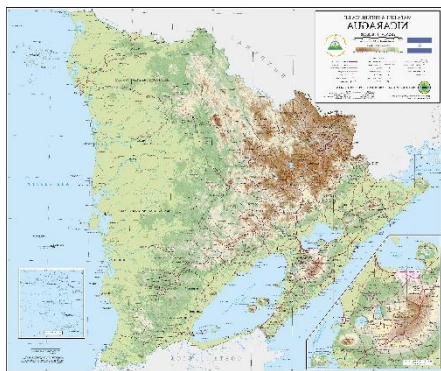
Su campo específico es: 041 Educación comercial y administración

Su campo detallado es: 0413 Gestión y administración

Área Geográfica

Ilustración 1

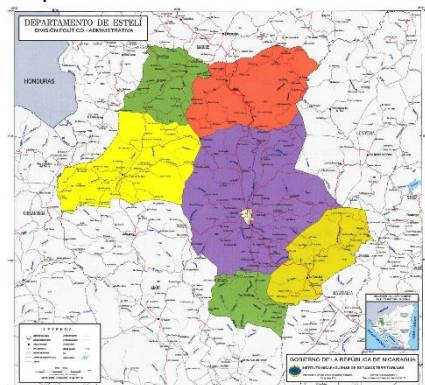
Mapa de Nicaragua



Macro localización: Nicaragua se encuentra en el corazón de América Central, un destino ideal para quienes buscan algo diferente. Debido a sus dos océanos, docenas de volcanes, lagos y ríos se llama «Tierra de lagos y volcanes». (Visita Nicaragua, 2019, párr. 1)

Ilustración 2

Mapa de la ciudad de Estelí



Micro localización: La ciudad de Estelí, Cabecera Departamental del mismo nombre, se localiza a 150 kilómetros de Managua, es la puerta de Las Segovia como se conoce a los departamentos de Nueva Segovia, Madriz, Estelí y la parte norte de Honduras, lo que potencia su posición como principal centro de actividades agroturística y comercial. (Visita Nicaragua, 2020, párr. 1)

En la actividad económica siempre se ha reflejado el tabaco, el 65 por ciento de la economía de Estelí depende de él, casi 60 fábricas generan más de 30 mil empleos directos en dicha ciudad. (Alcaldía de Estelí, 2017, párr. 5 y 6)

Es una actividad de mayor encadenamiento que va desde el cultivo, preindustrial y elaboración de puro, este último ubicado entre las 25 mejores marcas del mundo, de ahí que Estelí es conocido también como “La capital del tabaco”.

9.3. Población y muestra

Población

Para Hernández y otros (2014), una población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 65)

Por otra parte, Arias (2012), indica que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p. 81)

La población de estudio de esta investigación está conformada por los colaboradores de la empresa tabacalera Pensa, quienes desempeñan diversas funciones dentro de la organización y aportan información clave para el desarrollo del estudio.

Muestra

En cuanto a la muestra, es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

Arias (2012), también indica que una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. (p. 83)

Para esta investigación de enfoque mixto, se adoptó un diseño muestral combinado:

- En el enfoque cualitativo, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que se seleccionaron intencionadamente 12 colaboradores de la empresa con base en su experiencia, conocimiento del entorno organizacional y disponibilidad para participar en entrevistas semiestructuradas. Esta selección permite obtener información rica y profunda sobre percepciones, actitudes y dinámicas internas relacionadas con la gestión organizativa y el clima laboral.

- En el enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 20 colaboradores, también seleccionados bajo criterios no probabilísticos, principalmente accesibilidad y voluntariedad. Aunque no se realizó un muestreo probabilístico, se procuró que la muestra incluyera trabajadores de diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos, con el fin de lograr una mejor representación interna.

El diseño muestral mixto responde a la naturaleza complementaria de ambos enfoques: el cualitativo busca profundizar en las experiencias individuales y el cuantitativo permite observar patrones y tendencias medibles.

Los criterios de selección para esta misma son:

- Participación voluntaria en el estudio
- Jefes de área
- Administrador
- Gerente
- Jefe de recursos humanos
- Algunos colaboradores de áreas específicas dentro de la fábrica Pensa

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Encuesta: Una encuesta es un método de investigación que recopila información, datos y comentarios por medio de una serie de preguntas específicas. La mayoría de las encuestas se realizan con la intención de hacer suposiciones sobre una población, grupo referencial o muestra representativa. (Gómez, 2023, párr. 5)

Las encuestas se utilizaron para recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos de un amplio grupo de participantes en Tabacalera Pensa Estelí. Estas encuestas incluirán preguntas estructuradas que aborden diversos aspectos de la gestión organizacional, la comunicación interna y la utilización del talento humano. Además, se incluirán preguntas abiertas para capturar percepciones y comentarios adicionales de los empleados y gerentes.

Estas son métodos de investigación que recopilan datos mediante preguntas específicas para hacer suposiciones sobre una población o muestra representativa. En Tabacalera Pensa Estelí, se utilizarán encuestas para obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre

gestión organizacional, comunicación interna y uso del talento humano, utilizando preguntas estructuradas y abiertas para capturar percepciones adicionales de empleados y gerentes.

Entrevistas:

La entrevista es una técnica cualitativa de recopilación de datos que implica una conversación dirigida entre un entrevistador y un entrevistado. Se utiliza para obtener información en profundidad sobre las experiencias, actitudes, opiniones y sentimientos de los individuos. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas y pueden llevarse a cabo en persona, por teléfono o mediante videoconferencia. (Sampieri & Otros, 2014, p. 225)

Se realizaron entrevistas con empleados y gerentes seleccionados, utilizando un enfoque estructurado o semiestructurado según sea necesario. Estas entrevistas permitirán obtener información cualitativa detallada sobre la gestión organizacional y la utilización del talento humano, proporcionando insights valiosos sobre las experiencias individuales y colectivas dentro de la empresa.

La entrevista es una técnica cualitativa para recopilar información mediante una conversación dirigida entre un entrevistador y un entrevistado. Se utiliza para explorar en profundidad las experiencias, actitudes, opiniones y sentimientos de los individuos.

Guía de Observación

Una guía de observación es un instrumento de recopilación de datos que proporciona un esquema detallado para registrar comportamientos, eventos o condiciones específicas durante un período de observación. Esta guía suele estar estructurada en columnas o categorías que facilitan la organización y el análisis de los datos recogidos. Es particularmente útil en estudios donde se necesita una observación sistemática y detallada de fenómenos sociales o comportamientos humanos. (Ander-Egg, 1996, p. 189)

Durante las observaciones directas en las instalaciones de Tabacalera Pensa Estelí, se utilizará una guía de observación para asegurar la recolección sistemática de información

Una guía de observación es un instrumento estructurado para registrar comportamientos o eventos específicos durante un período de observación. En Tabacalera Pensa Estelí, se utilizará para recoger datos sistemáticos sobre procesos operativos y comunicación interna.

Etapa I: Identificación del Problema

Además, se revisaron documentos internos y registros históricos para comprender mejor las prácticas actuales de gestión y los desafíos enfrentados. El objetivo principal era definir con precisión las áreas problemáticas que afectan la eficiencia operativa, el clima laboral y la competitividad en el mercado.

En la segunda etapa, se procedió a la elaboración de los instrumentos necesarios para la recolección de datos. Esto incluyó la creación de encuestas y entrevistas dirigidas a los empleados y gerentes de diferentes niveles jerárquicos, y la definición de métricas para evaluar la gestión organizacional y la utilización del talento humano. También se desarrollaron guías de observación para estudiar los procesos operativos y la comunicación interna en la empresa.

La tercera etapa consistió en la ejecución del trabajo de campo. Se aplicaron los instrumentos elaborados en la etapa anterior para recolectar datos primarios y

secundarios. Las encuestas y cuestionarios se distribuyeron entre los empleados y gerentes, y se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con personal clave.

Además, se realizaron observaciones directas en las instalaciones de Tabacalera Pensa Estelí para obtener una visión práctica de los procesos y la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos. Esta etapa fue crucial para obtener información detallada y precisa que permita un análisis comprensivo de la situación.

Etapas IV: Elaboración del Informe Final

Finalmente, en la cuarta etapa, se realizó la elaboración del informe final. Este documento incluye un análisis exhaustivo de los datos recolectados, identificando las principales problemáticas y sus causas subyacentes. Se presentaron conclusiones basadas en evidencia y se proponen recomendaciones estratégicas para mejorar la gestión organizacional y optimizar la utilización del talento humano en Tabacalera Pensa Estelí.

El informe final se presentó a la alta dirección de la empresa, junto con un plan de acción detallado para implementar las mejoras sugeridas y asegurar un seguimiento adecuado de los resultados.

Cada una de estas etapas se planificó y ejecutó con un enfoque meticuloso y orientado a la obtención de resultados prácticos y aplicables, con el fin de contribuir al crecimiento y la competitividad sostenible de Tabacalera Pensa Estelí.

10. Análisis y discusión de resultados

Objetivo 1. Identificar las prácticas actuales de gestión organizacional en la Tabacalera Pensa

Antecedentes de la empresa

Puros de Estelí Nicaragua Sociedad Anónima, PENSA; es una empresa versátil la cual tiene 14 años de funcionar en Estelí. Esta acogida bajo el régimen de zonas francas manufactureras de puros elaborados a base de tabacos. Empezó sus funciones laborales en septiembre del año 2011 y actualmente cuenta con una gran influencia de clientes los cuales buscan sus productos por sus atributos y por la diversidad que oferta.

La empresa PENSA se constituye legalmente en enero del año dos mil once, en el registro mercantil, como sociedad anónima. Esta sociedad se constituye con el objetivo de instalar una fábrica para operar bajo el régimen de zona franca y mediante su funcionamiento dedicarse a la producción, procesamiento, elaboración, manufactura, fabricación, comercialización y exportación de puros. La empresa inicia operaciones con una contratación de 267 trabajadores y actualmente se estima alrededor de más de 700 trabajadores, logrando con ello más oportunidades de empleo en diversas áreas de la empresa.

La empresa PENSA está situada en la ciudad de Estelí, frente del costado norte de la rotonda del barrio Noel Gámez. Cuenta actualmente con más de 700 empleados y con infraestructuras en buen estado. Además, la empresa cuenta con clínica médica, comedor propio y amplio parqueo vehicular, también cuentan con terreno disponible para construir más áreas si se llegaran a requerir en el futuro.

Cuenta con un área en donde se encuentran generadores eléctricos, situada en la parte oeste de la empresa, resguardada por una estructura física que impide que alguien particular acceda a ella; también tiene una maquina propia para la elaboración de picadura, la que es manipulada por un personal capacitado para el manejo apropiado de la misma.

Cada área de la empresa posee sus respectivos extintores los cuales son revisados por el personal de seguridad e higiene de la empresa, se cuenta con servicios sanitarios

amplios y en buen estado y con ambientes higiénicos; hay personal de limpieza que garantiza la inocuidad del ambiente dentro y fuera de las áreas de la empresa.

También la empresa cuenta con bodegas amplias para el resguardo de insumos de trabajo y otros accesorios laborales y de oficina; además se cuenta con bodegas equipadas con sistemas tecnológicos para ambientar el tabaco, por ejemplo: en cuartos fríos se tienen máquinas para dar humedad y temperatura adecuada y en la recepción de picadura hay máquinas para dar calor al tabaco.

Este objetivo buscó reconocer cómo se organiza, coordina y gestiona el trabajo dentro de Tabacalera Pensa Estelí. Para ello se analizaron los procesos administrativos, la comunicación interna, el estilo de supervisión, la toma de decisiones y la forma en que se estructura la empresa. Estos elementos constituyen la subvariable práctica de gestión organizacional.

Se emplearon dos técnicas principales:

- Entrevista semiestructurada aplicada a 12 colaboradores de diferentes áreas.
- Revisión documental del organigrama, misión, visión, valores y manuales de funciones.

Mediante triangulación metodológica se contrastaron percepciones del personal con la información institucional, fortaleciendo la validez del análisis, tal como señalan Hernández et al. (2018), quienes destacan que la triangulación permite una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

Según Fernández y otros (2014) la triangulación contribuye a enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado al ofrecer una visión más completa, confiable y profunda de la realidad investigada. (p. 68)

La Tabla 3 presenta las respuestas principales de los entrevistados, las cuales evidencian prácticas organizativas consistentes, aunque con áreas que requieren fortalecimiento. A continuación, se interpreta esta información integrando teoría administrativa.

Tabla3
Prácticas actuales de gestión

Entrevistado	Respuesta	Análisis e interpretación
E1	Se hacen reuniones semanales por área para evaluar el avance del trabajo y resolver dudas.	Refleja práctica organizada de seguimiento y comunicación, fortaleciendo la coordinación.
E2	Tenemos una estructura clara y definida, lo que facilita saber a quién dirigirnos.	La jerarquía estable aporta claridad en responsabilidades y flujo de trabajo.
E3	Nos capacitan constantemente, especialmente en temas de seguridad y calidad.	La formación continua es una práctica sólida que contribuye al desarrollo profesional.
E4	Los supervisores nos apoyan y están pendientes del bienestar del equipo.	Se evidencia liderazgo cercano y preocupación por el talento humano.
E5	Contamos con un sistema de incentivos por cumplimiento de metas que motiva bastante.	Incentivos claros y reconocidos fomentan la productividad.
E6	La comunicación interna es fluida, usamos reuniones, murales y correos para mantenernos informados.	Diversidad de canales facilita la información oportuna y participación.
E7	Las evaluaciones de desempeño son frecuentes y se usan para mejorar.	La retroalimentación constante promueve el desarrollo y mejora continua.
E8	Tenemos autonomía para organizar el trabajo en nuestros turnos.	Se reconoce la práctica de empoderamiento y autogestión en ciertos niveles.
E9	A veces las órdenes son muy estrictas y limitan.	Respuesta crítica que señala un área de oportunidad en flexibilidad y participación.
E10	Hay supervisores que no comunican bien y eso genera confusión.	Identifica problemas puntuales en comunicación que pueden afectar el ambiente laboral.
E11	Solo nos reunimos cuando hay problemas, podría mejorarse la planificación.	Crítica constructiva sobre la necesidad de planificación proactiva.
E12	En general, la gestión es buena y se esfuerzan por mantenernos informados y motivados.	Percepción positiva general que refleja satisfacción con las prácticas actuales.

Las prácticas actuales de gestión organizacional en la Tabacalera Pensa reflejan un equilibrio entre estructuras formales bien establecidas y áreas que requieren mayor flexibilidad y comunicación. Predomina una gestión orientada al control y la planificación, que, aunque eficiente en lo operativo, muestra oportunidades para fomentar una mayor participación y autonomía entre los colaboradores, elementos clave para potenciar el compromiso organizacional.

En referencia a la comunicación interna y coordinación del trabajo, los entrevistados señalaron que existen reuniones semanales por áreas, uso de murales, correos y comunicación verbal directa. Esto coincide con lo planteado por Daft (2019), quien indica que la comunicación formal es esencial para coordinar actividades y garantizar el flujo oportuno de la información.

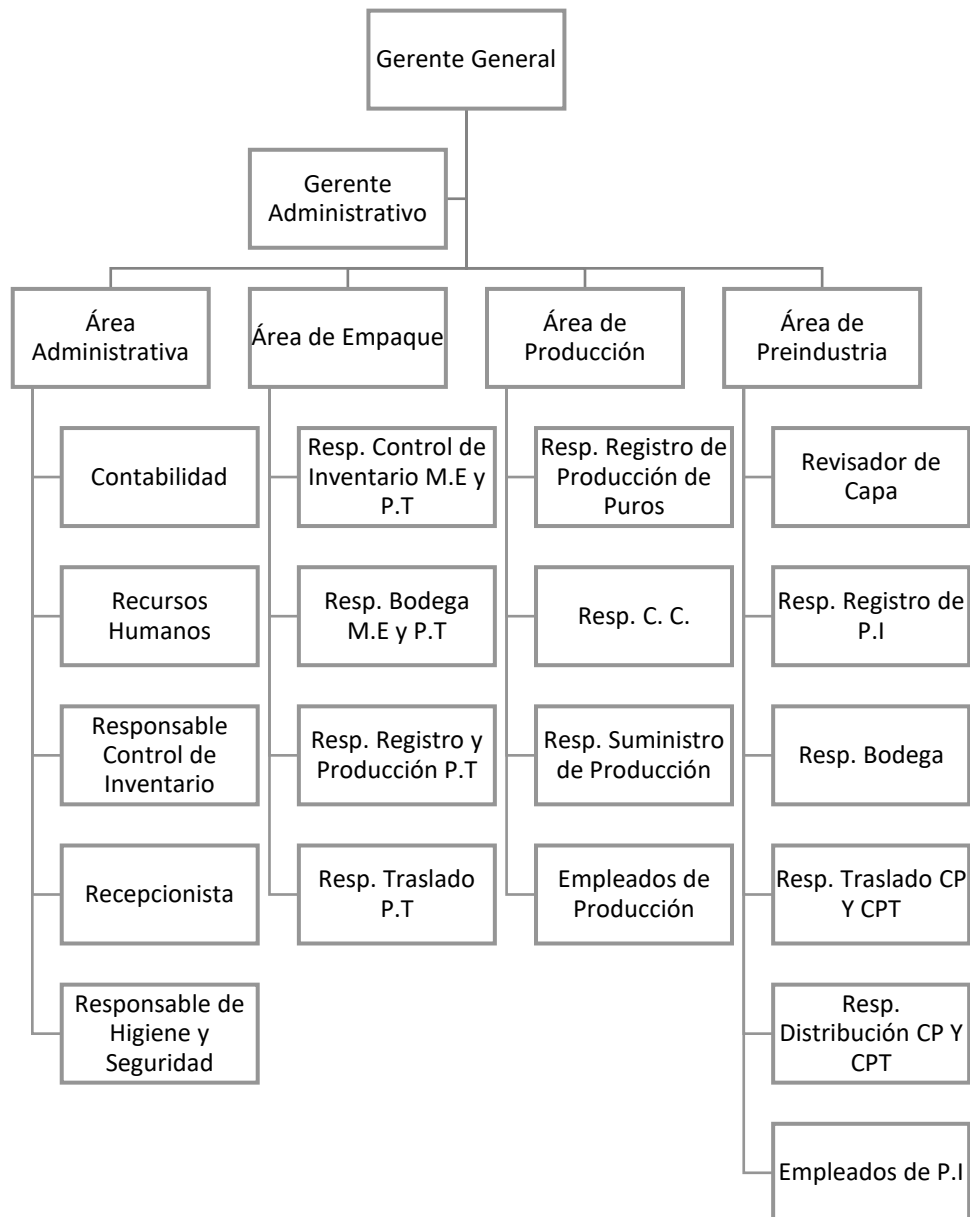
La práctica de evaluar avances semanalmente refleja un sistema de control administrativo alineado con las funciones de supervisión establecidas, reforzando el orden y la previsión.

No obstante, algunos participantes manifestaron deficiencias en la comunicación por parte de ciertos supervisores, lo cual refleja un desequilibrio entre el canal formal y la ejecución real. Álvarez. et al. (2017) señalan que la eficacia comunicacional depende del liderazgo directo, por lo que las inconsistencias pueden afectar el clima laboral y la claridad de objetivos.

Por otra parte, en consonancia con la estructura organizativa y la claridad de las funciones, los colaboradores reconocen que la empresa cuenta con una estructura organizativa clara y definida, lo que permite identificar jerarquías y niveles de autoridad. Este aspecto coincide con el modelo de estructura funcional descrito por Robbins y Coulter (2020), donde la división del trabajo se organiza por departamentos especializados, tal como ocurre en Tabacalera Pensa (Producción, Pre-industria, Administración, Contabilidad, RH, Higiene y Seguridad).

La claridad en los manuales de funciones también corresponde a lo planteado por Chiavenato (2017), quien sostiene que una descripción detallada del puesto mejora la eficiencia y reduce la duplicidad de tareas.

Estructura Organizativa



En cuanto a la supervisión, liderazgo y clima laboral diversos entrevistados señalaron que los supervisores brindan apoyo, están atentos al bienestar del equipo y dan retroalimentación frecuente.

Sin embargo, algunos participantes afirmaron que “las órdenes son muy estrictas” o que “solo se hacen reuniones cuando hay problemas”. Esto muestra un estilo de liderazgo mixto: orientado al control, pero con elementos de acompañamiento.

Mintzberg (2004) explica que la supervisión directa es común en organizaciones con procesos manuales intensivos, como las tabacaleras; sin embargo, si es excesiva puede limitar la autonomía y disminuir la participación del trabajador.

Sobre la Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño los entrevistados mencionaron capacitaciones constantes en materia de seguridad y calidad, lo cual evidencia una práctica alineada con la gestión moderna del talento humano. Según Chiavenato (2017), la capacitación fortalece el desempeño individual y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, las evaluaciones de desempeño periódicas mencionadas por los participantes quienes afirman que la retroalimentación sistemática es esencial para mejorar el rendimiento, corregir desviaciones y promover el crecimiento profesional. Esta integración de evaluación y capacitación sugiere un enfoque de mejora continua dentro de la empresa.

Lo mencionado sobre el sistema de incentivos por cumplimiento de metas, señalado de forma positiva por varios participantes, refleja una práctica motivacional basada en el reconocimiento al desempeño y sostienen que los incentivos son un elemento clave para fortalecer el compromiso laboral y aumentar la productividad, especialmente en puestos donde el rendimiento es medible.

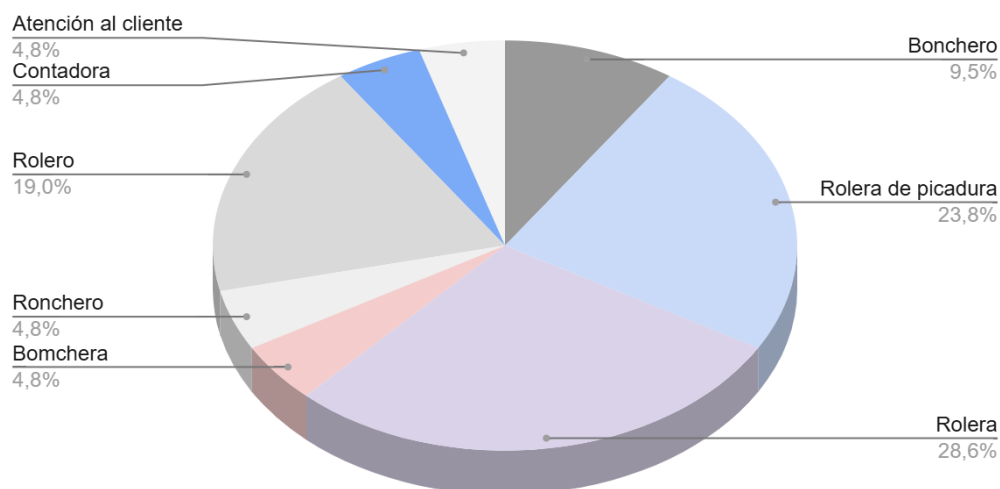
También es mencionada la autonomía y el empoderamiento, donde algunos colaboradores señalan que cuentan con libertad para organizar su trabajo en ciertos turnos.

Esta práctica coincide con el enfoque de empoderamiento descrito por Blanchard (2019), el cual reconoce que la autonomía favorece la responsabilidad y la eficiencia. Sin embargo, las percepciones sobre órdenes estrictas muestran que esta autonomía no es equitativa en todas las áreas, lo que sugiere la necesidad de mejorar el equilibrio entre control y participación.

En el análisis cuantitativo que da salida a este objetivo, se presenta:

Figura2

¿Qué cargo desempeña?



La información recolectada en la encuesta sobre el cargo que desempeñan los trabajadores muestra que la mayoría pertenece al área de producción, específicamente como roleros, roleras de picadura y boncheros, mientras que algunos se desempeñan en áreas administrativas como contaduría y atención al cliente (Figura 2). Esta distribución permite un análisis cruzado con los objetivos del estudio, enfocándose en la gestión organizacional y el aprovechamiento del talento humano, principales variables de la investigación.

Dado que la mayoría de los encuestados trabajan en áreas operativas, es posible observar cómo se aplican las prácticas de gestión organizacional desde la base de la estructura de la empresa. Por ejemplo, se puede identificar cómo la planificación, el control, la comunicación interna y el liderazgo impactan en el desempeño diario del personal.

A partir de los datos cuantitativos:

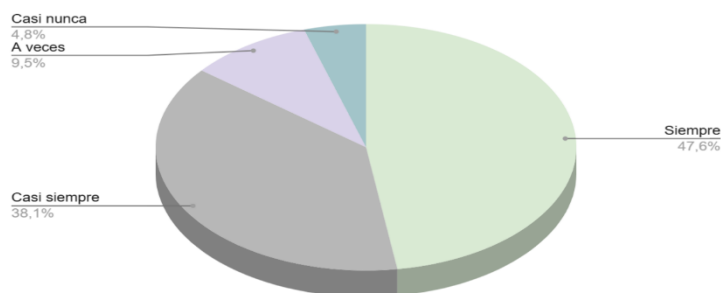
- Reuniones y comunicación: El 85% de los encuestados indicó que participa en reuniones semanales o recibe información a través de murales y correos electrónicos, lo que coincide con los hallazgos cualitativos sobre prácticas de seguimiento y coordinación.
- Capacitación: El 78% afirmó recibir capacitación regularmente, corroborando la percepción de formación continua reportada en las entrevistas.
- Evaluación del desempeño: El 70% de los trabajadores reportó recibir retroalimentación periódica, apoyando la práctica de evaluación constante observada cualitativamente.

En síntesis, las prácticas actuales de gestión organizacional en Tabacalera Pensa Estelí combinan una estructura funcional consolidada, canales de comunicación formales, supervisión directa, sistemas de incentivos y procesos de capacitación continua. Estas prácticas se alinean con enfoques teóricos de la administración clásica y moderna, evidenciando una gestión orientada al control, la eficiencia y la productividad.

No obstante, la triangulación de datos revela áreas de oportunidad relacionadas con la comunicación inconsistente, el liderazgo rígido en algunos casos y la falta de planificación proactiva en ciertos departamentos. Estos aspectos podrían influir en el clima laboral y en la participación del talento humano, elementos esenciales para fortalecer la gestión organizacional en su conjunto.

Figura3

Establecimiento de metas claras y medibles en la empresa



La figura 3, muestra que un 85% de los trabajadores perciben que sí existen metas claras y medibles en sus áreas de trabajo, lo cual representa un indicio favorable en términos de planificación y dirección por objetivos dentro de la empresa.

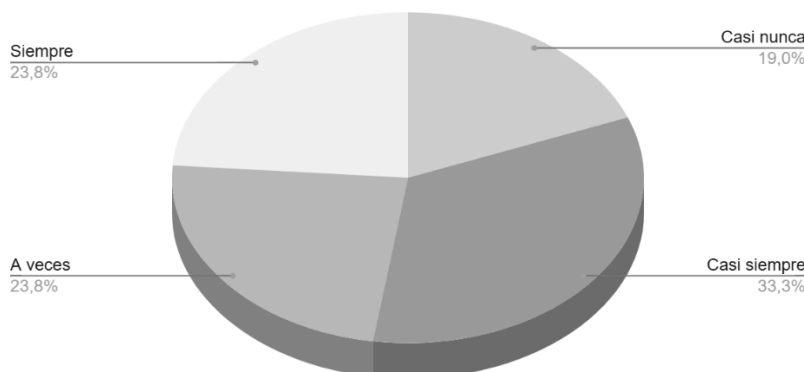
Tales datos sugieren que la formulación de metas es una práctica común y sistemática, lo que evidencia la existencia de una cultura organizacional orientada a resultados. La claridad en los objetivos operativos contribuye a una gestión eficiente y al alineamiento de esfuerzos dentro de los equipos de trabajo.

La definición de metas claras y medibles no solo contribuye a la organización del trabajo, sino que influye directamente en la motivación, el enfoque y el desempeño del personal. Cuando los trabajadores conocen con precisión lo que se espera de ellos, es más probable que se comprometan con los resultados.

Aunque el panorama es favorable, la presencia de respuestas como “A veces” y “Casi nunca” indica que aún existen áreas o supervisores que requieren mejorar la claridad y comunicación de metas. Por ello, se recomienda fortalecer la gestión por resultados a través de herramientas como indicadores de desempeño, realimentación periódica y seguimiento colaborativo. Estas estrategias permitirían unir las buenas prácticas observadas en la mayoría de las áreas y garantizar que todos los trabajadores cuenten con una guía clara para alcanzar sus objetivos individuales y colectivos.

Figura4

¿Existe comunicación de visión y misión de la empresa?

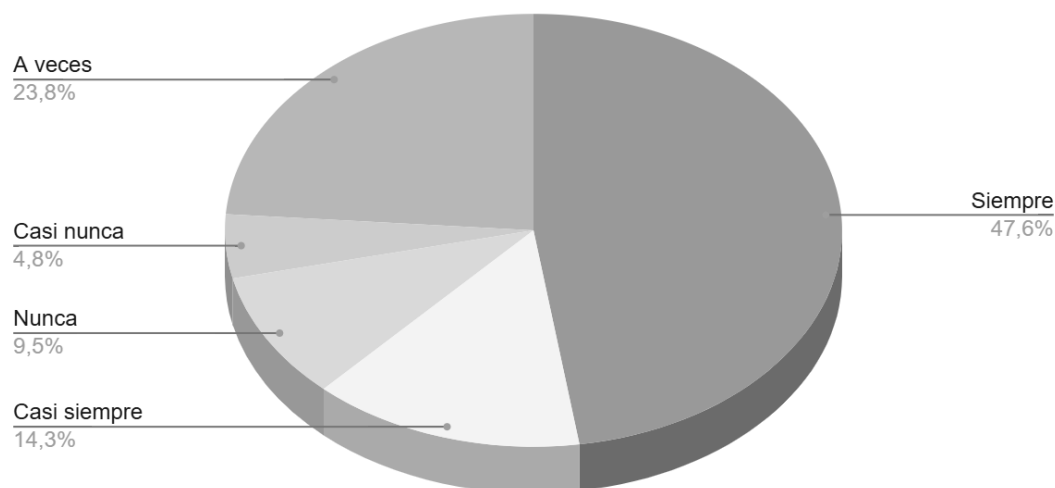


Este resultado muestra que un 60% de los trabajadores (12 personas) perciben que sí reciben con regularidad información sobre la misión, visión y objetivos de la empresa, ya sea de forma constante o frecuente. No obstante, un 40% restante expresa niveles bajos o intermitentes de comunicación institucional, lo cual indica que aún existen aspectos negativos en la divulgación de los pilares estratégicos organizacionales.

Aunque una parte significativa del personal manifiesta recibir con regularidad información sobre la misión, visión y objetivos de la empresa, el hecho de que un 40% de los encuestados afirme que esto ocurre rara vez o solo ocasionalmente indica una deficiencia comunicativa institucional que debe ser atendida. Para consolidar una cultura organizacional coherente, resulta necesario garantizar que los pilares estratégicos sean conocidos, comprendidos y apropiados por todo el equipo humano, permitiendo así una gestión más participativa, motivada y orientada a resultados.

Figura5

¿Existe coordinación entre los diferentes departamentos?



Los resultados muestran que 11 de los 20 encuestados perciben una buena coordinación interdepartamental, ya que respondieron “Siempre” (9) o “Casi siempre” (2). No obstante, el 45% restante reporta niveles bajos o inconsistentes de coordinación, con respuestas

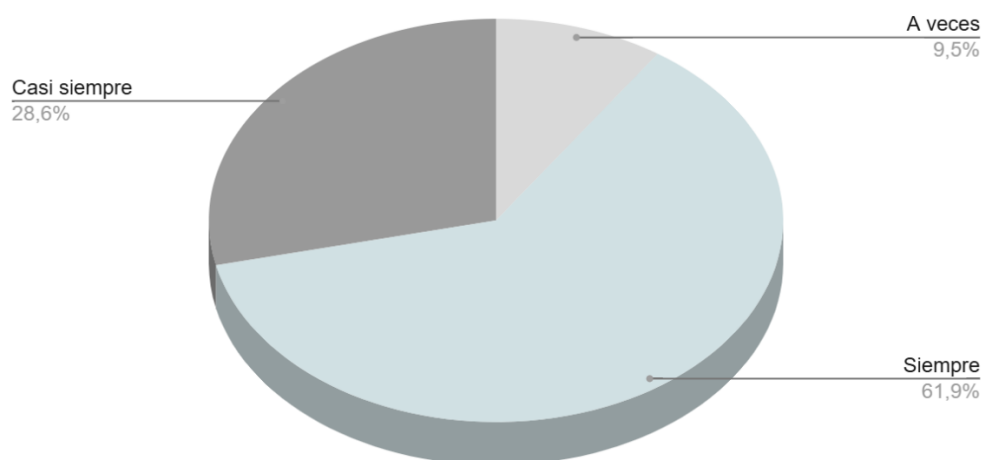
como “A veces” (5), “Nunca” (2) y “Casi nunca” (1). Esta división muestra que, aunque hay esfuerzos claros por lograr integración entre áreas, todavía persisten desconexiones y fallas de comunicación que afectan la fluidez de los procesos. La falta de articulación entre departamentos genera retrasos, malentendidos o duplicación de tareas.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, la coordinación es un pilar para alcanzar la eficiencia y la calidad en los resultados, una organización bien gestionada requiere procesos y estructuras que promuevan la interdependencia funcional y la colaboración entre áreas.

Cuando los departamentos no están alineados, se limita la posibilidad de desarrollar estrategias transversales y se obstaculiza el aprovechamiento integral del talento humano. Por tanto, una estrategia clave para Tabacalera Pensa sería el fortalecimiento de mecanismos de coordinación interna, como comités interdepartamentales, reuniones integradoras o plataformas de comunicación organizacional, que favorezcan el trabajo colaborativo y la toma de decisiones conjunta.

Figura 6

¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas?



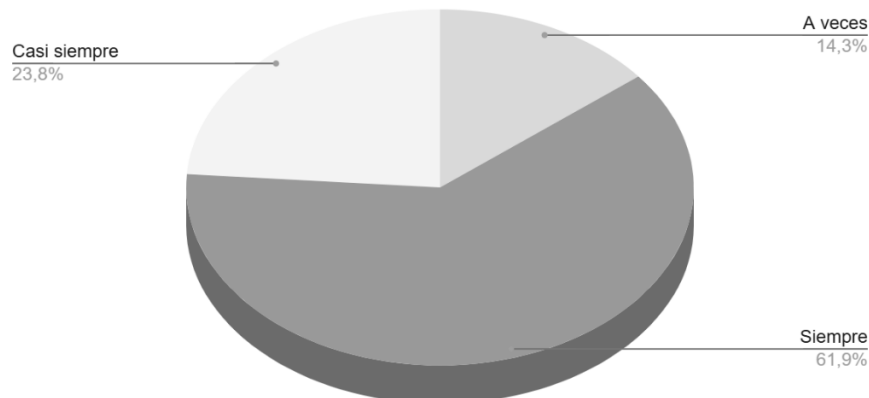
Los resultados muestran una respuesta positiva: 13 trabajadores respondieron “Siempre”, 6 “Casi siempre” y solo 2 respondieron “A veces”. Esto significa que el 90% de los participantes percibe que sus funciones y responsabilidades están bien delimitadas, lo que indica una estructura organizacional clara y operativa. Esta claridad funcional es un factor clave en entornos productivos como el de la Tabacalera Pensa, donde los procesos requieren precisión, disciplina y coordinación para alcanzar las metas diarias.

Este resultado se vincula directamente con el Objetivo 1 de la investigación, que busca identificar las prácticas de gestión organizacional. La existencia de roles bien definidos reduce la ambigüedad, mejora el desempeño individual y evita conflictos o duplicación de funciones, una organización eficiente asigna de manera clara las tareas, responsabilidades y autoridad a cada puesto, lo que favorece la eficiencia y la productividad.

A su vez, esta claridad también contribuye al aprovechamiento del talento humano (Objetivo 2), ya que permite que los colaboradores desarrollen mejor sus habilidades y se especialicen en sus áreas. En este sentido, Tabacalera Pensa muestra fortalezas organizativas que pueden ser potenciadas aún más con programas de capacitación y realimentación continua.

Figura7

¿Existe información sobre los Manuales o lineamientos claros de trabajo?



Los datos obtenidos reflejan una percepción muy positiva: 12 personas respondieron “Siempre”, 6 respondieron “Casi siempre” y solo 3 indicaron “A veces”. Esto indica que en la Tabacalera Pensa existe una estructura de trabajo documentada, funcional y que es reconocida por la mayoría de los colaboradores.

La existencia de manuales y lineamientos claros facilita la estandarización de los procesos, mejora la calidad de la producción y reduce los errores operativos. Esta práctica organizacional está estrechamente relacionada con el Objetivo 1 de la tesis, ya que demuestra un elemento clave de una gestión eficiente y formalizada.

Desde una perspectiva más amplia, la disponibilidad y uso de manuales responde también al Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022–2026 de Nicaragua, el cual prioriza el fortalecimiento institucional y la calidad del empleo.

Disponer de lineamientos claros en los centros de trabajo forma parte de las condiciones necesarias para alcanzar empleo digno y productivo, según este eje. Además, contribuye al Objetivo 2 de tu investigación, ya que la claridad operativa permite un mejor aprovechamiento del talento humano, al garantizar que cada trabajador sepa exactamente lo que debe hacer, cómo hacerlo y con qué estándares de calidad. En este contexto, Tabacalera Pensa muestra una práctica alineada con las políticas nacionales de desarrollo, lo cual fortalece su sostenibilidad organizacional.

Objetivo 2. Determinar los factores y condiciones que inciden en el aprovechamiento del talento humano

Este objetivo buscó identificar los factores y condiciones que afectan la utilización y desarrollo del talento humano en Tabacalera Pensa Estelí. Se enfocó en elementos estructurales, organizativos y ambientales, que influyen en la motivación, desempeño, capacitación y participación del personal.

Para abordarlo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 12 colaboradores y se complementó con revisión documental de manuales de funciones, políticas de recursos humanos y organigrama. La triangulación permitió contrastar percepciones individuales con la información institucional, fortaleciendo la validez de los resultados.

Se relaciona con las variables de estudio:

Factores y condiciones: estructura organizacional, comunicación interna, liderazgo, recursos y tecnología.

Aprovechamiento del talento humano: capacitación, evaluación al desempeño, motivación y participación en decisiones.

La siguiente tabla resume las definiciones y subvariables de estudio

Variable	Definición	Subvariables
Factores y condiciones	Conjunto de elementos estructurales, organizativos y ambientales que inciden en el aprovechamiento del talento humano (Barrios H. et al., 2020)	Estructura organizacional Comunicación interna Liderazgo Recursos y tecnología
Aprovechamiento del talento humano	Nivel de utilización y desarrollo de las capacidades, habilidades y competencias del personal dentro de la empresa (Chávez J. y Vizcaíno, 2020)	Capacitación Evaluación al desempeño Motivación Participación en decisiones

Además, se vincula con la Estrategia Nacional de Educación y Capacitación y los ODS (trabajo decente y crecimiento económico), conectando la gestión del talento humano con políticas nacionales y desarrollo sostenible.

Tabla4

Factores que inciden en el aprovechamiento del talento humano

Entrevistado	Respuesta	Análisis e interpretación
E1.	Nos sentimos valorados y reconocidos por nuestro trabajo	Ambiente laboral positivo que fortalece la motivación esencial.
E2	Las condiciones de trabajo son adecuadas y seguras.	Las buenas condiciones físicas favorecen el bienestar y el rendimiento.

Entrevistado	Respuesta	Análisis e interpretación
E3	Se promueve la capacitación continua para mejorar nuestras habilidades.	La formación constante potencia el desarrollo del talento humano.
E4	El salario es competitivo dentro del sector y eso motiva.	Remuneración adecuada contribuye al compromiso y la satisfacción laboral.
E5	El liderazgo cercano facilita la comunicación y la solución de problemas.	La gestión humana positiva genera un clima laboral favorable.
E6	Hay posibilidades de crecimiento y promoción para quienes se esfuerzan.	Oportunidades de desarrollo profesional como factor de retención.
E7	Contamos con espacios para expresar nuestras ideas y preocupaciones.	Canales abiertos de comunicación favorecen la participación y el sentido de pertenencia.
E8	La carga de trabajo a veces es muy alta y nos estresa.	Factor de estrés laboral que afecta el rendimiento y la salud mental.
E9	Algunas áreas tienen problemas con la disponibilidad de recursos para trabajar bien.	Limitaciones materiales que dificultan el desempeño óptimo.
E10	En ocasiones falta reconocimiento formal por el trabajo bien hecho.	Falta de reconocimiento institucional puede desmotivar a los empleados.
E11	La rotación de personal es alta y eso afecta el trabajo en equipo.	Alta rotación debilita la cohesión grupal y el aprovechamiento del talento.
E12	Se debería mejorar la comunicación entre departamentos.	Necesidad de mejorar la articulación interna para optimizar el talento humano.

La organización funcional y jerarquizada facilita coordinación, seguimiento y claridad de roles. Las áreas con alta rotación y cargas excesivas muestran desafíos que limitan la continuidad y el aprovechamiento del talento. Esto se relaciona con la teoría de Barrios H. et al. (2020) sobre cómo los elementos estructurales y organizativos inciden en el desarrollo del talento humano.

Se identifican canales formales e informales que favorecen la participación y sentido de pertenencia. Sin embargo, la comunicación interdepartamental requiere mejoras, lo que limita la efectividad de las decisiones y la articulación de esfuerzo.

El liderazgo cercano y orientado al bienestar genera motivación y compromiso. Las observaciones sobre falta de reconocimiento formal muestran áreas de oportunidad para mejorar la gestión de talento y aumentar la satisfacción laboral.

El acceso adecuado a infraestructura, herramientas y recursos contribuye a eficiencia y seguridad. Limitaciones puntuales en algunas áreas afectan el desempeño y la productividad, evidenciando la necesidad de planificación estratégica y dotación de recursos.

En cuanto al aprovechamiento del talento humano, La formación continua mejora habilidades y competencias, apoyando el crecimiento profesional y la productividad de los colaboradores. Esto responde directamente a la variable de capacitación mencionada por Chávez J. y Vizcaíno (2020).

En relación con la evaluación del desempeño, la retroalimentación constante permite mejorar la gestión individual y de equipo. Se observa la necesidad de formalizar estos procesos para garantizar equidad, motivación y seguimiento del desarrollo profesional. La motivación es en este caso la combinación de reconocimiento, remuneración competitiva y oportunidades de promoción que aumenta el compromiso y la satisfacción laboral, contribuyendo al aprovechamiento del talento humano.

También es mencionada la participación en decisiones, donde el personal cuenta con espacios para expresarse, lo que fomenta empoderamiento y sentido de pertenencia. No obstante, la falta de coordinación entre departamentos limita la efectividad de esta participación.

La gestión del talento humano en Tabacalera Pensa Estelí no se desarrolla de manera aislada, sino que se enmarca en un contexto nacional e internacional que busca

fortalecer la educación, la formación laboral y el desarrollo sostenible. La Estrategia Nacional de Educación promueve la mejora de competencias, habilidades y destrezas de los trabajadores, asegurando que el personal pueda adaptarse a las exigencias del mercado y contribuir al crecimiento de la organización.

En este sentido, las prácticas observadas en la empresa, como la capacitación continua, la retroalimentación constante y las oportunidades de promoción, se alinean con los principios de esta estrategia, garantizando un desarrollo integral del talento humano y fomentando la actualización profesional permanente.

Por otra parte, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) también proporcionan un marco de referencia para valorar el impacto social y laboral de estas prácticas.

ODS 4 – Educación de calidad: La empresa fomenta la capacitación permanente de sus colaboradores, lo que garantiza que cada empleado adquiera nuevas competencias y conocimientos aplicables a su trabajo diario. La formación continua no solo mejora el desempeño laboral, sino que también contribuye al crecimiento personal y profesional, fortaleciendo la capacidad de adaptación a los cambios del sector tabacalero.

ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico: Las condiciones laborales adecuadas, la motivación a través de incentivos, la posibilidad de ascenso y la creación de un clima laboral positivo reflejan el compromiso de la empresa con el trabajo decente y la satisfacción de sus colaboradores. Al mismo tiempo, la mejora del aprovechamiento del talento humano impacta directamente en la productividad y competitividad de Tabacalera Pensa, aportando al desarrollo económico local y regional.

Además, la relación con la Estrategia Nacional de Educación y los ODS evidencia que las políticas internas de la empresa no solo buscan el beneficio organizacional, sino que también cumplen un rol social y formativo. Los colaboradores no solo reciben capacitación técnica, sino que desarrollan habilidades transversales, como liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas, que son esenciales para el crecimiento sostenido de la organización y su contribución al bienestar general de la comunidad.

Por consiguiente, la integración de la gestión del talento humano con estas políticas nacionales y objetivos internacionales refuerza la importancia de mantener y mejorar las condiciones laborales, los programas de formación y los mecanismos de motivación y participación. Esto asegura que el aprovechamiento del talento humano no solo responda a las necesidades inmediatas de la empresa, sino que también se vincule con un desarrollo sostenible, responsable y socialmente consciente.

No obstante, en función con el objetivo 2, los cargos repetidos en el área de rolado y picadura revelan que una gran parte del talento humano está concentrado en tareas especializadas de producción, lo cual demanda esfuerzos constantes por parte de la empresa en capacitación técnica, ergonomía laboral, y motivación del personal. La ausencia de diversidad significativa en los cargos también puede señalar una limitada movilidad horizontal o vertical, lo cual es un aspecto crítico para considerar en cuanto al desarrollo del talento humano.

Según Alles (2018) el verdadero aprovechamiento del talento no solo se relaciona con la asignación de tareas, sino con la posibilidad de crecimiento, rotación funcional, reconocimiento y participación del trabajador en la organización.

Objetivo 3: Proponer estrategias sobre la gestión organizacional para el desarrollo del talento humano

El tercer objetivo de la investigación se centra en identificar y proponer estrategias que fortalezcan la gestión organizacional y favorezcan el desarrollo del talento humano en Tabacalera Pensa Estelí. A partir de la triangulación de información obtenida mediante entrevistas, revisión documental y observación directa, se identificaron fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos de planificación, liderazgo, motivación y comunicación interna.

Las estrategias se orientan a consolidar un ambiente laboral positivo, promover la participación del personal, incentivar el desarrollo profesional y fomentar un liderazgo cercano y efectivo. Estas acciones no solo responden a necesidades inmediatas de la empresa, sino que también se alinean con principios de gestión moderna que enfatizan

el equilibrio entre control, planificación y autonomía, contribuyendo al compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.

La literatura sobre gestión organizacional y desarrollo del talento humano enfatiza que la implementación de planes de capacitación, reconocimiento, evaluación continua y participación en decisiones son elementos esenciales para maximizar el potencial del personal, mejorar la productividad y fortalecer la cultura organizacional (Ferrer, 2019). Por lo tanto, la propuesta de estrategias se fundamenta tanto en los resultados de la investigación como en la teoría, asegurando que las recomendaciones sean pertinentes, viables y sustentadas.

A continuación, se presentan las estrategias propuestas por los colaboradores de la empresa, junto con su análisis e interpretación.

Tabla5

Estrategias sobre la gestión organizacional para el desarrollo del talento humano

Entrevistado	Respuesta	Análisis e interpretación
E1	Implementar un programa de reconocimiento y premios al esfuerzo.	Incentivar la motivación mediante reconocimiento formal e informal.
E2	Fomentar la participación del personal en decisiones del día a día.	Promover la inclusión y el empoderamiento como estrategias de gestión.
E3	Ofrecer más capacitaciones para mejorar nuestras habilidades.	La formación continua es clave para el desarrollo profesional y la competitividad.
E4	Mejorar las condiciones de trabajo, sobre todo en las áreas más expuestas.	Atención a factores ambientales para mejorar la salud y el bienestar laboral.

Entrevistado	Respuesta	Análisis e interpretación
E5	Crear rutas claras para el crecimiento y la promoción interna.	Definir planes de carrera que motiven el desarrollo y la retención del talento.
E6	Capacitar a los supervisores en liderazgo y gestión humana.	Fortalecer las habilidades de liderazgo para mejorar el clima organizacional.
E7	Rediseñar los horarios para evitar la fatiga y el estrés.	Mejorar la calidad de vida laboral a través de una jornada laboral equilibrada.
E8	Abrir canales de comunicación permanentes y confiables para recibir sugerencias.	Facilitar la participación y la expresión de ideas para la mejora continua.
E9	Implementar un sistema de evaluación con retroalimentación constructiva.	Fomentar el crecimiento personal y profesional mediante la evaluación continua.
E10	Se debería incentivar el trabajo en equipo entre áreas.	Promover la colaboración interna para fortalecer el desempeño colectivo.
E11	Sería bueno que los jefes visitaran más a los trabajadores para conocer sus necesidades.	Liderazgo cercano que fortalece la relación y confianza entre niveles.
E12	A veces no se escuchan las propuestas y eso desmotiva.	Crítica sobre falta de respuesta a la participación, que afecta el compromiso.

El análisis de las respuestas indica que las estrategias más relevantes se centran en tres áreas:

1. Liderazgo cercano y efectivo: Capacitación de supervisores, visitas periódicas a los trabajadores y retroalimentación continua permiten fortalecer la confianza, motivación y clima laboral.
2. Participación y empoderamiento: Fomentar la inclusión del personal en la toma de decisiones y abrir canales de comunicación permanentes incrementa el sentido de pertenencia y compromiso.
3. Desarrollo profesional y bienestar laboral: Programas de reconocimiento, capacitación continua, rutas de promoción interna y optimización de horarios contribuyen al desarrollo integral del talento humano, reducen estrés y mejoran productividad.

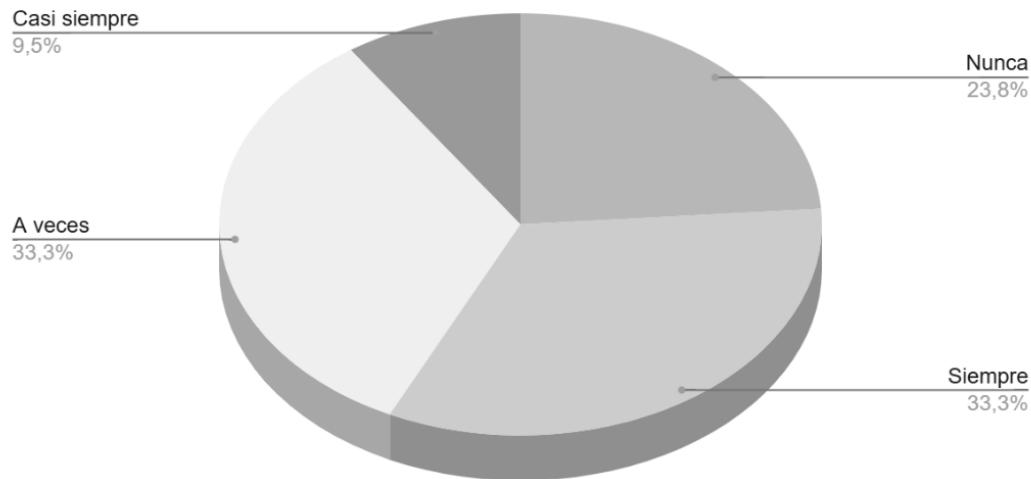
En conjunto, las estrategias propuestas reflejan la necesidad de equilibrar control y planificación con flexibilidad y participación, lo que coincide con estudios de gestión organizacional que destacan que este balance potencia el desempeño y la cohesión del equipo.

Luego de haber realizado el análisis cualitativo mediante la triangulación de datos, que permitió profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes sobre la gestión organizacional y el desarrollo del talento humano, se procede ahora a presentar el análisis cuantitativo de las encuestas aplicadas.

Esta etapa complementa y valida los resultados cualitativos, aportando una visión estadística y objetiva sobre los aspectos estudiados. Según Arias (2012, p. 136), el análisis cuantitativo permite identificar patrones, tendencias y relaciones mediante datos numéricos y gráficos, fortaleciendo la validez y confiabilidad de la investigación y facilitando la toma de decisiones fundamentadas.

Figura8

¿Existe realimentación oportuna sobre su desempeño?



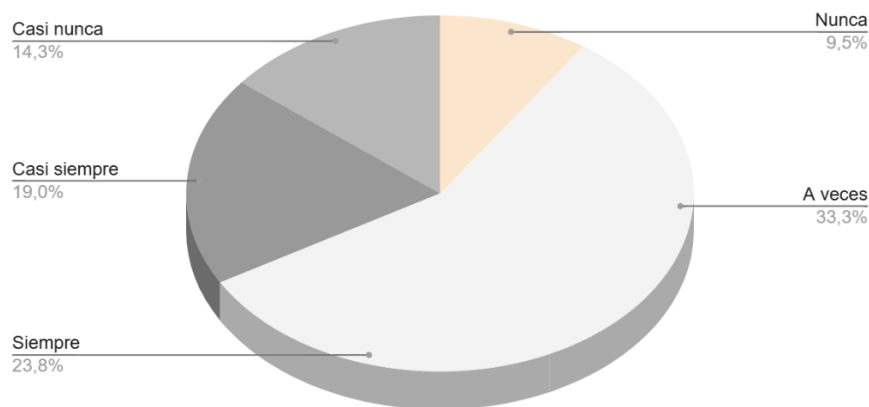
Los resultados evidencian una distribución dividida. De los 20 encuestados, 6 respondieron “Siempre”, 2 “Casi siempre”, 7 “A veces” y 5 “Nunca”. Este panorama indica que si bien existe un grupo que recibe retroalimentación constante, la mayoría experimenta una falta de seguimiento consistente o lo recibe de forma esporádica. Esto refleja un déficit importante en las prácticas de evaluación y comunicación individualizada, fundamentales para el desarrollo organizacional y del talento humano.

Desde el enfoque de la gestión humana, la retroalimentación oportuna es clave para mejorar el desempeño, corregir errores, reforzar logros y alinear las acciones con los objetivos de la empresa.

El proceso de retroalimentación es un mecanismo central para fomentar el crecimiento profesional, motivar al trabajador y generar compromiso con los resultados. Los empleados que reciben retroalimentación regular y constructiva reportan mayor satisfacción laboral, mayor claridad sobre sus expectativas y mejor percepción del reconocimiento dentro de la organización. En contraste, la falta de este acompañamiento afecta negativamente el rendimiento, provoca desalineación y limita el potencial de mejora continua. Para alcanzar una gestión organizacional eficaz, se recomienda

implementar sistemas de evaluación del desempeño con seguimiento personalizado y comunicación permanente. (HumanSmart, 2024, párr. 8)

Figura9
¿Hay fomento de la participación de los empleados en la toma de decisiones?

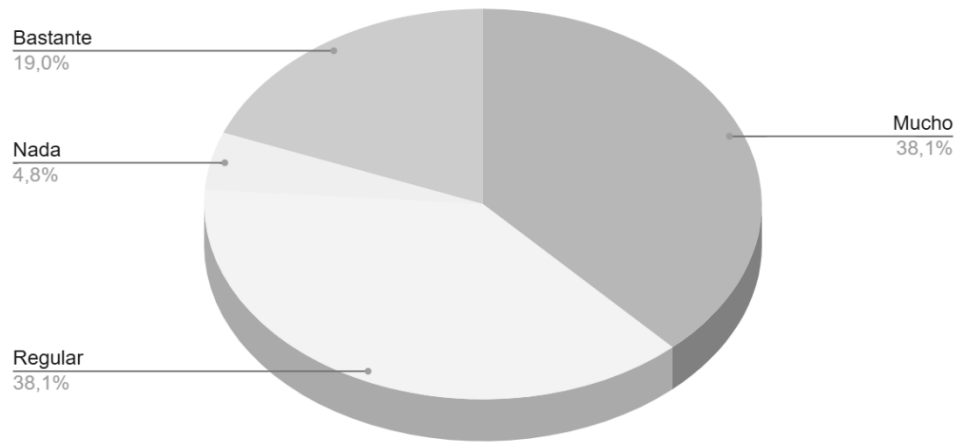


Del total de 21 respuestas, solo 5 trabajadores respondieron “Siempre” y 4 “Casi siempre”, lo que indica que apenas el 43% percibe espacios regulares de participación en la toma de decisiones. En contraste, 9 personas respondieron “A veces”, y 3 marcaron “Casi nunca” o “Nunca”, lo que sugiere que una mayoría relativa percibe la participación como limitada, ocasional o inexistente. Este resultado evidencia un patrón de toma de decisiones centralizada, donde la voz del personal operativo o administrativo no siempre es tomada en cuenta, a pesar de su conocimiento práctico y experiencia directa en los procesos.

Estos resultados se relacionan estrechamente con el Objetivo 2, ya que la falta de participación limita el desarrollo y aprovechamiento del talento humano, afectando la motivación, el compromiso y la innovación. En el contexto de Tabacalera Pensa, los datos indican la necesidad de transitar hacia un enfoque de gestión más participativa, mediante la creación de espacios reales de consulta, sugerencias y toma de decisiones compartida, especialmente en los niveles operativos.

Figura5

¿El ambiente laboral favorece el desarrollo profesional?



Los resultados muestran que 9 personas respondieron “Mucho”, 5 “Bastante”, y 7 “Regular”. Solo una persona expresó que el ambiente laboral *no favorece en absoluto* su desarrollo.

Esta distribución indica que una mayoría significativa (14 de 21 encuestados) percibe que el entorno laboral sí crea condiciones propicias para el crecimiento profesional. Sin embargo, un grupo notable reporta un ambiente apenas aceptable, lo cual sugiere la existencia de condiciones desiguales o poco sistemáticas en cuanto al apoyo al desarrollo profesional, lo que limita el potencial de algunos trabajadores.

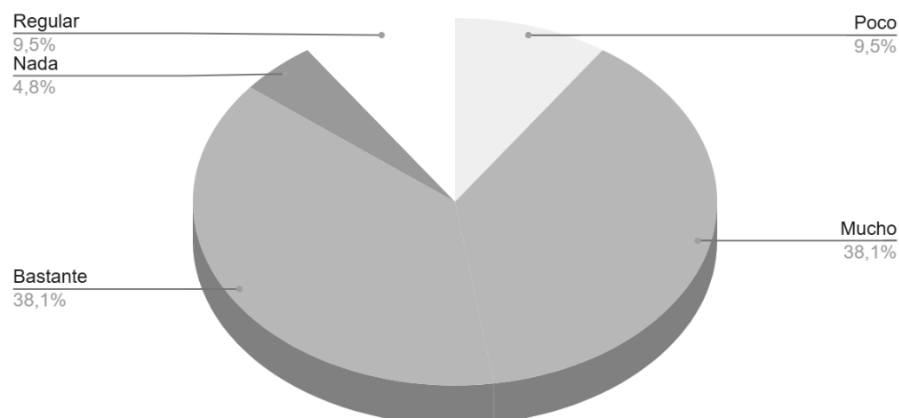
Este ítem se vincula directamente con el Objetivo 2, al abordar los factores que inciden en el aprovechamiento del talento humano. Según (Alles, 2018, p. 21) un ambiente laboral que estimula el aprendizaje, la innovación y el reconocimiento favorece no solo el desarrollo profesional, sino también la permanencia del personal y su productividad.

Además, este resultado conecta con el Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua, que promueve la formación continua, el talento joven y la mejora del capital humano como elementos esenciales para el desarrollo económico y social. Por lo tanto, fortalecer el ambiente laboral en todas las áreas de la Tabacalera Pensa —mediante

liderazgo positivo, oportunidades de capacitación y reconocimiento es clave para alinear la empresa con los objetivos nacionales y con una gestión organizacional centrada en el ser humano.

Figura6

¿Existen herramientas y Recursos necesarios para realizar el trabajo?



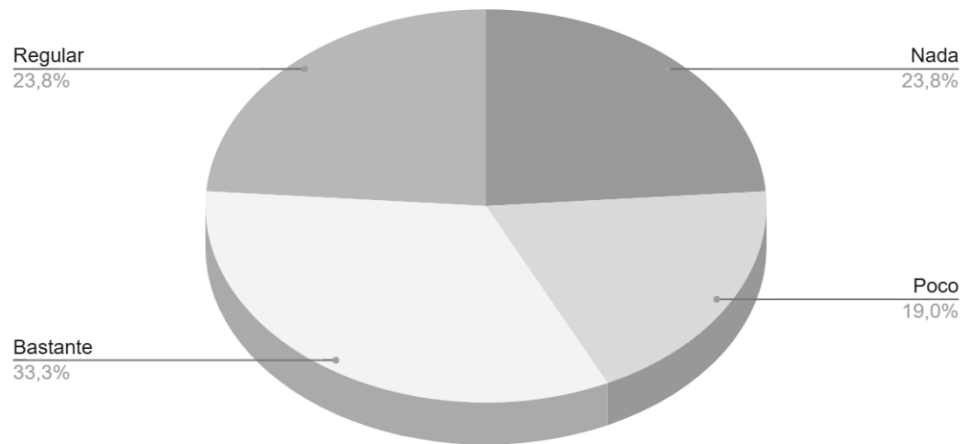
Los datos obtenidos revelan que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con los recursos disponibles: 8 respondieron “Bastante”, 7 “Mucho”, 2 “Regular”, 2 “Poco” y 1 “Nada”. Esto refleja que un 71% del personal considera que sí dispone de las herramientas necesarias, lo cual es un factor positivo para el cumplimiento eficiente de sus funciones. No obstante, la presencia de respuestas como “Poco”, “Nada” y “Regular” señala algunas deficiencias puntuales en ciertas áreas o turnos, lo cual podría estar afectando la productividad o generando estrés en algunos trabajadores.

Este aspecto se relaciona principalmente con el Objetivo 2, ya que la disponibilidad de recursos influye directamente en el aprovechamiento del talento humano.

Este tema se vincula con el Eje de Calidad del Empleo del Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua, el cual promueve condiciones laborales dignas, equipamiento adecuado y ambientes de trabajo seguros para potenciar el desarrollo productivo y humano. En este sentido, Tabacalera Pensa muestra avances importantes, pero también oportunidades de mejora en la cobertura y equidad de recursos.

Figura7

¿Recibimiento de capacitación continua?



Los datos revelan un resultado mixto con tendencia donde solo 7 personas respondieron “Bastante”, mientras que 6 marcaron “Regular”, 4 indicaron “Poco” y 4 “Nada”. Esto significa que más del 47% de los trabajadores considera que la capacitación continua en la empresa es insuficiente o inexistente, lo que representa una debilidad relevante en la gestión del desarrollo del talento humano.

A pesar de que existe una minoría que sí accede a procesos formativos con cierta frecuencia, el acceso desigual a la capacitación sugiere falta de planificación estratégica o limitación de recursos dedicados al fortalecimiento de habilidades del personal.

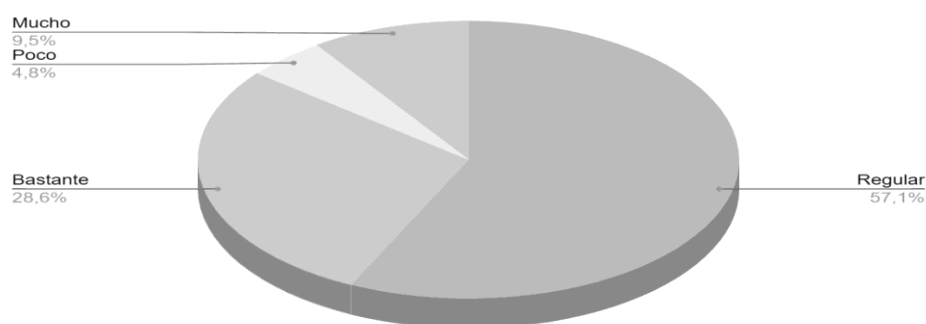
Este resultado incide directamente sobre el Objetivo 2 y es crucial para el cumplimiento del Objetivo 3, ya que la formación continua es uno de los pilares fundamentales del desarrollo profesional y organizacional. La capacitación no debe verse como un evento aislado, sino como un proceso sistemático y permanente que permita al trabajador adaptarse a los cambios, mejorar su desempeño y proyectar su crecimiento dentro de la empresa.

Es por lo antes descrito que todo se encuentra alineado con el Eje de fortalecimiento de capacidades del capital humano del Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua,

que promueve la formación técnica y continua como un mecanismo para mejorar la calidad del empleo y la competitividad productiva del país. Por tanto, Tabacalera Pensa debe desarrollar planes de formación integrales e inclusivos, que atiendan tanto a personal operativo como administrativo.

Figura8

¿Nivel de carga laboral?



Estos datos reflejan una percepción mayoritariamente moderada respecto a la carga laboral: 11 personas respondieron “Regular”, 6 “Bastante”, 2 “Mucho” y 1 “Poco”. Indicando que, aunque no se percibe una sobrecarga extrema, existe una sensación general de carga constante, posiblemente cercana al límite aceptable, sin llegar a niveles críticos. La percepción de una carga regular y solo ocasionalmente alta sugiere que el volumen de trabajo no siempre se ajusta equitativamente al tiempo, recursos o personal disponible. Este indicador puede tener implicaciones tanto en la eficiencia operativa como en la salud física y emocional del trabajador.

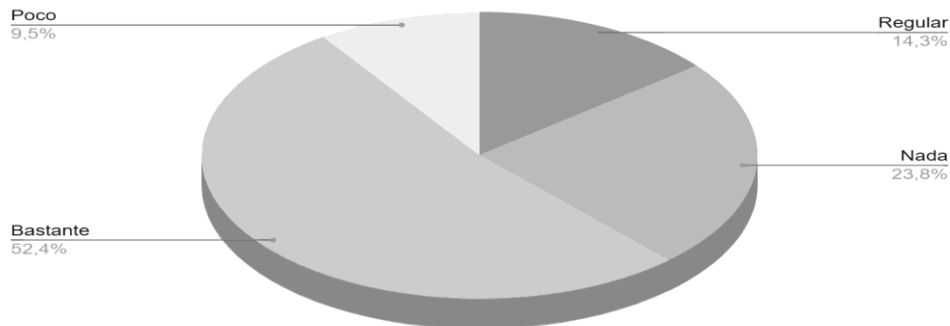
Dichos resultados se relacionan directamente con el Objetivo 2, ya que una carga laboral mal distribuida o no ajustada a las capacidades del equipo limita el aprovechamiento pleno del talento humano.

El equilibrio entre exigencia y capacidad de respuesta es esencial para mantener la productividad, la motivación y la salud organizacional. Además, un entorno laboral donde la carga es adecuada fortalece el bienestar, la permanencia y la calidad del trabajo. En este sentido, Tabacalera Pensa debe valorar implementar mecanismos de evaluación

periódica de cargas laborales, redistribuir funciones cuando sea necesario y promover pausas activas, contribuyendo así tanto al rendimiento como al desarrollo humano sostenible.

Figura9

¿Existe reconocimiento o incentivos por el buen desempeño?



La figura muestra una valoración positiva moderada: 11 personas respondieron “Bastante”, 3 “Regular”, 2 “Poco”, y 4 “Nada”, aunque una mayoría percibe la existencia de algún tipo de reconocimiento, casi el 40% de los encuestados considera que estos incentivos son escasos, nulos o inconsistentes. Esta situación evidencia que, si bien existen esfuerzos por reconocer el desempeño, estos no son generalizados ni sistemáticos en todos los niveles o áreas, lo cual puede afectar la motivación del personal.

Este aspecto se vincula con el Objetivo 2 y con el Objetivo 3 de la investigación, ya que el reconocimiento es un factor determinante para el aprovechamiento del talento humano y para el diseño de estrategias que fortalezcan la gestión organizacional, el reconocimiento satisface necesidades psicológicas clave como la autoestima, el logro y la autorrealización, lo que incide directamente en el compromiso, la productividad y la permanencia del trabajador en la organización. En la Tabacalera Pensa, es necesario estructurar políticas de reconocimiento formales y equitativas, que incluyan incentivos

tanto materiales como simbólicos, con el fin de construir una cultura organizacional que valore y motive el rendimiento.

Una vez analizados los resultados de forma individual, se procede a profundizar en la relación entre variables mediante el uso de tablas cruzadas. Permitiendo observar coincidencias, contradicciones o patrones entre respuestas, fortaleciendo la comprensión del comportamiento organizacional.

Y en referencia al objetivo 3, abarcando las estrategias, dado que el personal se desempeña en tareas repetitivas o técnicas, una estrategia efectiva de desarrollo debe apuntar a diseñar rutas de capacitación continua, específicas para roles operativos. Incluirlos en procesos básicos de toma de decisiones (por ejemplo, en mejoras de línea o ergonomía). Crear oportunidades reales de promoción interna hacia niveles de mayor responsabilidad.

Tabla6

Relación entre crecimiento profesional percibido y deseo de plan de carrera

Crecimiento profesional	Plan de carrera	Sí	No sé	(Sin respuesta)	Total
Nada		2	1	1	4
Poco		2	0	0	2
Regular		7	2	0	9
Bastante		4	2	0	6
Mucho		3	1	0	4
Total		18	6	1	25

La mayoría de los trabajadores, incluso quienes no ven claras posibilidades de crecimiento, expresan su deseo de contar con un plan de carrera, reafirmando la importancia de diseñar rutas de desarrollo profesional dentro de la empresa, alineado con el Objetivo 3 de esta investigación.

Tabla7

Relación entre condiciones físicas del trabajo y necesidad de fortalecer la gestión organizacional

Condiciones físicas	Fortalecer gestión	Sí	No sé	Total
Nada		2	1	3
Poco		1	0	1
Regular		6	1	7
Bastante		4	2	6
Mucho		4	1	5

Condiciones físicas	Fortalecer gestión	Sí	No sé	Total
Total		17	5	22

Aun cuando algunos colaboradores consideran adecuadas las condiciones físicas, coinciden en que es necesario mejorar la gestión organizacional para impactar el clima laboral, evidenciando que este no depende solo del entorno físico sino de la cultura y el liderazgo institucional.

Tabla 8

Relación entre nivel de capacitación recibida y disposición a participar en talleres

Capacitación actual	Participaría en talleres	Sí	No / No sé	Total
Nada / Poco		5	2	7
Regular		6	0	6
Bastante / Mucho		8	0	8
Total		19	2	21

Aunque varios trabajadores no reciben capacitación frecuente, la mayoría muestra disposición a formarse en habilidades. Esto representa una oportunidad para implementar talleres orientados a liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, reforzando el Objetivo 3.

Por consiguiente, desde el enfoque cualitativo, los resultados de las entrevistas evidencian que, si bien existe una estructura organizativa formal y ciertos mecanismos de supervisión, persisten debilidades en la comunicación institucional, la realimentación y la participación de los empleados en la toma de decisiones. Muchos trabajadores expresaron que sus ideas no son tomadas en cuenta y que la capacitación interna es escasa o inexistente, lo que afecta tanto la motivación como las oportunidades de crecimiento.

En correspondencia, los datos cuantitativos obtenidos por medio de encuestas muestran que, aunque más del 70% de los colaboradores afirman contar con funciones claras y herramientas adecuadas, también se destaca que el 60% no recibe capacitación continua, y solo una parte significativa considera que el ambiente laboral favorece parcialmente su desarrollo profesional. Ambos enfoques coinciden en señalar es

necesario implementar estrategias participativas y mejorar la comunicación y el reconocimiento.

Por tanto, los resultados reflejan que las prácticas de gestión organizacional inciden directamente en la productividad de los colaboradores. Factores como la comunicación interna, las oportunidades de capacitación y el cumplimiento de derechos laborales repercuten en la motivación y rendimiento del personal. Cuando los trabajadores perciben que la empresa cumple con sus obligaciones y promueve su desarrollo profesional, muestran mayor compromiso y eficiencia en sus labores, lo que se traduce en una mejora sustancial en la productividad general de la tabacalera.

Por consiguiente, con base en los resultados del análisis organizacional, se recomienda implementar un plan de acción enfocado en la capacitación continua, la evaluación del cumplimiento del Código Laboral y el fortalecimiento del bienestar laboral. Estas acciones permitirán la mejora del talento humano, mejorar la satisfacción de los colaboradores y elevar los niveles de productividad en la Tabacalera PENSA.

Plan de acción

Posterior al análisis de los datos y en coherencia con los objetivos de la investigación, se concluyó que la Tabacalera PENSA posee una estructura organizacional formal, con funciones y responsabilidades definidas, así como manuales y lineamientos claros que contribuyen a la estandarización de procesos. No obstante, se evidenciaron debilidades en la comunicación interna, la retroalimentación y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, lo cual limita el compromiso y la innovación dentro de la organización.

Asimismo, el estudio determinó que, aunque la mayoría de los colaboradores cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo, existe una carencia significativa en cuanto a la capacitación continua y sistemas de evaluación del desempeño, elementos clave para potenciar el talento humano.

Se observó también que la percepción del clima laboral y las oportunidades de desarrollo profesional es moderada, lo cual impacta negativamente en la motivación del personal. Sin embargo, los resultados revelaron una alta disposición e interés de los trabajadores por participar en talleres de formación, planes de carrera y programas de liderazgo interno, lo que representa una oportunidad para implementar estrategias sostenibles de desarrollo integral.

Por lo antes explicado, se plantea el siguiente Plan de acción enfocado en la capacitación como estrategia que busca fortalecer las competencias del personal, mejorar la comunicación organizacional, promover la participación y fomentar una cultura de reconocimiento y crecimiento profesional.

Objetivos del plan de acción:

General

Fortalecer la gestión organizacional y el desarrollo del talento humano en la Tabacalera PENSA mediante un plan de capacitación orientado al liderazgo, la comunicación efectiva y el cumplimiento de buenas prácticas laborales.

Específicos

1. Promover el conocimiento y cumplimiento del Código Laboral nicaragüense entre los colaboradores.
2. Desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo en todos los niveles jerárquicos.
3. Fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la participación y el reconocimiento del desempeño.
4. Establecer procesos permanentes de capacitación y evaluación del personal para fortalecer la productividad.

El plan está dirigido al personal operativo, administrativo y mandos medios de la Tabacalera PENSA, con una participación estimada de 50 colaboradores, distribuidos en grupos de 10 a 12 personas por sesión.

Módulo	Tema	Contenidos específicos	Duración
1. Legislación y derechos laborales	Código Laboral y normativas aplicables.	Obligaciones del empleador y trabajador; prestaciones y seguridad social; cumplimiento de condiciones laborales.	4 horas
2. Liderazgo participativo y comunicación interna	Desarrollo de liderazgo efectivo.	Estilos de liderazgo, comunicación asertiva, retroalimentación y motivación laboral.	6 horas
3. Trabajo en equipo y clima organizacional	Integración y cohesión grupal.	Estrategias de cooperación, resolución de conflictos, cultura organizacional y compromiso.	5 horas
4. Evaluación del desempeño y reconocimiento	Desempeño y productividad.	Indicadores de rendimiento, retroalimentación positiva, incentivos y reconocimiento.	4 horas

Módulo	Tema	Contenidos específicos	Duración
5. Bienestar y seguridad laboral	Salud ocupacional y bienestar integral.	Prevención de riesgos, manejo del estrés, acceso a clínica laboral y promoción del bienestar.	5 horas

Metodología

El proceso formativo se desarrollará bajo un enfoque participativo, combinando métodos teóricos y prácticos que fomenten el aprendizaje significativo. Las técnicas para emplear incluyen:

- Exposiciones dialogadas y dinámicas grupales.
- Estudio de casos basados en situaciones reales de la empresa.
- Guías de observación para verificar el cumplimiento del Código Laboral.
- Talleres prácticos y simulaciones de resolución de conflictos.
- Actividades de reflexión individual y grupal para fortalecer valores laborales.

Recursos necesarios

Tipo de recurso	Descripción
Humanos	Facilitadores externos en liderazgo, psicología organizacional y derecho laboral; personal del área de RRHH.
Materiales	Manuales, presentaciones, guías de observación, fichas de evaluación, proyectores, papelería.
Financieros	Costo estimado: C\$ 25,000 (honorarios de facilitadores, materiales, refrigerios y logística).

Tipo de recurso	Descripción
Infraestructura	Sala de reuniones o capacitación con condiciones adecuadas de iluminación, ventilación y mobiliario.

Evaluación del plan

Tipo de evaluación	Instrumento	Indicadores
Inicial	Cuestionario diagnóstico	Nivel de conocimiento sobre derechos laborales y comunicación organizacional.
Procesual	Lista de cotejo y observación directa	Participación activa, cumplimiento de tareas, desempeño colaborativo.
Final	Encuesta de satisfacción y prueba práctica	Incremento de conocimientos, aplicación de habilidades, mejora de clima laboral.

Plan de acción y matriz de estrategia

Estrategia	Finalidad	Impacto esperado	Resultado esperado	Costo estimado	Responsable
Capacitación continua en liderazgo y comunicación	Fortalecer competencias directivas e interpersonales.	Mejora en la coordinación y reducción de conflictos.	80% del personal demuestra comunicación efectiva.	C\$ 10,000	RRHH / Gerencia.

Estrategia	Finalidad	Impacto esperado	Resultado esperado	Costo estimado	Responsable
Evaluación del cumplimiento laboral (guía de observación)	Garantizar condiciones laborales adecuadas.	Cumplimiento del 90% del Código Laboral.	Mejora del clima laboral y satisfacción del personal.	Sin costo adicional	Departamento Legal / RRHH.
Sistema de evaluación del desempeño con incentivos	Motivar el rendimiento individual y grupal.	Incremento del 15% en la productividad.	Personal reconoce el vínculo entre desempeño y reconocimiento.	C\$ 8,000	Gerencia de RRHH.
Programa de bienestar y seguridad laboral	Promover salud física y emocional.	Reducción del ausentismo y estrés laboral.	Menos incapacidades y mayor compromiso.	C\$ 7,000	RRHH / Clínica empresarial.

Seguimiento y sostenibilidad

Para garantizar la sostenibilidad del plan:

- Se realizarán evaluaciones semestrales del desempeño y la aplicación práctica de los contenidos.
- RRHH mantendrá un registro de asistencia, resultados y mejoras.
- Se promoverá la creación de un Comité de Desarrollo Organizacional para asegurar la continuidad de las estrategias.
- Los resultados se presentarán anualmente ante la Gerencia General para retroalimentar las políticas internas de gestión del talento humano.

Impacto esperado

La implementación del presente plan permitirá a la Tabacalera PENSA:

- Mejorar la comunicación interna y la cohesión de equipos.
- Incrementar la motivación, el compromiso y la productividad laboral.
- Cumplir eficazmente con las normativas del Código Laboral.
- Consolidar una cultura organizacional participativa y orientada al desarrollo humano.
- Fortalecer su posicionamiento como empresa responsable y competitiva en el sector tabacalero.

11. Conclusiones

Posterior al análisis de los datos en consonancia con los objetivos, se concluye:

Que la investigación evidenció sobre la empresa que posee una estructura organizacional formal con funciones y responsabilidades definidas, manuales y lineamientos claros que contribuyen a la estandarización de procesos. Sin embargo, se identificaron debilidades en la comunicación interna, realimentación y participación activa de los empleados en la toma de decisiones, lo cual limita el compromiso y la innovación dentro de la organización.

Sobre los factores y condiciones que inciden el talento humano, el análisis reveló que, aunque la mayoría de los colaboradores cuenta con las herramientas y recursos necesarios para desempeñar su trabajo, existe una significativa carencia en capacitación continua y en sistemas formales de evaluación del desempeño.

Además, la percepción sobre el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo profesional es moderada, lo que impacta en la motivación y aprovechamiento del talento humano. La ausencia de reconocimiento sistemático y de incentivos adecuados también contribuye a esta problemática.

Y por último, se evidencia un alto interés y disposición por parte de los colaboradores para participar en talleres de habilidades, planes de carrera y programas de liderazgo interno, lo que abre una oportunidad para implementar estrategias de desarrollo integral del talento. Fortalecer la gestión organizacional, mejorando la comunicación, la realimentación, la participación y el reconocimiento, contribuirá a mejorar el clima laboral y a potenciar el desempeño del personal.

Es por ello que se considera a Tabacalera Pensa como una empresa que cuenta con bases organizativas sólidas, pero debe avanzar hacia una gestión más participativa, con procesos formativos constantes y una cultura de reconocimiento que promueva el crecimiento profesional y la motivación, alineándose así con las mejores prácticas de gestión del talento humano y contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa.

12. Recomendaciones

Con base a las conclusiones, se recomienda a:

Para la Gerencia de la Tabacalera Pensa

Implementar un sistema formal y periódico de comunicación interna que permita transmitir de manera clara y constante la misión, visión, objetivos y cambios organizacionales, fomentando la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

Desarrollar y poner en práctica un programa estructurado de realimentación continua para mejorar el desempeño y fortalecer la relación entre supervisores y colaboradores.

Crear políticas formales de reconocimiento e incentivos que valoren el buen desempeño, motivando así la productividad y el compromiso del personal.

Para el Departamento de Recursos Humanos

Diseñar e implementar planes de carrera personalizados que permitan a los colaboradores visualizar rutas claras de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Establecer un programa de capacitación continua, que incluya talleres en habilidades (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) y formación técnica, atendiendo a las necesidades detectadas en los colaboradores.

Promover la creación de un programa de mentoría y acompañamiento profesional para fortalecer el talento humano y facilitar el desarrollo integral del personal.

Para la Dirección General y Áreas Operativas

Fortalecer la coordinación interdepartamental para optimizar la gestión organizacional, mejorando la eficiencia de procesos y el clima laboral.

Evaluar periódicamente las condiciones físicas y recursos disponibles en las áreas de trabajo para asegurar un ambiente adecuado que favorezca el desempeño y bienestar de los empleados.

Fomentar una cultura organizacional basada en la inclusión, el respeto y la colaboración, que contribuya a la motivación y permanencia del talento en la empresa.

13. Referencias bibliográficas

- Castro, M., G. (2020). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Dialnet*, 6(8). Retrieved 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Chávez J., E., & Vizcaíno, A. (2020). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Redalyc*(36). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/>
- Chiavenato I. , I. (2006). INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. En I. Chiavenato, *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN* (pág. 589). México: McGraw-Hill . Retrieved 20245, from https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Murillo R., Y. J., Ponce F., D. R., Herrera S., B. D., & Rojas M., S. S. (2023). CAMJOL. 13(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5377/elhigo.v13i2.17386>
- Zavaleta R., M. B., Chamoly U. , K. M., & Santamaría O., S. N. (06 de 2024). Gestión Eficiente en el Gobierno Local: El Rol de la Simplificación Administrativa. (45). <https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.7>
- Aguilera, C. (28 de Junio de 2023). *Ispring*. <https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>
- Aguinis, H. (2023). *Performance Management*. Chicago: Chicago Business Press.
- Alles, M. (2018). *Evaluación de 360°*. Retrieved 2025, from <https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360%C2%BA-completo.pdf>

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (Vol. 6). Episteme. Retrieved 2024, from file:///C:/Users/admin/Desktop/Metodolog%C3%ADa/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2007). *Legislación de Nicaragua*. <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/f04ef377f888f17f062586b500745e37?OpenDocument>
- Barrios H. , K., Olivero V. , E., & Figueroa S., B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Scielo*, 31(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bedoya, L. F. (2002). *Gerencia del Talento Humano*. Bogotá Colombia: Corporación Unificada Nacional de Educación superior.
- Beltran J. . (2023). *Question pro*. Retrieved 2025, from Question pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-organizacional/>
- Caburao, E. (11 de abril de 2024). *Gestion Organizacional*. Safetyculture: <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-organizacional/>
- Carrión R., B., & Alama F. , M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *UCSA*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Castilblanco T. , W. A., & Figueroa M., A. J. (2021). *ribuni.uni.edu.ni*. Retrieved 2025, from <https://ribuni.uni.edu.ni/4520/1/96368.pdf>
- Causaya H. , H. M., Murcia H., C. C., & Guzmán A., B. D. (14 de 10 de 2025). Publicación: Optimización del proceso gerencial para el talento humano en clubes sociales en Colombia. *repository.ucc.edu.co*. Retrieved 2025, from <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/c2f40914-d7ed-46ff-9b74-ddae08883545>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (3ª ed)* (7ma edición ed.). México, DF, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . McGraw-Hill.
- Cortes, N. (27 de diciembre de 2022). *GeoVictoria*. <https://www.geovictoria.com/es-pe/blog/recursos-humanos/satisfaccion-laboral>
- Coulter, M., & Robbins, S. (2015). *Administración (13ª ed)*. Upper Saddle River NJ: Pearson.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico, D.F: Cengage Learning Editores S.A.
- De Vecchi U. , M. V. (2024). *bdigital.uncuyo.edu.ar*. Retrieved 2025, from https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/20954/cultura-organizacional-aplicada-a-empresa-del-sector-vitivincola.pdf
- Delahaye, B. L. (2023). *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT*. MELBOURE, AUSTRALIA: Mirabel Publishing.
- Dessler, G. (2022). *Human Resource Management (17th ed.)*. Pearson.
- Dollan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Drucker, P. (2011). *La práctica del management*. Ciro.
- Editorial Manipal. (11 de Mayo de 2025). *onlinemanipal*. Retrieved 2025, from [onlinemanipal.: https://www.onlinemanipal.com/blogs/importance-of-management-in-an-organization](https://www.onlinemanipal.com/blogs/importance-of-management-in-an-organization)
- Garcia, G. (14 de septiembre de 2023). *La X y la Y del liderazgo según Mc Gregor*. Sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/la-x-y-la-y-del-liderazgo-segun-mc-gregor/>

- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L.Pilar. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Retrieved 2024, from https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernandez, R. F. (2008). *Metodologia de la investigaciòn*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.
- HumanSmart. (8 de agosto de 2024). *HumanSmart*. <https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-cual-es-la-importancia-de-la-retroalimentacion-constante-en-los-sistemas-de-evaluacion-de-desempeno-por-objetivos-48764>
- Jackson, S., Valle, R., Salvador, L., & Schuler, R. (2007). *Gestion de Recursos Humanos*. Mexico, D.F: McGraw-Hill.
- Jones, G. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change (7ª ed)*. UPPER SADDLE RIVER, NJ: Pearson.
- Koontz, H. (2012). *Administración (11.ª ed.)*. Mexico, D.F: Pearson Education.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración (11th ed.)*. Mexico D.F: Mcgraw-Hill.
- Lara. (2009). *Conocer el Concepto de Satisfacción y encaminar la aplicacion del concepto*. (L. R. Lara, Ed.) Retrieved 05 08, 2025, from [https://www.insucotalca.cl/descargas/2020/recursos/terceros/atencioneclientes/Gu%C3%ADa%20N%C2%B01.%20Atenci%C3%B3n%20de%20Clientes%20\(Concepto%20de%20Satisfacci%C3%B3n\).pdf](https://www.insucotalca.cl/descargas/2020/recursos/terceros/atencioneclientes/Gu%C3%ADa%20N%C2%B01.%20Atenci%C3%B3n%20de%20Clientes%20(Concepto%20de%20Satisfacci%C3%B3n).pdf)
- Lopez, V. (1 de Septiembre de 2020). *Econfinados*. <https://www.econfinados.com/post/modelos-de-estructura-organizativa-de-la-empresa>
- Marriaga, A. C. (2024). *Integracion de la eficiencia operativa y la sostenibilidad en la administracion empresarial* . Universidad Nacional Abierta y a Distancia . Retrieved 05 08, 2025, from <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/61735/1/acmarriagap.pdf>

- McGregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. N.Y: McGraw-Hill.
- Narvaez, M. (2022). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-organizacional/#:~:text=La%20estrategia%20organizacional%20sirve%20de,que%20la%20empresa%20debe%20lograr.>
- Ochoa G. , G. I. (2024). CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES EN EL IPRGR–UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. *espacio.digital.upel.edu.ve*. Retrieved 2025, from <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1997>
- Palacios, D. (31 de Diciembre de 2021). *HubSpot*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/planificacion-organizacional>
- Pérez O., ó. (2019). *REALIMENTACION DEL DESEMPEÑO*. Retrieved 2025, from <https://blog.peoplenext.com/7-consejos-para-dar-retroalimentacion-de-desempeno-a-tus-empleados>
- Pibaque P. , M. S. (2 de 09 de 2022). Modelo de gestión administrativa en el área técnica para mejorar el desarrollo organizacional de la Empresa Pública Aguas de Manta”. *MANABI*. Retrieved 2025, from <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4036>
- Pimentel, C. (27 de Diciembre de 2022). *Evalart*. <https://evalart.com/es/blog/beneficios-de-la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-talento-humano/>
- Rodríguez, M. D. (octubre de 2017). <https://core.ac.uk/download/pdf/326423934.pdf>
- Sánchez M. , A. (2019). INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. *Redalyc*, *II*(2), 23. Retrieved 2025, from <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Sanchez, A. (12 de Mayo de 2021). *Deusto Formacion*. <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/sabes-que-consiste-estrategia-organizacional>
- Soto, A. (19 de julio de 2023). *Evaluación e identificación del Talento*. HR Talents.

- Toro D. , L. F. (2024). *Diseño, transformación y cambio en las organizaciones*. Retrieved 2025, from <https://books.google.com.ni/books?hl=es&lr=&id=3KD-EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=La+gesti%C3%B3n+del+cambio+organizacional+se+refiere+al+conjunto+de+estrategias,+procesos+y+acciones+planificadas+que+permiten+a+una+organizaci%C3%B3n+adaptarse+de+manera+efectiv>
- Ulloa, P. (25 de Enero de 2025). *Factorial*. https://factorial.es/blog/estrategias-gestion-de-talento-humano-empresa/?utm_source=chatgpt.com
- Universidad de Carlemany. (13 de junio de 2023). Gestión organizacional: concepto y objetivos. *Carlemany*, 12(4), 40. <https://doi.org/https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/gestion-organizacional/>
- Universitat Carlemany. (8 de Abril de 2022). *Universitat Carlemany*. <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/gestion-organizacional/>
- Velasquez, F. (13 de Marzo de 2023). *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-estrategica/>

We

14. Anexos

Anexo 1.

Instrumentos aplicados para la recolección de datos

Guía de entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Estimado (a) La presente encuesta forma parte del proceso investigativo de una tesis de grado en la carrera de Administración Turística y Hotelera. Su objetivo es conocer su opinión sobre aspectos organizacionales dentro de la empresa. Le agradezco profundamente su colaboración. La información será tratada con estricta confidencialidad y con fines plenamente académicos.

Datos generales:

Cargo que desempeña: Administradora

Años de desempeño en la empresa: Siete años

Entrevista

Objetivo específico 1: Identificar las prácticas actuales de gestión organizacional en la Tabacalera Pensa.

1. ¿Cómo describiría la estructura organizacional de la empresa?

2. ¿Qué tan efectiva considera la comunicación interna entre niveles jerárquicos?
3. ¿Se siente involucrado/a en los procesos de toma de decisiones?
4. ¿Cuáles son los principales mecanismos de planificación que se aplican en su área?
5. ¿Qué tipo de liderazgo predomina dentro de la empresa?
6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la gestión actual?

Objetivo específico 2: Identificar los factores y condiciones que afectan el aprovechamiento del talento humano

7. ¿Cuáles son las principales barreras para que los trabajadores desarrollen todo su potencial?
8. ¿La empresa ofrece oportunidades reales de crecimiento profesional?
9. ¿Qué tan accesible es la capacitación continua?
10. ¿Existe un equilibrio adecuado entre la carga laboral y los recursos disponibles?
11. ¿Considera que hay incentivos justos por el buen desempeño?

Objetivo específico 3: *Proponer estrategias sobre la gestión organizacional para el desarrollo del talento humano.*

12. ¿Qué tipo de estrategias considera necesarias para mejorar la gestión organizacional?
13. ¿Cómo cree que se podría fortalecer el liderazgo interno?
14. ¿Qué tipo de capacitaciones considera prioritarias para el personal?
15. ¿Cree que un plan de carrera formal beneficiaría a los empleados?
¿Por qué?
16. ¿Qué cambios urgentes sugiere para mejorar el clima organizacional?



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

Estimado (a) La presente encuesta forma parte del proceso investigativo para una tesis de grado para la carrera Administración Turística y Hotelera. Su objetivo es conocer su opinión sobre aspectos organizacionales dentro de la empresa. Le agradezco profundamente su colaboración. La información será tratada con estricta confidencialidad y con fines plenamente académicos.

Datos generales:

Cargo que desempeña: _____

Años de desempeño en la empresa: _____

Objetivo específico 1: Identificar las prácticas actuales de gestión organizacional en la Tabacalera Pensa.

Seleccione la respuesta que crea conveniente

1. En su área de trabajo se establecen metas claras y medibles.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

2. Se le comunica con regularidad la misión, visión y objetivos de la empresa.

- Nunca

- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

3. Recibe retroalimentación oportuna sobre su desempeño.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

4. Existe coordinación entre los diferentes departamentos.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

5. Se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

6. Las funciones y responsabilidades están bien definidas

▪ Nunca ▪ Casi nunca ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre

7. **La empresa cuenta con manuales o lineamientos claros de trabajo.** ▪ Nunca
▪ Casi nunca ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre

Objetivo específico 2: Identificar los factores y condiciones que afectan el aprovechamiento del talento humano

8. **El ambiente laboral favorece el desarrollo profesional.** ▪ Nada ▪ Poco ▪ Regular
▪ Bastante ▪ Mucho

9. **Cuenta con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo.**
▪ Nada ▪ Poco ▪ Regular ▪ Bastante ▪ Mucho

10. **Recibe capacitación continua**

▪ Nada ▪ Poco ▪ Regular ▪ Bastante ▪ Mucho

11. **El nivel de carga laboral es adecuado.**

▪ Nada ▪ Poco ▪ Regular ▪ Bastante ▪ Mucho

12. **Hay reconocimiento o incentivos por el buen desempeño.**

▪ Nada ▪ Poco ▪ Regular ▪ Bastante ▪ Mucho

13. **Siente que puede crecer profesionalmente dentro de la empresa.**

▪ Nada ▪ Poco ▪ Regular ▪ Bastante ▪ Mucho

14. **Las condiciones físicas del lugar de trabajo (luz, ventilación, espacio) son apropiadas.**

▪ Nada ▪ Poco ▪ Regular ▪ Bastante ▪ Mucho

Objetivo específico 3: Proponer estrategias sobre la gestión organizacional para el desarrollo del talento humano.

15. **¿Cree que sería útil implementar un sistema formal de evaluación del desempeño?**

▪ Sí ▪ No ▪ No sé

16. ¿Le gustaría que se estableciera un plan de carrera dentro de la empresa?

▪ Sí ▪ No ▪ No sé

17. ¿Considera importante que se desarrolle un programa de liderazgo interno?

▪ Sí ▪ No ▪ No sé

18. ¿Estaría dispuesto a participar en talleres sobre desarrollo de habilidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo)?

▪ Sí ▪ No ▪ No sé

19. ¿Le parecería útil tener sesiones de mentoría o acompañamiento profesional?

▪ Sí ▪ No ▪ No sé

20. ¿Considera necesario que se fortalezca la gestión organizacional para mejorar el clima laboral?

▪ Sí ▪ No ▪ No sé

Anexo 2. Carta de solicitud de información a la empresa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL, ESTELÍ
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
"2024: Universidad Gratuita y de Calidad para Seguir en Victorias"

Estelí, 24 de julio del 2024
REF.: Solicitud de información

Lic.
Belén Benavides
Gerente Administrativo
Tabacalera Pensa Estelí

A quien concierne

Por este medio me dirijo a usted para presentarle a las jóvenes.

1. LAURA DANEYLING CASTELLANO SAENZ # CARNÉ 20501358,
2. DIANA CECILIA RIOS LAGUNA # CARNÉ 19504196,

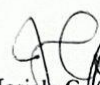
Estudiantes activos de V año de la carrera de **Administración Turística y Hotelera** modalidad Regular del CUR Estelí. Se les orientó realizar un trabajo investigativo, en la asignatura **Seminario de graduación**, y se plantearon el tema: **Análisis de la Gestión Organizacional en la Tabacalera Pensa Estelí**, durante en el primer semestre del año 2024.

Por tal motivo, solicitamos su apoyo institucional brindándole la información que considere apropiada para compartir, relacionada con la investigación orientada; cabe señalar que la información solicitada únicamente será utilizada para fines académicos.

La docente que estará dando seguimiento a este trabajo investigativo será la MSc. **Arclis Esmeralda Moreno López**.

Agradeciendo de antemano el apoyo que se les brinde, le saludo.

Atentamente,


Dra. Mariela Guzmán Hernández
Jefa de Departamento docente
Ciencias Económicas y Administrativas
UNAN – Managua / CUR Estelí

C/c archivo



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!

Anexo 3. Aplicación de instrumentos en la empresa Pensa



Foto 1. Recibimiento por el área administrativa



Foto 2. Entrevista con los colaboradores de la empresa



Foto 3. Entrevista en el área de trabajo.



Foto 4. Parte de la infraestructura en la empresa.



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



