



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

La gestión del talento humano en el área de producción de la
tabacalera PENSA de la ciudad de Estelí. Período 2024-2025

Cornavaca, M; Duarte, N.

Asesor/Tutor

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

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 Ciencias Económicas y Administrativas

**La gestión del talento humano en el área de producción de la
tabacalera PENSA de la ciudad de Estelí. Período 2024-2025**

Seminario de Graduación para optar grado de Licenciadas en
Administración de empresas

Autor/es

María Elixé Cornavaca Aráuz

Anggy Nicole Duarte Alvarado

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

4 de diciembre 2025



Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a Dios que nos dio la guía, la fortaleza, las herramientas, la sabiduría y nos acompañó durante todo este proceso para que hoy día podamos tener el honor de presentar este trabajo que con mucho esfuerzo, dedicación y sacrificio pudimos realizar.

A nuestros padres por su apoyo incondicional, por los consejos por ese amor con que nos criaron, y nos enseñaron que, para alcanzar nuestras metas y objetivos, se tiene que trabajar mucho, porque, aunque muchas veces nos quisimos dar por vencidas ellos estuvieron ahí para animarnos a seguir.

A nuestra tutora la doctora Beverly Estela Castillo Herrera, gracias a su acertada orientación, a su dedicación, al amor y al compromiso que le pone a su trabajo logramos terminar esta investigación con éxito.

Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos la capacidad intelectual para comprender cada contenido que en su momento representó un desafío, pero que, con esfuerzo y una buena gestión del tiempo, hemos convertido en fortalezas.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestra familia por su apoyo incondicional desde nuestros primeros pasos en la educación primaria y secundaria. Gracias a su amor, sacrificio y motivación, este logro ha sido posible.

Agradecemos a la Universidad UNAN-Managua, CUR-Estelí, por darnos las bases teóricas para fortalecer nuestro conocimiento durante estos cinco años de formación profesional. La excelencia académica y el compromiso de sus docentes por su pasión por enseñar y guiar a las nuevas generaciones y por ayudarnos a superar nuestras propias expectativas. La calidad del servicio educativo impartido en diversas modalidades, ha sido fundamental en nuestro crecimiento.

Agradecemos a todos nuestros maestros y tutores por dedicar su tiempo y esfuerzo en guiarnos hacia la excelencia. Su compromiso, paciencia y exigencia nos han impulsado a ser responsables y a valorar la calidad del trabajo bien hecho. De manera especial, extendemos nuestro más sincero agradecimiento a nuestra tutora de tesis, la Dra. Beverly Castillo Herrera, por su invaluable orientación, paciencia y compromiso. Su acompañamiento constante, sus enseñanzas y su apoyo incondicional han sido fundamentales en la culminación de este proyecto. Su pasión por la educación nos inspira a seguir adelante con responsabilidad y excelencia.

Finalmente, agradecemos a la empresa PENSA por su disponibilidad y a su personal por atender nuestras solicitudes para llevar a cabo este trabajo en sus instalaciones y por brindarnos la información necesaria para hacer posible esta investigación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 4 de diciembre 2025

Constancia

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***La gestión del talento humano en el área de producción de la tabacalera PENSA de la ciudad de Estelí. Período 2024-2025***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: ***María Elixé Cornavaca y Anggy Nicole Duarte***, 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 los propietarios y administradores de la tabacalera PENSA, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

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

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general, analizar la implementación de la gestión del talento humano para la definición de estrategias que conduzcan a la mejora de la retención del personal en el área de producción en la fábrica PENSA”. Esta investigación es cualitativa, y de acuerdo al enfoque filosófico es cuali-cuantitativa o mixta. El universo de estudio es la tabacalera PENSA que cuenta con 232 trabajadores. El tipo de muestreo es no probabilístico intencional. Las técnicas de recolección de datos fueron: entrevista, encuesta e investigación documental. Los principales resultados demuestran que el proceso de selección y contratación se hace en base a la experiencia y habilidades, el desempeño se evalúa en base a la capacidad productiva, la eficiencia y el comportamiento; además revelaron que existe una relación entre la eficiencia del proceso de contratación y la capacitación previa en el desempeño laboral de los trabajadores del área de producción de PENSA. Se proponen cuatro estrategias para la mejora de la gestión de talento humano y la retención de talentos, y son: 1) Programa de incentivo por desempeño laboral; 2) programa de evaluación del desempeño y retroalimentación; 3) programa de evaluación del desempeño y retroalimentación; y 4) Estrategias de atracción y selección efectiva.

Palabras claves: Empresa, Estrategias, Gestión del talento humano, Retención del personal, Rotación del personal.

Summary

The general objective of this research is to analyze the implementation of human talent management to define strategies that lead to improved employee retention in the production area of the PENSA factory. This research is qualitative, and according to the philosophical approach, it is mixed-methods (qualitative-quantitative). The study population is the PENSA tobacco company, which has 232 employees. The sampling method is non-probabilistic and purposive. Data collection techniques included interviews, surveys, and documentary research. The main results demonstrate that the selection and hiring process is based on experience and skills, while performance is evaluated based on productive capacity, efficiency, and behavior. Furthermore, the research revealed a relationship between the efficiency of the hiring process and prior training in the job performance of PENSA's production workers. Four strategies are proposed to improve human talent management and talent retention: 1) a performance-based incentive program; 2) a performance evaluation and feedback program; 3) a performance evaluation program; performance and feedback; and 4) Effective attraction and selection strategies.

Keywords: Company, Strategies, Human talent management, Employee retention, Staff turnover.

Índice de contenido

Contenido

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Descripción del problema	6
<i>3.1 Caracterización general del problema</i>	<i>6</i>
<i>3.2 Preguntas de investigación</i>	<i>8</i>
4. Justificación.....	9
5. Objetivos de la investigación	10
<i>5.1. Objetivo general</i>	<i>10</i>
<i>5.2. Objetivos específicos</i>	<i>10</i>
6. Marco teórico.....	11
<i>6.1 Empresa</i>	<i>11</i>
<i>6.2 Gestión del talento humano</i>	<i>15</i>
7. Operacionalización por objetivos e hipótesis	31
<i>7.1 Hipótesis de investigación y cuadro de operacionalización</i>	<i>33</i>
8. Diseño metodológico	34
<i>8.1 Tipo de investigación.....</i>	<i>34</i>
<i>8.2 Área de estudio.....</i>	<i>35</i>
<i>8.3 Población y muestra.....</i>	<i>36</i>
<i>8.4 Técnicas de recolección de datos</i>	<i>37</i>
9. Análisis y discusión de resultados	39
<i>9.1 Área de recursos humanos para la gestión del talento humano de la fábrica PENSEA</i>	<i>39</i>
<i>9.2 La selección, contratación y desarrollo del personal de producción la empresa PENSEA</i>	<i>52</i>
<i>9.3 Valoración de la gestión del talento humano desde los colaboradores del área de producción</i>	<i>63</i>
<i>9.4 Propuesta de estrategias de mejora de la gestión del talento humano en el área de producción</i>	<i>95</i>
10. Conclusiones	100
11. Recomendaciones.....	102
12. Referencias bibliográficas	104

13.	Anexos.....	110
------------	--------------------	------------

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización por objetivos.....	31
Tabla 2 Operacionalización de variables de la hipótesis	33
Tabla 3 Organigrama de PENSA	41
Tabla 4 Criterios de calidad evaluados	61
<i>Tabla 5 Indicadores evaluados</i>	<i>61</i>
Tabla 6. Edad de colaboradores	63
Tabla 7. Nivel académico del personal de producción de PENSA	64
Tabla 8. Estado civil de los colaboradores	64
Tabla 9. Conocimiento de estructura organizativa del área de producción	66
Tabla 10. Recibe instrucciones sobre sus funciones y responsabilidades.	66
Tabla 11. Cuenta con lo necesario para desarrollar su trabajo	67
Tabla 12. Recibe apoyo del supervisor o jefe de área para desarrollar su trabajo	67
Tabla 13. El espacio es adecuado para laborar.	68
Tabla 14. Conocimiento sobre la vacante del área de producción	69
Tabla 15. Requisitos para optar a la vacante del área de producción de PENSA	70
<i>Tabla 16. Le hicieron entrevista para optar al trabajo.</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 17. Periodo de inducción para la contratación Universo: 232 encuestas</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 18. Capacitación en el periodo de inducción Universo: 232 encuestas</i>	<i>72</i>
Tabla 19. orientaciones en tareas y funciones en el periodo de inducción.	73
Tabla 20. Pago de salario durante el periodo de inducción	73
<i>Tabla 21. Valoración del proceso de reclutamiento y selección</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 22. Consideración de la influencia de la capacitación en su actual desempeño laboral</i>	<i>74</i>
Tabla 23. Información del sueldo en el contrato laboral y su forma de pago.	75
Tabla 24. En la contratación se cumple con lo informado de salario y condiciones laborales.....	76
Tabla 25. Sueldo básico es adecuado con sus responsabilidades y tareas en la fábrica	77
<i>Tabla 26. Tipos de beneficios sociales.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 27. Valoración de los beneficios sociales Universo: 232 encuestas</i>	<i>78</i>
Tabla 28. Calificación del proceso de contratación	79
Tabla 29. Eficiencia del proceso de contratación	80
Tabla 30. Evaluación del desempeño	81
Tabla 31. Aspectos evaluados en su desempeño laboral	81
Tabla 32. Trabaja con metas de producción.....	82
Tabla 33. Sobrecumplimiento de metas de producción en su área de trabajo	83
Tabla 34. Consideración de la influencia de las condiciones laborales en el desempeño laboral	83
Tabla 35. Aspectos que inciden en el desempeño laboral	84
Tabla 36. Sujetos a Subsidios.....	85
Tabla 37. Razones de subsidios	85
Tabla 38. Apoyo en el crecimiento profesional	85
<i>Tabla 39. Capacitaciones desde que comenzó a trabajar en la fábrica.....</i>	<i>86</i>
Tabla 40. Frecuencia con la que se capacita.....	86
Tabla 41. Contribución de las capacitaciones en el desempeño laboral.....	87
Tabla 42. Le gustaría tener oportunidad de formación y promoción laboral.....	87
Tabla 43. Se cuenta con un plan efectivo para retención de talento.....	88
Tabla 44. Incentivo que motivan al empleado para permanecer en la empresa	89
Tabla 45. Tipos de incentivos que lo motiva a quedarse en la fábrica.	89
<i>Tabla 46 Motivación de los trabajadores a permanecer en la empresa</i>	<i>90</i>

Tabla 47. Motivos para la permanencia en la empresa	91
Tabla 48. Relación de salario y condiciones laborales con el desempeño laboral.....	92
Tabla 49. Relación entre las condiciones que la empresa ofrece en el contrato laboral y las condiciones que aplican	93
Tabla 50. Relación entre los beneficios que ofrece la empresa y la motivación de los trabajadores.....	93
Tabla 51. Análisis PESTEL	95
Tabla 52. Forma de impacto de los factores	96
Tabla 53. Análisis FODA.....	97

Índice de figura

Figura 1. Mapa del departamento de Estelí.....	35
Figura 2. Etapas del proceso de producción de Puros de PENSA	43
Figura 3 Marca Brick House	46
Figura 4 Corona Larga Original	46
Figura 5 Churchill Original	46
Figura 6 Mighty Mighty Original.....	46
Figura 7 El Traveler Original	46
Figura 8 Short Torp Original	46
Figura 9 Toro Original.....	46
Figura 10 Corona Original	46
Figura 11 Robusto Original	46
Figura 12 Mighty Mighty Maduro	47
Figura 13 Toro Maduro	47
Figura 14 Robusto Maduro	47
Figura 15 Mighty Mighty Connecticut.....	47
Figura 16 Churchill Connecticut	47
Figura 17 Toro Connecticut.....	47
Figura 18 Corona Larga Connecticut	47
Figura 19 Robusto Connecticut.....	47
Figura 20 Torp Corto Connecticut.....	47
Figura 21 Marca Perla del Mar	48
Figura 22 Doble Toro Clásico	48
Figura 23 Toro Perla Clásico	48
Figura 24 Robusto Clásico	48
Figura 25 Corona Gorda Clásico.....	48
Figura 26 Short Robusto Clásico	48
Figura 27 Doble Toro Maduro.....	49
Figura 28 Toro Maduro	49
Figura 29 Corona Gorda Maduro	49
Figura 30 Robusto Maduro	49
Figura 31 Doble Toro Corojo	49

Figura 32 Toro Corojo	49
Figura 33 Corona Gorda Corojo.....	49
Figura 34 Robusto Corojo	49
Figura 35 Marca El Baton	50
Figura 36 Doble Toro	50
Figura 37 Torpedo	50
Figura 38 Robusto	50
Figura 39 Belicoso	50
Figura 40 Marca Quorum.....	50
Figura 41 Doble Gordo Clásico	51
Figura 42 Churchill Clásico	51
Figura 43 Torpedo Clásico	51
Figura 44 Toro Clásico	51
Figura 45 Robusto Clásico	51
Figura 46 Corona Clásico.....	51
Figura 47 Robusto Corto Clásico.....	51
Figura 48 Tres Petit Corona Clásico	51
Figura 49 Toro Maduro	51
Figura 50 Churchill Maduro.....	51
Figura 51 Corona Maduro	51
Figura 52 Doble Gordo Maduro.....	51
Figura 53 Robusto Maduro	51
Figura 54 Doble Gordo Sombra.....	52
Figura 55 Churchill Sombra.....	52
Figura 56 Torpedo Sombra.....	52
Figura 57 Toro Sombra.....	52
Figura 58 Robusto Sombra.....	52
Figura 59 Corona Sombra	52
Figura 60 Robusto Corto Sombra.....	52
Figura 61 Tres Petit Corona Sombra	52
Figura 62. Procedimiento de selección de personal	55

1. Introducción

La gestión de talento humano (GTH) es el conjunto de procesos que una organización utiliza para atraer, captar, desarrollar y retener a sus empleados, enfocándose en optimizar el ciclo de vida del talento. La GTH se centra en la identificación, selección, capacitación, motivación y evaluación del personal, con el fin de alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa. (Vea, 2025)

Para una empresa el talento humano es un activo fundamental, porque de ellos depende el alcance de las metas y objetivos de la organización. Las empresas que entienden la importancia de atraer, contratar y retener al personal adecuado para cada una de sus actividades y permiten que su personal se desarrolle, adquieran habilidades y conocimientos para el crecimiento de la empresa y de cada uno de su personal, podrán crear e implementar estrategias para lograr el éxito esperado.

El presente estudio de investigación tiene como objetivo general, analizar la implementación de la gestión del talento humano para la definición de estrategias que conduzcan a la mejora de la retención del personal el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí, en el periodo 2024-2025

La fábrica PENSA dedicada a la elaboración y comercialización de puros, presenta una alta rotación de personal en el área de producción; situación que genera costos adicionales, por consecuente también afecta los procesos productivos. Es por ello que se enfatiza en identificar las fallas en los procesos de gestión de personal, y detectar cuáles son las causas de su aumento de rotación de personal, con el fin de proponer estrategias que minimicen esta situación.

Esta investigación ésta estructurada de la siguiente manera:

Primero se presenta la introducción. El segundo acápite se refiere a los antecedentes, se revisan los principales estudios relacionados con el objeto de esta investigación.

El tercer contenido describe la problemática, y se delimita las preguntas-problema de investigación. El cuarto acápite aborda la justificación, precisando su utilidad para la empresa, colaboradores, universidad y estudiantes.

El quinto acápite describe la fundamentación teórica donde se incluyen los conceptos sobre las etapas de la gestión de talento humano, atracción o reclutamiento, contratación, inducción o capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y retención del personal.

El sexto acápite detalla la operacionalización de los objetivos específicos. También se define la hipótesis de estudio, y se incluye la operacionalización de las variables.

El séptimo acápite abarca la metodología de la investigación donde se describe el tipo de investigación, áreas de estudio, población y muestra, criterios de selección, técnicas e instrumentos de recolección de datos y etapas de investigación.

El octavo acápite incluye los resultados de la investigación, describiendo a profundidad el funcionamiento de las etapas de la gestión de talento humano en la empresa PENSA, así mismo se incluyen las propuestas para la mejora de dicha gestión en función de la retención del personal.

Los acápites novenos y décimos incluyen las principales conclusiones y recomendaciones respectivamente. El acápite onceavo incluye la bibliografía de todas las fuentes consultadas. Finalmente se incluyen los anexos.

2. Antecedentes

Se realizaron búsquedas en diferentes repositorios en internet sobre estudios y artículos científicos relacionados con el tema de este estudio. Se localizaron antecedentes a nivel internacional, nacional y local, sobre gestión del talento humano, y son:

Antecedentes internacionales:

En una primera tesis titulada: Gestión del talento humano para la mejora de la productividad del área de producción de la empresa Los Paltos SAC, tiene por objetivo determinar como la gestión de talento humano aumenta la productividad del área de producción de la empresa Fundo Los Paltos SAC. Esta investigación es de tipo aplicada cuantitativa, y pre-experimental. La población es de 40 colaboradores del área de producción, y la muestra de 37 participantes. Se aplicó un cuestionario de 27 preguntas. Los principales resultados muestran que las principales causas de la baja productividad son: insatisfacción de la gestión del talento humano y la productividad mejoro por medio de la implementación de las nuevas estrategias del talento humano, acompañado del compromiso del personal y el manejo adecuado de los recursos de la empresa. (Moreno & Sotomayor, 2022)

Otra tesis titulada “Estrategias de Retención del Talento Humano para evitar la rotación del personal en la empresa Agro Latam – Lambayeque 2022”. El objetivo fue identificar la relación que tiene las estrategias de retención y la rotación de personal en la empresa Agro Latam. El tipo de investigación es descriptivo y correlacional. La muestra fue de 45 trabajadores. Se aplicaron encuestas. Según los resultados, cuando las estrategias de retención son malas por consiguiente la rotación también serían mala, cuando la estrategia de retención es regular la rotación será regular y cuando la estrategia es buena la rotación es buena o este caso es cero, por lo tanto, las variables son correlacionales. Se concluye que la investigación acepta la hipótesis: las estrategias de retención influyen en la rotación del personal en la empresa Agro Latam, Olmos, 2021 es significativa. (Cabanilla, 2021)

Otra tesis titulada: Políticas de gestión del talento humano y satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción y servicios de maquinaria pesada, Atlas Copco Peruana S.A. Arequipa – 2016. El tipo de investigación es descriptiva-correlacional y el diseño no experimental. La muestra

fue de 28 trabajadores del área de producción y servicio de maquinaria pesada. Se aplicaron encuestas. Se obtuvieron los siguientes resultados: El 46.43% tuvieron un nivel de satisfacción laboral. El 57.14% de trabajadores en política de gestión del talento humano, 60.71% en la dimensión de gestión de recursos humanos, y un 64.29% en la dimensión de facilidades en el trabajo, todos afirman que la política de gestión del talento humano fue medianamente adecuada. (Huaricallo, 2017)

Antecedentes Nacionales

Como primera tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos para la mejora del desempeño laboral en el Centro Recreativo La Fuente, Ocotal, año 2023”. Tiene como objetivo general “Analizar la Gestión de Recursos Humanos para la mejora del desempeño laboral en el Centro Recreativo La Fuente”. Es una investigación aplicada, y de carácter mixta, es descriptiva, transversal. El universo de 16 trabajadores, y fueron seleccionados 10 para aplicarles encuestas y entrevistas. Los resultados indican que los procesos de gestión de recursos humanos no son aplicados correctamente, por lo cual limita el desarrollo del desempeño laboral del capital humano. Se concluye que la hipótesis planteada en la investigación se cumple completamente, debido a que la teoría expone que la gestión de recursos humanos está orientada a fortalecer y potenciar la fuerza del equipo de trabajo de las empresas. (Ardón, Pravia, & Medina, 2023)

Se realizó una tesis nombrada “Lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano, para Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, Nicaragua”. El tipo de investigación tiene un enfoque cualitativo, es explicativa, analítica, proyectiva y documental, el diseño de investigación que se utiliza es el no experimental. Se aplicaron técnicas de recolección de datos como la entrevista y el cuestionario. Los principales resultados muestran que no cuentan con un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal, ningún programa de capacitación que pueda ayudar a retroalimentar o mejorar los conocimientos de los trabajadores. Se concluye que la empresa no cuenta con una estructura de talento humano definida, lo cual llevó a la creación de un modelo de gestión de talento humano y realizaron un diagrama que explica con claridad cada fase del proceso de reclutamiento de personal, para tener un proceso más claro y eficiente, basado en el perfil del puesto. (Balmaceda, Solís, & Tellez, 2020)

La investigación titulada: gestión del talento humano, y tiene como objetivo analizar la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones. Las técnicas fueron la recolección de documentación bibliográfica. Lograron identificar la existencia de varias finalidades adicionales, entre ellas: efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas, establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores, implementar políticas salariales y de compensaciones basados en el desempeño, detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo, evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización. (Bojorge, Rodríguez, & Solórzano, 2020)

Antecedentes Locales:

La tesis a nivel de licenciatura titulada: Gestión del talento humano para el desarrollo turístico de Hotel Don Vito Estelí, II Semestre 2020, tiene como principal objetivo, analizar la gestión del talento humano para el desarrollo turístico empresarial. Este estudio es cualitativo, descriptiva y su muestreo es probabilístico. Se aplicaron entrevistas a cinco colaboradores y el propietario. Los principales resultados destacan la falta de un sistema de evaluación del desempeño laboral, carece de área de seguridad, y poco personal por la poca afluencia de visitantes extranjeros. Concluyen que, al implementar un sistema de evaluación para la gestión del talento humano se obtendrían mayores beneficios que motivaría, incentivaría y permitiría una mayor eficiencia para el desarrollo turístico y logro de las metas, ya sea de forma individual o de manera colectiva. (Pastran Ramos, 2021)

Otra investigación titulada: Gestión de recursos humanos en la tabacalera "Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022". Tiene como objetivo general: Evaluar el funcionamiento del departamento de recursos humanos de la Tabacalera Maquiladora De Tabaco Vegas Jalapa S.A. El tipo de investigación según su finalidad fue aplicado de nivel correlacional de enfoque cualitativo y de corte transversal. Se aplicaron encuesta y entrevistas. La muestra fue de 65 trabajadores. Los resultados determinaron que carecen de seguimiento por parte del departamento de recursos humanos de la empresa para el mejoramiento de la eficiencia de producción de los colaboradores y plantearon un lineamiento estratégico de gestión de recursos humanos mediante acciones de mejora con el fin optimizar el funcionamiento y operación de los colaboradores para

aumentar la eficiencia y aumentar la producción. (Jasym Blandón, López Arauz, & Cruz Duarte, 2022)

Un estudio titulado: Proceso administrativo del área de recursos humanos en la Empresa “Las Limas S. A.” de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019. Tiene como objetivo general, analizar las etapas del proceso administrativo del área de recursos humanos de la Empresa. El tipo de investigación es aplicada y cualitativa. Se aplicaron entrevistas. El tipo de muestra es probabilístico. Los principales resultados demuestran que existe falta de comunicación entre los colaboradores del área, el mal clima laboral, la falta de motivación, mala distribución de las actividades, la no implementación de capacitaciones al personal del área, estructura organizativa completa. Se concluye que deben de implementar políticas de incentivos de motivación e implementación de capacitación a los trabajadores, de esta manera lograr un mejoramiento continuo para un mejor proceso administrativo del área. (Herrera Leiva, Mantilla Lazo, & Vega Castillo, 2019)

Existen muchas investigaciones relacionadas con el tema en estudio, la diferencia radica que se aborda la gestión de talento humano de la fábrica PENSA y la importancia del personal operador para el funcionamiento productivo de la empresa, se analiza la implementación de cada una de las etapas de la gestión de talento humano y proponen estrategias enfocadas en disminuir la rotación de personal.

3. Descripción del problema

3.1 Caracterización general del problema

El crecimiento de la industria tabacalera nicaragüense ha impulsado la creación de nuevas plazas de trabajo principalmente para las familias que habitan en la zona Norte del país, generando alrededor de 7 mil puestos de empleo, indican datos de la Confederación Sindical de Trabajadores de Zonas Francas. (Rodríguez, 2024)

El sector tabacalero de Nicaragua reviste una importancia considerable tanto a nivel nacional como internacional. El sector tabacalero es una fuente importante de empleo. Genera puestos de trabajo

en diversas etapas de la producción, desde el cultivo del tabaco hasta la fabricación y exportación de puros. (Martínez Hernández, 2025)

Una de las fábricas de puros instalada en la ciudad de Estelí es la Empresa PENSA (Puros de Estelí Nicaragua S.A.), fundada el 5 de enero del año 2011, e inicia operaciones el 5 de octubre del mismo año. En el año 2018 cambió de nombre a JC. Newman PENSA. El representante de la empresa es Lázaro Corona López.

La fábrica PENSA se ha venido perfilando como una empresa en crecimiento, reconocida por su experiencia y por sus productos. Un aspecto vital en este desarrollo han sido sus colaboradores. Es por ello que esta investigación se enfoca en el proceso de gestión del talento humano, que abarca las etapas de: selección, contratación, evaluación del desempeño y retención del personal.

PENSA, dedicada a la elaboración y comercialización de puros, presenta una alta rotación de personal en el área de producción; situación que genera costos adicionales y afecta los procesos productivos. Tras hacer una visita a la empresa e interactuar con algunos de sus colaboradores y de forma empírica llegamos a detectar las distintas causas que han provocado la situación actual de la empresa.

Cuando la etapa de selección presenta deficiencia, la calidad de la contratación se ve afectada, porque se contrata personal con falta de compromiso, motivación y responsabilidad para desempeñar sus tareas, lo cual produce mayor rotación de personal y se debe buscar otros candidatos, el personal nuevo tiene que capacitarse, esto provoca inversión en tiempo y recursos de la empresa.

Además, se presentan problemas en la etapa de desarrollo y formación, porque la empresa una vez que ha contratado el personal, tiene la responsabilidad de capacitar y orientar al trabajador para garantizar la eficiencia y calidad en su trabajo. En PENSA, se tienen algunas dificultades porque cuando un nuevo colaborador se integra, sólo se le da una pequeña explicación de sus funciones, pero no le dan un seguimiento para valorar su desempeño laboral.

La etapa de evaluación del desempeño no está gestionada de la forma correcta, porque la empresa no tiene un criterio específico para evaluar a su personal y asegurarse que los trabajadores tengan las habilidades y capacidades necesarias para realizar sus tareas y saber en qué área podría ser más productivo; esto podría causar desmotivación cuando no se sienta capaz de realizar las exigencias de su puesto, lo que puede afectar la moral y por consiguiente renuncia y se tendrá que buscar a otra persona.

Falta de claridad en los criterios y expectativas es decir que los empleados no tienen conocimiento de cómo están siendo evaluados ni de lo que la empresa espera de ellos, a su vez el proceso de evaluación no está bien definido, es decir no hay una planificación ni seguimiento.

3.2 Preguntas de investigación

En base a la descripción del problema se ha delimitado una ruta-critica de preguntas-problemas que orientan este estudio, y son:

Pregunta general

¿Cómo se implementa la gestión de talento humano en el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí en el periodo 2024-2025?

Preguntas específicas

- 1) ¿Cuáles son los procesos que implementa el área de recursos humanos en función de la gestión del talento humano en la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí?
- 2) ¿Cómo está organizada la gestión del talento humano en el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí?
- 3) ¿De qué manera se implementa el proceso de selección y contratación de personal para el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí?
- 4) ¿Cuál es la estrategia que implementa PENSA para el desarrollo y formación del personal en el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí?
- 5) ¿Cuáles son los procedimientos para evaluar el desempeño del personal en el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí?

- 6) ¿Qué estrategias de gestión del talento humano se podrían implementar para la mejora de la retención del personal del área de producción en la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí?

4. Justificación

La presente investigación contribuye a la gerencia de la fábrica PENSA porque proporciona información sobre la gestión del talento humano en el área de producción, y se proponen estrategias que pueden incorporarse en la política de personal de la empresa.

Este trabajo investigativo es importante para el área de Recursos Humanos de la fábrica PENSA porque resulta imprescindible analizar cómo las prácticas de gestión del talento humano impactan en la productividad, la innovación y la satisfacción laboral, asimismo, puede ser un documento de consulta sobre el desarrollo de las diferentes etapas de la gestión del talento humano y retomar algunas estrategias que pueden implementarse para mejorar la eficiencia y retención del personal de producción de la fábrica.

Esta investigación es de utilidad para las empresas del sector tabacalero como guía de trabajo y de conocimientos valiosos para optimizar la gestión del talento humano. De igual forma aporta a la UNAN-Managua CUR-Estelí porque fortalece científicamente la línea de investigación (CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional) y específicamente en la sublínea (CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones).

Finalmente, este estudio será de utilidad como antecedente de otros estudios de las carreras del departamento de ciencias económicas y administrativas que tengan como interés principal profundizar en la temática de talento humano en las fábricas de tabaco establecidas en la ciudad de Estelí.

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo general

Analizar la implementación de la gestión del talento humano para la definición de estrategias que conduzcan a la mejora de la retención del personal el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí, en el periodo 2024-2025

5.2. Objetivos específicos

1. Describir el área de recursos humanos para la gestión de talento humano en la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí
2. Determinar los procedimientos para la selección, contratación y desarrollo del personal para el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí
3. Analizar la gestión de talento humano desde la perspectiva de los trabajadores del área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí
4. Proponer estrategias de mejora de la gestión del talento humano para la mejora de la retención del personal en el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí

6. Marco teórico

En base al objeto de estudio, en esta investigación se han delimitado tres ejes teóricos, que son: 1) Empresa, 2) Gestión del talento humano, y 3) Estrategias para la mejora de la gestión del talento humano. A continuación, se detallan los conceptos:

6.1 Empresa

Concepto de empresa

García y Casanueva (2000, pág. 3) definen la empresa como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

De acuerdo a Simón Andrade (2015, pág. 257) afirma que una empresa es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.

Tipos de empresa

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a su tamaño, su actividad económica y su estructura jurídica:

1. Empresas de acuerdo a su tamaño

Se puede definir a las micro, pequeñas y medianas empresas como organizaciones empíricas financiadas, organizadas y dirigidas por el propio dueño que abastecen a un mercado pequeño, cuando mucho regional; además, no cuentan con alta producción tecnificada y su planta de empleados la integran los familiares del propietario, razón por la cual también se conoce como empresas familiares. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 258)

La forma más común y más extensamente utilizada para definir una PYME es utilizar el número de empleados. En Nicaragua existe una definición formal por parte del Gobierno tanto para el

micro, pequeña y mediana empresa, por número de empleados, activos y ventas anuales (Urcuyo, 2012):

- a) **Las Microempresas** cuentan de 1 a 5 trabajadores, activos totales de hasta 200 mil córdobas, ventas totales anuales de hasta 1 millón de córdobas.
- b) **Las pequeñas empresas** cuentan de 6 a 30 trabajadores, activos totales de hasta 1.5 millones de córdobas, ventas totales anuales de hasta 9 millones de córdobas.
- c) **Las medianas empresas** cuentan de 31 a 100 trabajadores, activos totales de hasta 6.0 millones de córdobas, ventas totales anuales de hasta 40 millones de córdobas.

2. Empresas de acuerdo a su actividad económica

- a) **Sector primario:** *son* aquellas cuya actividad se centra en la explotación de los recursos naturales para la comercialización o como materia prima para producciones industriales. Este tipo de empresas transforman los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Son empresas del sector primario las agrícolas, las pesqueras, las mineras y las ganaderas. (Visconti, 2018)
- b) **Sector secundario:** Es la transformación de materiales en artículos de mayor valor, a través de una o más operaciones o procesos d ensamble. El punto clave es agregar valor al material original, cambiando su forma o propiedades, o al combinarlo con otros materiales que han sido alterados en forma similar. El material original se vuelve más valioso mediante las operaciones de manufactura que se ejecutan sobre él. (Groover, 2013, pág. 3)
- c) **Sector terciario:** En términos generales, el sector servicios está compuesto mayormente por “comercio”, “servicios de vivienda y personales” —lo que incluye salud y educación privada— y los servicios relacionados con actividades agropecuarias, minería, industria y construcción. (Portocarrero Lacayo, 2010, pág. 9)

3. Empresas de acuerdo a su forma jurídica

Desde el punto de vista legal, las Pequeñas Empresas o Microempresas, según el Código de Comercio de Nicaragua, pueden adoptar diferentes tipos de organización empresarial en sociedad y son los siguientes (Sáenz, 2001, págs. 11-14):

- a) Sociedad en Nombre Colectivo:** Es aquella en que los socios hacen el comercio bajo una razón social y son personales y solidariamente responsables de las deudas sociales (137 C.C). Es una sociedad que reposa en la confianza de las personas (*intuitus personae*), por eso la muerte de un socio, la quiebra o la insolvencia del mismo conduce a la disolución; ningún socio puede ceder su parte social sino con el consentimiento de todos los otros, de otra suerte el socio queda siempre responsable y no el cesionario.
- b) Sociedad en Comandita Simple:** Lo que caracteriza a esta sociedad es la coexistencia de dos categorías de socios; los comanditarios que aportan el capital y los gestores que responden por la marcha de la empresa. Si la sociedad comprende varios gestores, ella será en nombre colectiva para esos y en comandita para los otros que son comanditarios.
- c) Sociedad en Comandita por Acciones:** Se caracteriza por la coexistencia de dos categorías de socios; los unos llamados "Comanditarios", que no responde del pasivo social, sino hasta monto de sus aportes o acciones y los otros, que se les llama "Comanditos" o "Gestores", responsables, personal y solidariamente como los socios colectivos. Si la sociedad comprende varios comanditos, la sociedad será colectiva entre estos y en comandita respecto a los comanditarios.
- d) Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Es una sociedad en que cierto número limitado de socios se agrupan, pero no son responsables sino por su aporte en la sociedad, aun cuando esta responsabilidad, en ciertos casos puede extenderse a una suma adicional; las cuotas o participaciones no son negociables ni cesibles sino en forma especial. Se requiere un capital cuyo límite menor lo señala la ley; es por lo general, prohibida para las grandes empresas (bancos, seguros, etc.). Los socios pueden no ser comerciantes, se designa por su objeto o por el nombre de uno o más socios, agregando, "Sociedad de Responsabilidad Limitada", sin que la inserción del nombre implique responsabilidad limitada.
- e) Sociedad Anónima:** La Sociedad Anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables solo hasta el monto de sus

respectivas acciones, administradas por mandatarios revocables, y conocida por la designación del objeto de la empresa.

f) Sociedad Cooperativa: En la Ley se definen los tipos de Cooperativas que se pueden organizar, pero sin ser limitativos a las que se expresan. Estas se constituyen en Asamblea General que celebren los interesados en la cual se aprobarán los Estatutos, se suscribirá el capital inicial y se elegirán los miembros de los órganos administrativos. El Acta de esta sección será el documento constitutivo de las cooperativas.

La Empresa productiva

Es un tipo de organización con fines de lucro cuya actividad productiva se centra en las actividades de obtención, procesamiento y transformación de la materia prima en bienes acabados (que van directo al consumidor) o en bienes intermedios (que sirven de insumo a otras empresas del sector). Las empresas industriales forman parte del sector secundario de la economía, el sector manufacturero. (González, y otros, 2023, pág. 30)

Sin embargo, las empresas industriales se distinguen de otras empresas manufactureras en que su labor implica la transformación profunda de la materia prima, en instalaciones altamente mecanizadas y/o automatizadas, en las que trabajan obreros más o menos especializados. La labor de la industria es, justamente, producir mediante el trabajo y la tecnología diferentes bienes con valor agregado. (González, y otros, 2023, pág. 30)

Empresa productiva: modelo de zona franca

Las zonas francas tienen la capacidad de incrementar la competitividad de la región y convertirse en puntos de referencia para la atracción de inversión. Estas inversiones se traducen en nuevos flujos de capital para la economía, generación de empleo, fortalecimiento de las cadenas productivas y transferencia de conocimiento. (Romero, Pérez, Orozco, Martínez, & Díaz, 2021, pág. 5)

Las zonas francas son una herramienta clave de promoción de inversión, y pueden desempeñar un papel importante en la atracción de inversión extranjera. Mediante una infraestructura adecuada y

buenas prácticas, estos modelos pueden compensar, hasta cierto punto, un clima de inversión adverso. (Romero, Pérez, Orozco, Martínez, & Díaz, 2021, pág. 6)

6.2 Gestión del talento humano

Concepto de gestión de talento humano

Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 2)

La gestión del talento humano o administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela, 2011, pág. 2)

Importancia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Vallejo Chávez, 2015, pág. 16)

El talento humano es uno de los activos más importantes e influyentes de la industria cuando se habla de productividad, porque es una parte interesada precisamente aquellos que manipulan y convierten las materias primas en productos que se pueden dar a los consumidores que hacen que la organización sea una entidad que sea capaz de producir rentabilidad y distinguir la competencia por la calidad de sus bienes o servicios. Es por eso que es importante considerar como una prioridad

para la comisión de capital humano en cada industria como un elemento determinante para la competitividad y la productividad empresarial. (González, Guerrero, Orozco, Castro, & Caminos, 2023, pág. 3738)

El talento humano de una empresa constituye el activo más valioso de la misma, es por esto que una buena gestión del talento humano se debe caracterizar por potenciar el capital humano en beneficio de los objetivos, visualizando a los empleados como socios para que a través de sus talentos desarrollen las estrategias, antes que a través de acciones administrativas generando una ventaja competitiva en el mercado e impactando positivamente los diversos programas y políticas, así como los estados financieros de la empresa. (Marmolejo Carrasco & Rosero Armijo, 2022, pág. 27)

Beneficios de una buena gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano constituye un área interdisciplinaria formada por numerosas dinámicas que alimentan y enriquecen a la organización; así como aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también de tecnología del aprendizaje, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, ocio, incentivos, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y otros asuntos diversos. (Gaspar, 2021, pág. 322)

La Gestión del Talento Humano permite a la organización alcanzar sus objetivos y realizar su misión, aporta competitividad a la organización, proporciona empleados bien entrenados y motivados, desarrolla y mantiene la calidad de vida en el trabajo, establece políticas éticas y desarrolla comportamientos socialmente responsables, construye una mejor empresa y un mejor equipo. (Cerón, Atiencia, López, Fernández, & Llangarí, 2017, pág. 6)

Etapas de la gestión del talento humano

Selección del personal

Concepto de selección de personal

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas. La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible (Vallejo Chávez, 2016, pág. 55)

La selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación. Seleccionar no implica escoger a unos, discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre trabajo. (Marinez Reinoso & Vargas Fernandez, 2019)

Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal ejecutado eficiente mente permite a las organizaciones predecir el desempeño laboral de su equipo de trabajo, elaborar el plan de capacitación anual para disminuir brechas, reducir los índices de rotación de personal, disminuir los tiempos de adaptación laboral, eliminar los costos y los presupuestos innecesarios que genera el reclutamiento de personas. Para ello, se requiere realizar una evaluación objetiva, imparcial, competitiva y de mérito, asimismo contar con un comité evaluador ad hoc, que cumpla con requisitos básicos en procesos de selección de personal, que conozcan cómo validar competencias técnicas y blandas en un candidato a través de un proceso innovador y tecnológico. (Reyes, Gomez, & Ramos, 2021, pág. 233)

El proceso de selección del personal parte de la definición de los parámetros necesarios para cubrir una plaza vacante, en correspondencia de los objetivos de la empresa y de las políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo; sobre estas bases se seleccionan los candidatos. Durante este proceso se recopila de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo; así como, la determinación de a quién se contratará, según los atributos que posee para

ajustarse al cargo, de esta forma, se garantiza poder contar con empleados capaces de mantener o aumentar la eficiencia de la organización. (Armijo, Bermúdez, & Mora, 2021)

Importancia del proceso de selección de personal

La selección del personal no solo tiene valor en el proceso de proveer a la organización del personal necesario, sino que, derivado del proceso de evaluación de los candidatos que le sirven de base, es de utilidad y función de la misma; el proceso de selección del personal es una inversión, que bien conducida debe producir un rápido "retorno de la inversión". Son incalculables los beneficios que en el ámbito social, material y financiero reporta, a la institución, contar con la fuerza de trabajo, con las características adecuadas para el desempeño de sus funciones. (Marinez Reinoso & Vargas Fernandez, 2019)

El seleccionar a los empleados que sean más idóneos, es una prioridad para las organizaciones, ya que las decisiones acertadas de selección permitirán saber quién es la o las personas apropiadas para su contratación. Esto por supuesto debe ser realizado por personal competente, ya que de ello depende el clima de la organización, el liderazgo, el trabajo en equipo, la satisfacción laboral al estar en el puesto idóneo con la persona idónea, entre otras tantas características. Se debe de seleccionar para poder elegir de una manera efectiva quienes serán las personas indicadas que, con sus características, habilidades y destrezas individuales, se ajusten a los requerimientos del trabajo o tarea, sabiendo además que tal vez para alcanzar el ideal del perfil, se requiere un poco de capacitación en alguna de estos requerimientos. (García, Esparza, Ochoa, & Mercado, 2022, págs. 40, 41)

Técnicas de selección de personal

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Veamos las características de cada una de las técnicas de selección. (Chiavenato, 2009, págs. 149-161):

- a) La entrevista de selección.** La entrevista de selección es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para

la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación del desempeño; entrevista de separación, cuando los empleados renuncian o que son despedidos de las empresas, etcétera.

b) Pruebas de conocimientos o de capacidades. Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.

c) Pruebas psicológicas. Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas.

d) Pruebas de personalidad. La personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás.

e) Técnicas de simulación. Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario —o un contexto dramático— en el presente, en el aquí y el ahora, para desarrollar el evento que se pretende analizar, de forma tan parecida a la realidad como sea posible. Así, el protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y se coloca en un escenario circular, rodeado por otras personas —el contexto grupal— que asisten a su actuación y participan o no en la escena.

Contratación de personal

Concepto de contratación de personal

La contratación es la fase en la que la empresa formaliza los términos de la contratación del trabajo. Para ello, deberá tener en cuenta los diversos aspectos de la realización del trabajo establecidos en el contrato colectivo; sin embargo, la contratación de un trabajador debe verse en sus particularidades y en función del proyecto empresarial, las pretensiones de crecimiento, los programas de capacitación y los compromisos establecidos con el sindicato. (Bouzas & Reyes, 2019, pág. 11)

Es la formalización de una relación de trabajo entre un empleador y un empleado, que generalmente se hace mediante contrato de trabajo por escrito, en el ámbito público o ámbito privado. (Marmolejo Carrasco & Rosero Armijo, 2022, pág. 27)

La contratación de personal es importante porque está direccionada estratégicamente hacia los objetivos y metas que pretende alcanzar la organización. Esto es, para que el talento humano proporcione valor, que sea un factor difícil de replicar y de sustituir, desarrollando una competitividad mayor en el mercado. (Prieto, Pérez, & Escorcía, 2021, pág. 58)

El proceso de contratación del talento humano es primordial, si no se hace puede traer consecuencias negativas a la organización, cuyas consecuencias normalmente son económicas, aunque a veces pueden tener consecuencias morales que terminan afectando la buena imagen de la institución. (Marmolejo Carrasco & Rosero Armijo, 2022)

Etapas de la contratación de personal

La etapa de la contratación cierra el inicio de la relación laboral, en la que el nuevo talento humano es parte integrante de la organización y es acogido como un nuevo miembro o parte del equipo, haciendo la inserción en el cargo o actividad. De igual forma como se inicia la relación laboral o contractual, se termina, es decir la relación laboral llega a su fin, esta terminación también debe ser formalizada mediante documento que evidencie el cierre de la relación laboral, que en la mayoría

de los países es mediante acta de finalización laboral debidamente certificada por el organismo de control. (Marmolejo Carrasco & Rosero Armijo, 2022, pág. 30)

Chiavenato propone las siguientes etapas de la contratación (2009, pág. 376):

- a. **Transmisión de información**, aumentando el conocimiento de las personas, informando acerca de la organización, sus productos/servicios, sus políticas y directrices, reglas y reglamentos.
- b. **Desarrollar habilidades y destrezas**, preparando para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.
- c. **Desarrollar actitudes**, cambiando actitudes negativas a actitudes favorables, de concienciación y sensibilización de las personas, los clientes internos y los externos.
- d. **Desarrollar conceptos**, elevando el nivel de abstracción, desarrollando ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

Desarrollo del personal

Concepto de desarrollo del personal

El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. (Chiavenato, 2009, págs. 372-414)

Solé y Mirabet (1997) consideran que es una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender.

Importancia del desarrollo del personal

Los desarrollos del personal para la empresa suponen una mayor cualificación de los trabajadores y su productividad; una mayor rapidez de los mismos para estar al día; un ahorro de tiempo en el aprendizaje, lo cual lleva a una formación menos costosa, una disminución de pérdidas; muchos menos accidentes; menos absentismo laboral y cambio de trabajos. De todo ello se deduce que el desarrollo del personal contribuye con la empresa a lograr sus objetivos actuales preparando a los individuos para realizar una tarea concreta con mayor eficacia. (Buckley & Caple, 1991)

Vallejo (2016) considera que es importante el desarrollo del personal porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren personas y las organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los tiempos actuales requieren de nuevas organizaciones y personas proactivas. El desarrollo de las personas se relaciona con la educación, la orientación hacia el futuro y ofrece la oportunidad de mejorar su desempeño y crecimiento humano.

Evaluación del desempeño laboral

Concepto de desempeño laboral

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño. (Guartán, Torres, & Ollague, 2019, pág. 16).

La evaluación del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Son útiles y necesarias para tomar decisiones de promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado, la mayoría de personas necesitan y esperan retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (Alles, 2002, pág. 27)

Beneficios de la evaluación del desempeño del personal

La evaluación del desempeño permite establecer objetivos claros del lugar que se ocupa en ese momento, y en prospectiva, cuál es el lugar que se desea lograr con la consecución de los objetivos trazados. Otro de los aspectos importantes de por qué se debe evaluar el desempeño, es que supone que, en el logro de los objetivos personales, impacta en la formación y profesionalización del trabajo; en teoría eso provoca la motivación del trabajador y ofrece expectativas de aumento de sueldo, promociones, recompensas, etc. (Montaño & Alvarez , 2021, pág. 32).

Aplicar evaluaciones de desempeño trae muchos beneficios para el empleado, el empleador y la empresa en general, estos podrían ser: motivación del personal, mejor comunicación, conocimiento acertado de las actividades del puesto, compensaciones, mejorar el desempeño, entre otras (Gonzales Lazarde, Martines Reyna, & Galván Ismael, 2020)

Tipo de evaluación del desempeño del personal

Existen diferentes evaluaciones del desempeño que permite a la empresa valorar al empleado y su desarrollo en el puesto (Calle, Jerves, & Barragan, 2024):

- 1. Evaluación por competencias:** La evaluación de desempeño por competencias hace referencia a evaluar las habilidades, conocimientos y comportamientos del empleado en su puesto de trabajo. Entonces, evaluar las competencias implica conocer cómo se maneja el empleado en su puesto con sus habilidades propias, las que ha ido adquiriendo con experiencia o mediante capacitación.
- 2. Evaluación 360°:** Este modelo se basa en la evaluación por competencias desde una perspectiva bastante amplia. Se puede decir entonces que este tipo de evaluación permite una visualización completa del desempeño del empleado en su puesto. El proceso de evaluación 360° consiste generalmente en una encuesta que se realiza en base a las competencias del puesto que se desea evaluar.

3. Incidentes críticos: Conocida como CIT por sus siglas en inglés, es un método de evaluación del desempeño laboral que consiste en llevar un registro escrito de las acciones altamente favorables y desfavorables que hayan realizado los empleados de un área determinada durante un periodo específico. El modelo de evaluación de incidentes críticos se utiliza mayoritariamente cuando se trata de procesos de selección de personal. Es necesario conocer qué tan idóneo es el candidato para el puesto, ya sea para planes de sucesión o cuando se necesita un empleado nuevo para un cargo.

4. Escala de calificaciones: El modelo de escala de calificaciones consiste en evaluar a los empleados de acuerdo a factores predefinidos relacionados con las características personales y del puesto. Estos factores se califican generalmente con una escala numérica (1-5) donde se asigna el más bajo como malo o incumplidor y el más alto como bueno o excelente.

Pasos del proceso de evaluación del desempeño de personal

La evaluación del desempeño de un trabajador debe permitir comparar las evidencias del desempeño real y el ideal con vistas a establecer la diferencia entre ambas. Debe determinar las causas de las desviaciones, las que pueden estar asociadas a condiciones técnicas, organizativas y/o humanas existentes en la organización. (Leyva, Guzman, & Perez, 2016):

Fase 1: Preparación. Esta fase permite crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Se destacan pasos importantes como son la creación del equipo para el diseño del sistema de evaluación, su formación y la caracterización de la ED para buscar posibles debilidades y fortalezas que en el mismo existan, cambios necesarios que éste requiera, la conectividad con el sistema de GRH y sus elementos, así como el análisis de las restantes áreas y procesos de la entidad.

Fase 2: Diseño del sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos. El objetivo fundamental de la misma es diseñar el conjunto de métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Se expresan 5 pasos que permiten abordar los elementos esenciales de aporte en la evaluación como instrumento informativo y para la toma de decisiones, por lo que un correcto diseño del sistema disminuye los errores subjetivos que ocurren al realizarla. 1. Diseño de indicadores para evaluación del cargo. 2. Diseño del

mecanismo para recopilar información. 3. Establecimiento de correlación entre indicadores. 4. Diseño del método para homologar indicadores. 5. Diseño de la importancia relativa del indicador.

Fase 3: Desarrollo de la evaluación del desempeño de los recursos humanos. En función de lo diseñado se desarrolla la evaluación del desempeño de los recursos humanos.

- ***Paso 1: Recopilación de la información.*** En este paso se procede a la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización y los factores condicionantes, de acuerdo con los instrumentos generados en el paso 2-5, según método, frecuencia y fuentes diseñadas.
- ***Paso 2: Evaluación integral de los trabajadores.*** Este paso se desarrolla por el equipo de evaluación, a través de tres tareas fundamentales: Homologar los indicadores, Ajustar los indicadores, Integrar los indicadores

Fase 4: explotación de los resultados. En esta fase se profundiza en las causas del resultado de la evaluación, en los elementos condicionantes de mayor peso en el desempeño: los cognitivo, lo volitivo y lo material, sirviendo como punto de partida a los restantes procesos de la gestión de recursos humanos.

Estrategias para mejora del proceso de evaluación del desempeño del personal

Para integrar el desarrollo humano en el trabajo desde lo individual, y articularlo con la gestión y el mejoramiento organizacional, buscando reconocer la importancia de gestionar el aprendizaje y el conocimiento en la organización, con el ánimo de presentar los factores claves para administrar el desempeño a partir de cada uno de los puestos de trabajo diseñados, para definir requerimientos de desempeño para los cargos y establecer los componentes necesarios para su diseño y así, cubrir los aspectos necesarios para determinar el diseño de un modelo de gestión del conocimiento que se enfoque en cerrar brechas mediante acciones de formación. (Lobo, 2017, pág. 60)

Se contemplan las siguientes estrategias para mejorar el proceso de evaluación del desempeño del personal (Lobo, 2017, pág. 60):

- a. Involucrar a las personas con la estrategia
- b. Reconocer a las personas el trabajo bien hecho

- c. Mejorar las actuaciones individuales
- d. Establecer un estilo de dirección participativo
- e. Informar a las personas sobre como lo están haciendo
- f. Estimular a las personas para conseguir actuaciones eficaces
- g. Crear un canal de comunicación entre responsable y colaborador
- h. Evaluar objetivamente las contribuciones individuales

Retención de personal

Concepto de retención del personal

La retención de personal refiere al conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa, asegurando la continuidad y el éxito de la organización, ya que permite mantener la experiencia, el conocimiento y las habilidades de los empleados más valiosos en la empresa, y reducir los costos asociados con la rotación de personal (Taruchain & Rovelo, 2023, pág. 751)

La retención es una técnica mediante la cual se ofrecen diversos planes de mejora de competencias y desarrollo del talento que luego se vuelven expertos en su trabajo y esto se suma a la ventaja de la empresa. Aunque el término retención se define de muchas maneras, básicamente denota varias medidas tomadas por las organizaciones para alentar a sus empleados para que permanezcan con ellos durante más tiempo. La principal razón para la RT es evitar que sus empleados talentosos se vayan. (Huaraca-Carhuaricra, Valdez-Duran, De la Cruz-Salazar, Li-Parra, & Melgarejo-Cabello, 2023, pág. 5)

Estrategia para la retención del personal

Es importante que dentro de las estrategias a emplear para promover con éxito la retención, las organizaciones se planteen (Lobo, 2017, págs. 49-50):

1. Fortalecer la comunicación entre los miembros del equipo directivo y todos los colaboradores.
2. Desarrollar habilidades y estilos de liderazgo motivacional, fundamentado en el trabajo en equipo, en la promoción de retos y en la gestión de soluciones.

3. Brindar entrenamiento continuo a los colaboradores que prometan seguir manteniendo y mejorando su desempeño.
4. Remunerar por logros diferenciadores alcanzados a los colaboradores con cierta periodicidad.
5. Incentivar con promociones en cargos, asignaciones de nuevas autoridades o delegar nuevas funciones.
6. Delegar el crecimiento personal o profesional de colaboradores que puedan requerirlo.
7. Reconocer el desempeño mediante roles que representes ante los grupos de interés de la organización.
8. Promover la vinculación de profesionales externos al programa de formación capacitación y desarrollo para fortalecer competencias.
9. Contar con apoyo de la caja de compensación y de entidades estratégicas vinculadas con los procesos de crecimiento empresarial.
10. Desarrollar la presentación y análisis de casuística dependiendo del área en proceso de intervención.
11. Realizar constantemente talleres teóricos donde se integren a la práctica al ejercicio de sus funciones diarias de todos los colaboradores.
12. Lograr la integración de todas las jefaturas al proceso de retención.
13. Garantizar el seguimiento y retroalimentación del programa de re inducción.
14. Contar con un programa de bienestar.
15. Incentivar al crecimiento personal y organizacional de los colaboradores.

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. (Chiavenato, 2011)

La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez. El contenido de una política salarial debe incluir (Chiavenato, 2011):

- Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
- Salarios de admisión: para las diversas escalas salariales; el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial.

Prestaciones sociales y remuneración

Las prestaciones representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización, además de los salarios, como los pagos de ley para la previsión social, los seguros, los planes de jubilación, los pagos por antigüedad en la compañía, los bonos por desempeño y una parte de los costos de servicios relacionados con la alimentación, el transporte, entre otros. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 344)

Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 345)

Importancia de la retención del personal

La retención del personal es útil para mejorar las ventajas competitivas y aumentar las capacidades intelectuales de la organización al reducir los gastos innecesarios en dotación de personal y capacitación. La retención de personal es incluso más importante que la contratación, ya que la formación de nuevos empleados cuesta más que la retención de los antiguos, ya que los nuevos empleados costarían formación y tardarían mucho en conseguirse. Rendimiento perfecto lo que disminuye la producción. (Guzman, Valdes Duran, Melgarejo Cabello, De La Cruz Salazar, & Li Parra, 2023)

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2009, pág. 440)

Estrategias para la mejora del talento humano

Concepto Estrategias para la mejora del talento humano

La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización inter actúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El cerebro del negocio. La inteligencia que toma decisiones (Chiavenato, 2009)

Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Así, los objetivos establecen los fines, y las estrategias definen los medios para alcanzarlos. (Chiavenato, 2017, pág. 188)

Estrategias para la mejora del talento humano

Un factor clave de éxito en toda estrategia, en el logro de toda visión, se enmarca en el nivel de involucramiento de todos los actores posibles, en la socialización del logro esperado a los

colaboradores, en brindarles las guías necesarias para su ejecución, lo mejor que puede resultar de este ejercicio es una experiencia de aprendizaje y fortalecimiento continuo, y que mejor si tanto el colaborador como la organización aprende y replica el proceso. (Lobo, 2017, pág. 10)

Algunas estrategias que se pueden implementar para la mejora del talento humano, son las siguientes (Hernández Sánchez, y otros, 2021):

1. **Fomentar una cultura organizacional equitativa e inclusiva** en los entornos laborales, basada en la igualdad de hombres y mujeres, respeto a la diversidad sexual, étnica, religiosa, cultural, procedencia y socioeconómica. Así como la inclusión de personas con discapacidad motora o cognitiva y la no discriminación laboral.
2. **Establecer políticas, normativas, metodologías y procedimientos claros**, que regulen los diferentes procesos de gestión y administración de personal que reconozcan y promuevan la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la institución.
3. **Implementar los diferentes procesos vinculados a la administración de personas** con el enfoque de gestión del talento humano, referidos a la selección y contratación, formación y perfeccionamiento laboral, evaluación del desempeño laboral, compensación y beneficios, seguridad del personal, salud del personal, bienestar del personal y gestión de la información, con la participación de todas las instancias académicas y administrativas de la Institución.
4. **Actualizar las normativas y reglamentos** que rigen la gestión de recursos humanos, así como otros documentos vinculados.
5. **Asegurar el cumplimiento de las normativas legales y éticas** nacionales e institucionales relacionadas con la gestión del talento humano en la universidad, en condiciones de igualdad e inclusión.
6. **Formular políticas, normas, reglamentos y procedimientos** que incrementen la eficiencia y eficacia de la administración y gestión del personal, fortaleciendo los mecanismos de comunicación y sinergia Institucional.
7. **Priorizar políticas presupuestarias** orientadas al bienestar, desarrollo laboral y formación profesional del personal que labora en la institución.

Estrategias enfocadas en la eficiencia del personal

La medición de la eficiencia se debe definir según la técnica que se aplique pudiendo esta ser implícita o explícita, función de producción que caracterice el proceso productivo de la entidad a evaluar, además es necesario conocer la tecnología de producción del sector al que pertenecen las unidades a evaluar y de esta manera poder medir las variables inputs y outputs, para que esta permita caracterizar la función de producción. (Olivera Pajaro, 2022)

Las organizaciones tienen como estrategia la utilización eficiente de los recursos productivos que les permita mejorar su rentabilidad, en este sentido, la eficiencia está ligada al aprovechamiento óptimo de los recursos para obtener la mayor cantidad de productos o beneficios posibles, convirtiéndose en un determinante directo de su nivel de competitividad esencial sus estrategias, convirtiéndose en elemento de gran importancia para el análisis del posicionamiento competitivo de las empresas. (Olivera Pajaro, 2022)

7. Operacionalización por objetivos e hipótesis

Esta investigación es cuali-cuantitativa o mixta, la operacionalización cualitativa se realiza desde los objetivos específicos, y el enfoque cuantitativo se operacionaliza a partir de las variables de la hipótesis de investigación.

Operacionalización por objetivos específicos

Tabla 1 Operacionalización por objetivos

OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIONES DE ANALISIS	DEFINICION OPERACIONAL	CATEGORIAS	FUENTE
1. Describir la organización del área de recursos humanos para la gestión de talento humano en la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí en el año 2025.	Empresa	La empresa como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. (García del Junco & Casanueva Rocha, 2000)	- Estructura organizacional - Funciones y responsabilidades del personal - Procesos de gestión del talento humano - Políticas y procedimientos internos	- Investigación documental - Entrevistas
2. Determinar los procedimientos para la	Selección de personal	La selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción,	- Organización de los empleados	- Investigación documental - Entrevistas

selección, contratación y desarrollo del personal para el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí, en el período 2024-2025		de filtro de entrada, de clasificación. Seleccionar no implica escoger a unos, discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades y contribuir a la formación y desarrollo. (Marinez Reinoso & Vargas Fernandez, 2019)	- No. de trabajadores en el área de producción - Reclutamiento interno y externo - Publicación de vacantes - Recepción y evaluación de candidaturas - Requisitos del perfil del puesto - Selección final	
	Contratación de personal	Es la formalización de una relación de trabajo entre un empleador y un empleado, que generalmente se hace mediante contrato de trabajo por escrito, en el ámbito público o ámbito privado. (Marmolejo Carrasco & Rosero Armijo, 2022, pág. 27)	- Normativas y políticas de contratación - Documentación requerida - Período de inducción - Valoración de período de inducción - Bases del contrato laboral - Condiciones de trabajo	- Investigación documental - Entrevistas
	Desarrollo del personal	El desarrollo del personal es una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender. (1997)	- Plan de capacitaciones - No. De capacitaciones implementadas - No. capacitaciones que asiste - Tipos de capacitaciones - Periodicidad de capacitación - Utilidad de capacitaciones - Evaluación al desempeño - Planes de mejora - Promoción laboral	- Investigación documental - Entrevistas
3. Analizar la gestión del talento humano desde la perspectiva de los trabajadores del área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí	Gestión del talento humano	Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2009)	- Datos generales de los colaboradores - Proceso de selección - Proceso de contratación - Evaluación al desempeño - Capacitación y desarrollo - Retención	- Investigación documental - Entrevistas
4. Proponer estrategias de mejora de la gestión del talento humano para la retención del personal en el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí	Estrategia	Las estrategias son las que define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. (Chiavenato, 2009)	- Fortalezas y debilidades internas en la gestión del talento humano. - Oportunidades y Amenazas externas en la gestión del talento humano - Estrategias propuestas - Objetivos de las estrategias - Actividades de cada estrategia.	Análisis FODA

7.1 Hipótesis de investigación y cuadro de operacionalización

Hipótesis de la gestión del talento humano:

La eficiencia del proceso de contratación y la capacitación previa en la fábrica PENSA influyen positivamente en el desempeño laboral y la retención del personal del área de producción en Estelí.

Variable independiente: Contratación y capacitación

Variable dependiente: Desempeño laboral, retención del personal

Tabla 2 Operacionalización de variables de la hipótesis

Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Técnicas
Contratación del personal	Es la formalización de una relación de trabajo entre un empleador y un empleado, que generalmente se hace mediante contrato de trabajo por escrito, en el ámbito público o ámbito privado. (Marmolejo Carrasco & Rosero Armijo, 2022, pág. 27)	- Requisitos de contratación - Documentación requerida - Período de inducción - Valoración de período de inducción - Bases del contrato laboral - Condiciones de trabajo	- Investigación documental - Entrevistas
Capacitación del personal	La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.	- Número de horas de capacitación - Trabajadores capacitados - Tiempo promedio para completar una capacitación - Porcentaje de trabajadores que aplican lo aprendido - Impacto en el desempeño laboral - Tasa de retención del personal capacitado	- Encuesta - Entrevista
Desempeño laboral	La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño.	- Tiempo de laborar en la empresa - Satisfacción laboral - Clima laboral - Frecuencia de evaluación - Criterios de evaluación - Documentación del proceso - Impacto en el desempeño - Percepción del personal	- Encuesta - Entrevista

	(Guartán, Torres, & Ollague, 2019, pág. 16).		
Retención del personal	La retención de personal refiere al conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa, asegurando la continuidad y el éxito de la organización. (Taruchain & Roveló, 2023, pág. 751)	- Tiempo promedio en la empresa - Índice de satisfacción laboral - Número de empleados que regresan después de una salida - Antigüedad de los empleados. - Tasa de retención a largo plazo	- Encuesta - Entrevista

8. Diseño metodológico

8.1 Tipo de investigación

Según el objetivo de estudio es una investigación aplicada por qué se analiza la problemática de la gestión de talento humano en el área de producción de la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí, y se proponen estrategias para la retención de personal.

La investigación aplicada, entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina. Indagar cómo funcionan las cosas para un uso posterior, mientras en las ciencias prácticas la investigación aplicada tiene como propósito hacer un uso inmediato del conocimiento existente. (Vargas Cordero, 2009, pág. 6)

Según el enfoque filosófico es una investigación cuali-cuantitativa (o mixta), por que analiza a profundidad la gestión de talento humano en el área de producción y, además, establece la relación entre las variables contratación de personal, política salarial y desempeño laboral.

La investigación mixta es una metodología que combina la rigurosidad de los métodos cuantitativos con la profundidad de los métodos cualitativos, con el objetivo de obtener una comprensión más completa y enriquecedora de los fenómenos estudiados. Esta integración de enfoques tiene varias funciones, como la triangulación de datos, la complementariedad de métodos y la generación de resultados sólidos y convincentes (Medina Romero, Hurtado Tiza, Muños Murio, Ochoa Cervantez, & Izundegui Ordoñez, 2023, pág. 10)

8.2 Área de estudio

Área de conocimiento

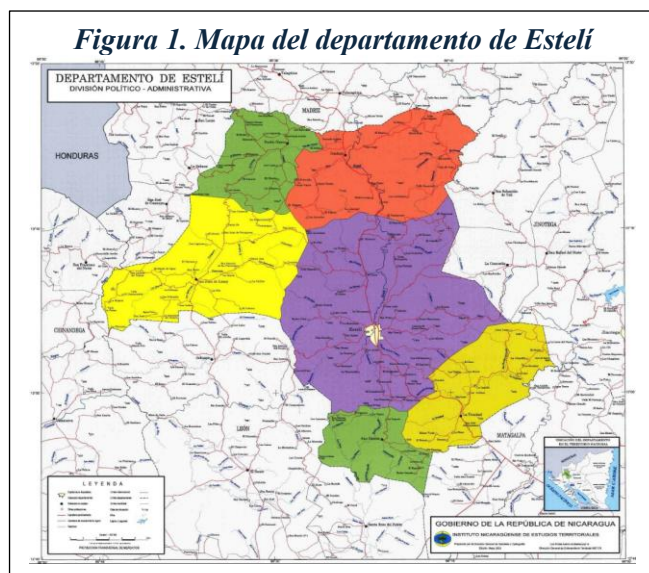
- **El área de conocimiento:** 04 Administración de empresas y derecho
- **La Sub área de conocimiento:** 0413 Gestión y Administración
- **Línea de investigación:** CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.
- **Sub – línea de investigación:** CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, Talento humano y toma de decisiones.

Área geográfica

El municipio de Estelí se encuentra a 148 kilómetros al norte de Managua, capital de Nicaragua. Limita al norte con Condega, al sur con La Trinidad, San Nicolás y El Sauce, al este con San Sebastián de Yalí y La Concordia; y al oeste con los municipios de Achuapa y San Juan de Limay.

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. (INTUR, s.f.)

La economía del municipio es diversificada, después de quedar en ruinas durante los años de guerra en el país, Estelí ha resurgido para convertirse en una potencia económica nacional, su principal rubro de exportación es el tabaco que es cultivado en los alrededores del valle, en la ciudad se encuentran más de 10 fábricas que procesan este producto que está considerado entre los mejores del mundo. Desde el año 2012 se realiza en Estelí, el Festival del Tabaco "Puro Sabor" que reúne a más de 150 amantes del tabaco de todo el mundo para degustar el sabor de los puros estilianos. (Colaboradores de Wikipedia, 2024)



8.3 Población y muestra

Universo de estudio

El universo de estudio en esta investigación está formado por 580 colaboradores de la fábrica PENSA que se ubica en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

Muestra de estudio cuali-cuantitativa

Criterios de selección de la muestra para la investigación cualitativa

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque no todos los Sujetos de estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionada. Los sujetos de consulta son elegidos en base a los siguientes aspectos:

- Participación voluntaria en las entrevistas
- Gerente general de la empresa
- Gerente de recursos humanos
- Gerente responsable de producción
- Trabajadores con mínimo un año de antigüedad

Se planea utilizar el muestreo intencional por qué se van a seleccionar directamente a los trabajadores del área de producción y al gerente de recursos humanos.

Tamaño de la muestra con población finita de investigación cuantitativa

Para determinar el tamaño de la muestra en la investigación sobre la gestión de talento humano desde la valoración del personal en el área de producción en la fábrica PENSA de la ciudad de Estelí, se ha determinado trabajar con una población de 580 colaboradores.

Se aplicó la fórmula para población finita, teniendo un error muestra del 5% y un nivel de confianza del 95%.

$N = 580$ trabajadores

$E = 0.5$

Nivel de confianza: 0.95

$$Z_{0.975} = 1.96$$

$$n = \frac{580(1.96)^2(0.05)(0.05)}{579(0.05)^2 + (1.96)^2(0.05)(0.05)} = 232$$

Tamaño de la muestra= 232 Trabajadores

8.4 Técnicas de recolección de datos

En este estudio como principal técnica de recolección de datos se consideró aplicar encuestas, entrevistas semiestructuradas e investigación documental.

- **La Encuesta:** La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. (Quispes Pari & Sanches Mamani, 2011, pág. 1)
- **La Entrevista semiestructurada:** Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. (Dias Bravo, Torruco Garcia, Martines Hernandez, & Valera Ruiz, 2013, pág. 2)
- **Investigación documental:** se sirven de datos extraídos a partir del análisis, revisión e interpretación de documentos que aportan información relevante para la comprensión del fenómeno. Para ello se utilizan documentos de cualquier especie tales como fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes. También abarca la revisión de documentos gráficos y sonoros. Desde la dimensión metodológica, la importancia de esta técnica radica en la capacidad para capturar los hechos histórico-sociales y culturales. (Ramirez & Villegas, 2012, pág. 11).

Etapas de investigación

Etapas 1: Investigación documental

Se recopiló información sobre la gestión de talento humano en el área de producción de la fábrica PENSA para poder referirnos a la problemática, realizar justificación, objetivo general y específicos. Se definieron los ejes teóricos, para ello se consultaron libros online y artículos científicos.

También se realizó investigación documental en la empresa PENSA donde se solicitará información sobre: organización, manual de funciones, metas de producción, principales productos, organización del área de producción, datos de salario y prestaciones sociales, políticas de retención del personal, entre otros.

Etapas 2: Diseño de instrumentos de recolección de datos

Se diseñaron entrevistas y encuestas tomando en cuenta el cuadro de operacionalización de los objetivos específicos y de las variables de las hipótesis. Se elaboraron tres tipos de Entrevistas:

- Entrevista dirigida al gerente de la empresa: anexo 1
- Entrevista dirigida al gerente de recursos humanos: anexo 2
- Entrevista para trabajadores de la fábrica: anexo 3

Etapas 3: trabajo de campo

Se realizaron visitas continuas a la empresa, se aplicaron las entrevistas, las encuestas y el análisis de documentos. En las visitas a la empresa donde se aplicaron las entrevistas se recibió apoyo de la gerente de PENSA, la responsable de recursos humanos y el jefe de producción. Todos mostraron disponibilidad para responder a las preguntas de la guía de entrevista.

También se tuvo disponibilidad de los trabajadores a responder los entrevistas y encuestas, y utilizar un poco de su tiempo, a pesar que es indispensable cada minuto para alcanzar sus metas de

producción. Además, hablaron sobre su experiencia trabajando para PENSA, como ha sido su evolución y desarrollo desde su inicio de relación laboral con la empresa.

Además, se logró observar de cerca el proceso de elaboración de puros y el empaque, cada uno de los procesos por los que pasa el tabaco hasta llegar al producto final.

Etapas 4: análisis y elaboración de documento final

Para el análisis de resultados se creó una base de datos de la encuesta a trabajadores utilizando el programa estadístico SPSS, se digitó la información y se procesó cada preguntas y respuestas, para obtener la información necesaria.

Las entrevistas tanto de gerente, jefe de recursos humanos, jefe de producción como la entrevista a trabajadores fueron transcritas para agregarlas al documento como retroalimentación de los resultados. Se realizaron tablas de frecuencia para saber la opinión de los trabajadores del área de producción de PENSA, las cuales fueron trianguladas con conceptos y entrevistas a trabajadores.

Toda la información fue organizada en este informe final, cuyo contenido se basa en las orientaciones del documento de Modalidades de graduación aprobado por la UNAN-Managua, CUR-Estelí.

9. Análisis y discusión de resultados

9.1 Área de recursos humanos para la gestión del talento humano de la fábrica PENSA

Fundación de la Empresa

El origen de esta empresa es de inversión estadounidense, fue fundada en 1895 en Ohio, y originalmente pertenece a la Familia JC Newman. Los descendientes fundaron la empresa denominada Puros de Estelí Nicaragua Sociedad Anónima (conocida como PENSA), que se constituye legalmente en el registro mercantil como sociedad anónima en enero del año 2011.

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. Actualmente la empresa tiene alrededor de 830 trabajadores, logrando más oportunidades de empleo en diversas áreas de la empresa.

Misión, Visión y Valores

Misión

PENSA es una empresa tabacalera de la familia J.C. Newman que se dedica a la producción de puros hechos a mano, de prestigio y calidad, aportando al desarrollo del país y la región mediante la inversión en bienes y servicios, el empleo directo, e involucrando así mismo a las personas que día a día se esfuerzan para mantener en alto su marca reconocida, cumpliendo con la actual demanda del mercado internacional.

Visión

PENSA desea abrir más mercados y seguir satisfaciendo las futuras demandas productivas a nivel internacional, así como continuar manteniendo en alto su marca y su producción de puros de calidad hechos a mano.

Valores

Responsabilidad, Ética, Sigilo profesional, Respeto, Emprendedurismo, Puntualidad, Orden, Aseo, Solidaridad, Comprensión.

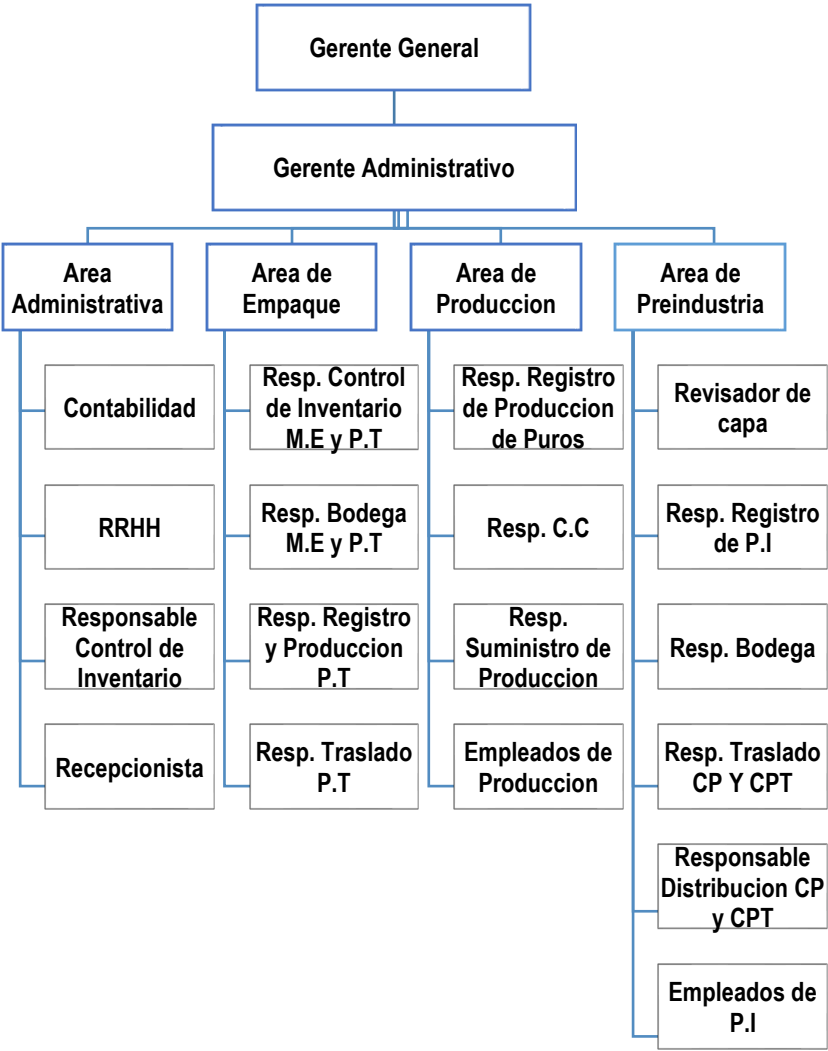
Objetivos generales de la empresa PENSA

- 1. Atender las Exigencias de nuestros clientes:** La actividad principal de la empresa consiste en transformar el tabaco pre industrializado en puros o cigarros hechos a mano que satisfagan la exigencia de los fumadores y le garanticen a los distribuidores y tiendas un flujo constante en las ventas.
- 2. Creación de Fuentes de Empleos e Inversión:** Esta actividad lleva implícita la participación de mano de obra intensiva, lo que permite incorporar un significativo valor

agregado a las materias primas nacionales e importadas y productos adquiridos localmente lo que comparativamente con otros países del área nos da muchas ventajas que ha llevado a otras empresas extranjeras a instalarse en Nicaragua para atender el mercado internacional.

Estructura Organizativa de la tabacalera PENSA

Tabla 3 Organigrama de PENSA



Funciones de las principales áreas

Las principales funciones del área administrativa son establecer objetivos y metas claras de la empresa para lograr alcanzarlos, coordinar los procedimientos y verificar que todo se haga de acuerdo a lo establecido. Encargados de gestionar los recursos de la empresa, tanto el personal, como el monetario y material; asimismo la toma de decisiones y resolver conflictos.

En recursos humanos sus funciones con respecto a la gestión del talento humano es trabajar en conjunto con los jefes de área para contratar al personal, el jefe de área se encarga de seleccionar y en recursos humanos se encarga de contratar, elaborar planillas de pago, administrar las prestaciones sociales, vacaciones, seguro, aguinaldo, gestionar los bonos de producción o incentivos.

En el área de empaque su rol fundamental es garantizar el acabado general, deben seleccionar los puros según su vitola asignada, colocar de manera adecuada los anillos, etiquetas y celofán según los estándares de calidad; asimismo verificar que el producto final tenga una presentación limpia.

El área de producción son los encargados de transformar la materia prima en un producto terminado (a través del bonchado y rolado) mediante las normas de fabricación que garantizan su calidad y consistencia.

Descripción de la fabricación del puro o cigarro

Para la fabricación de un puro o cigarro competitivo en el mercado internacional se requiere garantizar materia prima de primera calidad, mano de obra calificada y los equipos y materiales adecuados. En la figura 1 se anotan las etapas de producción.

Figura 2. Etapas del proceso de producción de Puros de PENSA



A continuación, se detalla cada etapa:

1. Adquisición de materia prima:

La compañía requiere de la compra de materia prima y para ello cuenta con suplidores de tabaco en rama como capa, capotes y tripas, esta etapa es de vital importancia ya que en ella se garantiza el sabor, aroma y fortaleza del puro. Además, se adquiere el tabaco con las condiciones de sanidad y humedad para almacenarse por periodos superior a los doce meses que es condición indispensable para mantener la continuidad en los embarques y la consistencia del puro.

2. Almacenamiento:

El almacén de materia prima debe estar equipado con iluminación adecuada, polines y sistema de humidificación, esto nos permite identificar el tabaco por clase de acuerdo a como fue estibado, lo aísla de la humedad del suelo y lo mantiene en condiciones óptimas para el uso en la industria.

3. Acondicionamiento:

El puro o cigarro está compuesto de la tripa o relleno, el capote o envoltura inferior que sirve para hacer la conformación del puro y la capa o envoltura final que es la hoja perfecta con brillo, textura fina y libre de manchas, roturas o venas pronunciadas.

En esta etapa se deben dar las condiciones de humedad al tabaco capa y capote para separar la vena central del paño o bandas de la hoja y luego pasar al proceso de clasificación por tamaño, color y textura, esto se logra colgando los moños de tabaco en cuartos acondicionados con humidificadores y suplidores de calor.

A la tripa o relleno se revisa hoja a hoja con el propósito de eliminar las que no llenan las condiciones de clasificación como el color, textura, tamaño y sanidad y así garantizar la mezcla adecuada para cada marca.

4. Construcción del puro o cigarro.

a) Bonchado y Rolado:

Esta etapa la ejecuta una pareja, generalmente el hombre hace los Bonches (conformación del puro en diámetro y largo), y la mujer el Rolado que es la presentación del producto:

- **a.1) Bonchado:** Consiste en ubicar los tabacos de tripa o relleno (secos, visos y ligeros) en media hoja de tabaco llamado capote, para enrollarlo y darle forma al puro en diámetro y largo denominado esto como Bonche, a este se le ubica en un monde de madera o plástico y se coloca en una prensa por al menos veinte minutos.
- **a.2) Rolado:** Esta es la fase de terminación del puro y consiste en enrollar o cubrir el Bonche en media hoja de capa, la capa debe estirarse al máximo para que la presentación del puro sea perfecta concluyendo con hacer las vueltas necesarias en la cabeza para colocar un gorro que le da la terminación perfecta.

-

b) Control de Calidad:

Se inicia con la revisión del bonchado y el rolado en las mesas utilizadas para la producción, aquí se revisa el estado físico del puro, el peso, la humedad, la textura y la succión o tiro de los cigarros. Posteriormente los puros se colocan en mesas para una segunda revisión igual a la que se hace en las mesas de producción veinticuatro horas después haciendo ésta labor de forma selectiva y en algunos casos de forma dirigida.

5. Secado y Empaque

Para lograr un buen producto de exportación se requiere que los puros permanezcan durante nueve semanas en un cuarto frío con temperatura de 65° Fahrenheit, y el 60% de humedad relativa, lo que garantiza que el producto logre eliminar la humedad adquirida durante el proceso de producción, una homogenización de los tabacos que lo conforman y el tiro o succión adecuada.

El proceso de empaque final se inicia con la revisión física de los puros y el rezago de los colores de la capa, tratando de obtener colores homogéneos en veinticinco puros que son los que se requieren para conformar los mazos o colocarlos en las cajas de madera que solicitan los clientes. Los mazos se empacan en cajas de cartón para embalaje donde caben entre 1,000 y 1,200 unidades.

Como labor final para la exportación los puros se congelan por setenta y dos horas, a -20° Centígrados, lo que permite eliminar cualquier presencia de plagas o enfermedades que afecten la calidad del producto.

Marca corporativa de la empresa y de sus principales productos



PENSA
PUROS DE ESTELI NICARAGUA S.A

Este logo representa las siglas de la empresa PENSA, que significa Puros de Estelí Nicaragua S.A. El color café hace referencia al tabaco, está inspirado en el color amarillo como referencia al sol, que da paz y vida.

PENSA produce sus puros Brick House, Perla del Mar, El Batón, Quorum y otras marcas de puros. A continuación, se muestra las marcas y sus puros con una breve reseña y características:

1. Brick House:

Brick House Original: utilizando los tabacos nicaragüenses más exquisitos, envueltos en una robusta hoja Habana Subido, cada puro presenta una rica mezcla de tabacos nicaragüenses cuidadosamente enrollados a manos por maestros artesanos.

Envejecidos en las montañas de Nicaragua, cada puro Brick House es una combinación de construcción impecable, calidad suprema y mezcla magistral. Sus tamaños son Churchill 7 1/4" x 50, Corona larga 6 1/4" x 46, Mighty Mighty 6 1/4" x 60, The Traveler (tubo) 6 1/8" x 48, Toro 6" x 52, Short Torp 5 1/2" x 52, Robusto 5" x 54, Corona 5" x 42, El Teaser 3 1/2" x 56.

Figura 3 Marca Brick House



Figura 4 Churchill Original



Figura 5 Corona Larga Original



Figura 7 Mighty Mighty Original



Figura 6 El Traveler Original



Figura 8 Toro Original



Figura 9 Short Torp Original



Figura 11 Robusto Original



Figura 10 Corona Original



Brick House Maduro: se enrolla con la misma mezcla de relleno muy aclamada de Brick House y se termina con un envoltorio brasileño de Arapiraca, más oscuro y picante que el Brick House original, Brick House maduro ofrece un sabor intenso equilibrado con ricos toques de dulzura. Sus tamaños son Mighty Mighty 6 1/4" x 60, Toro 6" x 52, Robusto 5" x 54.

Figura 12 Mighty Mighty Maduro



Figura 13 Toro Maduro



Figura 14 Robusto Maduro



Brick House Doble Connecticut: esta enrollado con la misma mezcla de relleno muy reconocida de Brick House, con un envoltorio genuino de Connecticut, tiene una combinación de sabores muy picante y picante, no solo diferente al Brick House normal, sino que no solo no se parece a ningún otro puro. Utilizar tanta envoltura oscura como Connecticut hoja ancha es lo que hace que sea un puro realmente inusual y único. Sus tamaños son Churchill 7 ¼” x 60, Mighty Mighty 6 ¼” x 60, Corona Larga 6 ¼” x 46, Toro 6” x 52, Torp Corto 5 ½” x 52, Robusto 5” x 54.

Figura 16 Churchill Connecticut



Figura 15 Mighty Mighty Connecticut



Figura 18 Corona Larga Connecticut



Figura 17 Toro Connecticut



Figura 20 Torp Corto Connecticut



Figura 19 Robusto Connecticut



2. Perla del Mar

Perla del Mar Clásico: Perla del Mar presenta tabacos especiales, seleccionados a mano, aglutinantes y de relleno largo, procedentes de 4 regiones distintas en las exuberantes montañas de Nicaragua: Pueblo Nuevo, La Reina, Condega y Jalapa.

Esta mezcla única se combina con una envoltura suave y cremosa de tono ecuatoriano, maduro de Connecticut o robusto corajo ecuatoriano para ofrecer un sabor complejo pero equilibrado. Por último, los puros Perla del Mar se prensan en caja para ayudar a que los sabores naturales de sus tabacos únicos se fusionen y

proporcionen un humo extremadamente satisfactorio. Sus tamaños son Toro Perla 6 ¼" x 54, Doble Toro Perla* 6" x 60, Corona Gorda* 5 ½" x 46, Robusto Perla* 4 ¾" x 52, Short Robusto Perla 3 ¾" x 56.

Figura 21 Marca Perla del Mar



Figura 23 Toro Perla Clásico



Figura 22 Doble Toro Clásico



Figura 25 Corona Gorda Clásico



Figura 24 Robusto Clásico



Figura 26 Short Robusto Clásico



Perla del Mar Maduro: utilizando la misma mezcla que Perla del Mar Classic, envuelta en un auténtico envoltorio de hoja ancha de Connecticut, Perla del Mar Maduro ofrece un toque robusto y de chocolate negro sobre el original cremoso y suave. Sus tamaños son Toro 6 ¼” x 54, Doble Toro 6” x 60, Corona Gorda 5 ½” x 46, Robusto 4 ¾” x 52.

Figura 28 Toro Maduro



Figura 27 Doble Toro Maduro



Figura 29 Corona Gorda Maduro



Figura 30 Robusto Maduro



Perla del Mar Corojo: usando la misma mezcla única de Perla del Mar Classic y Maduro, y con un nuevo envoltorio de corajo lleno de sabor. Sus tamaños son Toro 6 ¼” x 54, Doble Toro 6” x 60, Corona Gorda 5 ½” x 46, Robusto 4 ¾” x 52.

Figura 32 Toro Corojo



Figura 31 Doble Toro Corojo



Figura 33 Corona Gorda Corojo



Figura 34 Robusto Corojo



3. El Baton

Los puros El Baton se cultivan en las áreas más fértiles de Nicaragua, ofreciendo una fumada suave, robusta y uniforme, cubierto con una capa oscura, con sabores audaces, carnosos y con algunas notas de pimienta acentuadas por toques de cascara de naranja. Sus tamaños son Torpedo 6 ¼" x 56, Doble Toro 6" x 60, Belicoso 5" x 56, Robusto 5" x 54.

Figura 35 Marca El Baton



Figura 37 Torpedo



Figura 36 Doble Toro



Figura 39 Belicoso



Figura 38 Robusto



4. Quorum

La dedicación a la calidad se refleja en los Quorum, utilizando relleno y ligador de Nicaragua, con un sabor dulce y a cedro, este puro suave produce un humo blanco y espeso. Hay 3 variedades, clásica, sombra y maduro. Estos puros contienen aglutinantes y envoltorios que hacen que cada mezcla sea única.

Figura 40 Marca Quorum



Quorum clásico, sus tamaños son Churchill 7" x 48, Doble Gordo 6" x 60, Toro 6" x 50, Torpedo 6" x 50, Corona 5 ½" x 43, Robusto 4 ¾" x 50, Tres Petit Corona 4 1/2" x 38, Robusto Corto 3 ½" x 50.

Figura 42 Churchill Clásico



Figura 41 Doble Gordo Clásico



Figura 44 Toro Clásico



Figura 43 Torpedo Clásico



Figura 46 Corona Clásico



Figura 45 Robusto Clásico



Figura 48 Tres Petit Corona Clásico



Figura 47 Robusto Corto Clásico



Quorum Maduro, sus tamaños son Churchill 7" x 48, Toro 6" x 50, Doble Gordo 6" x 60, Corona 5 ½" x 43, Robusto 4 ¾" x 50.

Figura 50 Churchill Maduro



Figura 49 Toro Maduro



Figura 52 Doble Gordo Maduro



Figura 51 Corona Maduro



Figura 53 Robusto Maduro



Quorum sombra, sus tamaños son Churchill 7” x 48, Doble Gordo 6” x 60, Toro 6” x 50, Torpedo 6” x 50, Corona 5 ½” x 43, Robusto 4 ¾” x 50, Tres Petit Corona 4 ½” x 38.

Figura 55 Churchill Sombra



Figura 54 Doble Gordo Sombra



Figura 57 Toro Sombra



Figura 56 Torpedo Sombra



Figura 59 Corona Sombra



Figura 58 Robusto Sombra



Figura 61 Tres Petit Corona Sombra



Figura 60 Robusto Corto Sombra



9.2 La selección, contratación y desarrollo del personal de producción la empresa PENSA

Selección e inducción del personal

Atracción y reclutamiento de personal

Como empresa se promueve el reclutamiento interno basándose en las habilidades del personal y la experiencia que ha obtenido en el tiempo que lleva dentro, cuando surge una vacante dentro de la empresa se analizan las características y habilidades del personal y se evalúa si la persona es apta para realizar las actividades del puesto y se toma en cuenta como se desempeña.

En cuanto al reclutamiento externo se hace un proceso formal de búsqueda, identificación y captación de futuros candidatos que cumplan con el perfil solicitado, se realiza una explicación del puesto en específico donde se define el tipo de cargo y lo que como empresa buscamos, de la misma manera hacemos recepción de documentación para poder hacer una evaluación correcta.

Política de la gestión de talento humano en la empresa PENSA

Para la selección del personal se toman diferentes criterios:

- El aspirante debe tener la mayoría de edad (18 años).
- Presentar con su documentación en regla (record de policía actualizado, cedula de identidad, certificado de salud y una foto tamaño carnet),
- El puesto en las áreas de producción, se solicita que el aspirante debe tener un mínimo de 6 meses de experiencia
- El puesto solicitado en el área administrativa, la selección conlleva más tiempo y determinación, deberán compartir su hoja de vida con sus respectivos documentos.

Capacitación y seguimiento del personal

Se brinda una capacitación durante un par de semanas donde se explica en qué consisten las actividades que realizara dependiendo del puesto, que herramientas necesitara y como debe utilizarlas de manera eficiente. A si mismo con quien puede comunicarse directamente, en este caso quien será su jefe inmediato o de área, que normas debe cumplir y cuáles son sus beneficios. Luego se realiza un seguimiento y evaluación de su desempeño, mejora y desarrollo.

Retención y Motivación del personal

Como empresa es importante mantener y solidificar la relación con nuestros colaboradores en las distintas áreas, de la misma manera promovemos un ambiente de respeto y comunicación sólida para ellos y que se sientan libres de expresarse y comunicar sus inquietudes o mejoras para la empresa.

Se proporcionan oportunidades de crecimiento incentivándolos a una mejora, esto se logra de maneras distintas como:

- Incentivos monetarios
- Competencias amigables de rendimiento
- Bonificaciones
- Oportunidades de convivencia con otras empresas tabacaleras, como en las ferias de tabaco, actividades de fin de año, otros.

Proceso de selección de personal

1. **Se define el perfil del puesto:** en esta etapa se definen las características y requisitos que debe cumplir la persona a optar por el puesto, ejemplo, habilidades técnicas, experiencia laboral, actitudes, valores, ser mayor de 18 años.
2. **Se define la necesidad de contratar:** se evalúa si hay debida necesidad de incorporar a una nueva persona debido a un aumento de producción, renunciadas, etc.
3. **Reclutamiento interno:** se realiza el reclutamiento interno revisando expedientes, analizando las habilidades y características del personal de la empresa de esta manera se selecciona el candidato adecuado.
4. **Reclutamiento externo:** Si no se encuentra al candidato dentro de la empresa se procede a abrir convocatoria al público externo.
5. **Entrevista con aspirantes:** Se les realiza una entrevista a los candidatos para conocer su experiencia laboral, actitud.
6. **Evaluación del aspirante:** Si el candidato dice tener experiencia, se le hace una prueba para ver sus habilidades, un ejemplo de esto: para el puesto de empaque, se puede pedir que realice una prueba de empacar 10 puros, se evaluará las habilidades, rapidez, cuidado del producto, limpieza y orden.
7. **Selección del candidato:** Después de analizar los resultados de las entrevistas y pruebas, se elige al mejor candidato que cumpla con el perfil del puesto.
8. **Requisitos para el puesto:** Se solicita la documentación necesaria como copia de cédula, récord de policía, certificado de salud y foto tamaño carnet.

En la Figura 1 se observa el procedimiento para la selección de nuevo personal que se sigue en la Fábrica PENSA.

Figura 62. Procedimiento de selección de personal



Período de inducción del personal del área de producción.

El periodo de Inducción consta de 2 semanas en la cual se orienta al trabajador, se dan a conocer sus funciones, se le muestra la empresa y su puesto de trabajo, se le presenta a su jefe inmediato y a sus compañeros de trabajo. Se informa al aspirante sobre las funciones y responsabilidades del puesto, y sus procedimientos.

Así mismo, se les entrega las herramientas y se les explica cómo debe usarlas para un trabajo más eficiente y limpio. Además, se les informa sobre las metas que debe cumplir y los criterios de evaluación de su trabajo como es la velocidad de aprendizaje, cumplimiento de normas, actitud y responsabilidad.

Metas cuantitativas

- Rolar o bonchar mínimo 100 puros al día, dependiendo de la vitola (tipo y tamaño).
- Empacar mínimo 40 mazos al día durante un mes.

Metas cualitativas

- Cumplir con normas de higiene y seguridad

- Mantener al margen la calidad del puro

Día 1-2: se le muestra su puesto de trabajo y se le asigna un compañero guía que será quien le enseñe, supervise y corrija las técnicas adecuadas para la manipulación del material a utilizar. En estos días el candidato permanece en condición de observar mientras reciben las orientaciones y explicaciones.

A partir del día 3 al 7 se les hace entrega de materiales y herramientas y se les explica el uso de estas mismas, ejemplo, si es rolera, cuido y manejo de los diferentes tipos de capas, uso correcto de la chaveta para evitar accidentes laborales; si es bonchero, darles a conocer los diferentes tipos de ligas y diámetros que se les asigna a cada vitola, el uso correcto de moldes y prensa; si es empacador, se les enseña las medidas para cada anillo, la forma correcta de anillado (que tenga las medidas asignadas, que el anillo esté alineado con precisión), encelofanar, entre otras cosas.

En la semana 2 inician sus prácticas supervisadas, para corrección de errores y malas técnicas, en este periodo se evalúa su evolución y desempeño, si este avanza de manera progresiva se hace formalmente la contratación; de lo contrario si no cumple con el requerimiento de producción no se procede a contratar.

Ésta es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, fomentar el uso del equipo de protección personal (casco, botas, etc.), uniforme, entre otros. (Grados Espinoza, 2013)

Procedimiento de contratación (documentación y requisitos)

Los documentos que un trabajador presenta para su contratación son los siguientes:

- Copia de cédula de identidad
- Record de policía
- Certificado de salud
- Foto tamaño carnet.

“En PENSA los requisitos que se solicita para adquirir un puesto de trabajo en el área de producción es ser mayor de 18 años y tener experiencia en el puesto (mínimo 6 meses), se evalúan habilidades técnicas como el tacto, vista, conocimiento del proceso de ligas, experiencia previa, integridad y compromiso con la empresa. (Mirna Gutiérrez, jefa de recursos humanos. 3 de septiembre 2025)

Una vez presentado los requisitos se procede a realizar contrato de trabajo y a formalizar la contratación.

Bases del contrato laboral

Las bases del contrato laboral son elementos fundamentales que deben estar presentes para que exista una relación de trabajo legal y clara entre el empleador y el trabajador. Generalmente los contratos en PENSA incluyen:

- **Identificación de ambas partes:** Esto se refiere que debe incluir datos tanto del empleador (empresa), como datos del trabajador.
- **Tipo de contrato y duración.** Aquí reflejamos el plazo si es indefinido, fijo, por obra determinada o tiempo parcial, así mismo debe especificar la fecha de inicio y si implica la fecha de finalización.
- **Descripción del puesto de trabajo:** En esta parte se habla del cargo y sus funciones principales, el departamento o área donde desempeñara.
- **Jornada laboral:** En esta parte se estipula el horario laboral (días y horas), los descansos, vacaciones y permisos.
- **Remuneración y beneficios:** Se menciona el salario acordado y forma de pago, como se trabajan las bonificaciones, horas extras, comisiones e incentivos, se menciona sus prestaciones de ley (seguro social, vacaciones, aguinaldos, etc.)
- **Obligaciones y derechos.** Obligaciones del colaborador (cumplimiento de funciones, respetar las normas dadas). Obligaciones del empleador (pagar salario, garantizar condiciones de seguridad e higiene).
- **Confidencialidad y políticas internas:** Aquí se hace mención al colaborador del uso adecuado de la información y recursos de la empresa.

- **Causas de terminación del contrato:** Puede ser por renuncia del colaborador, despido por parte del empleador, vencimiento del plazo, mutuo acuerdo, etc.
- **Firmas de ambas partes:** Tanto empleador como trabajador deben firmar para validar el contrato

Política salarial

En la empresa PENSA se establecen los lineamientos que regulan la competencia sana para el cumplimiento de tarea, de esa manera se garantiza la equidad interna, la competitividad externa y la motivación del personal dentro de un marco de justicia y sostenibilidad económica.

El responsable de producción de PENSA dice lo siguiente:

“La empresa realiza los pagos semanalmente, garantizando que lo reciban de forma oportuna y conforme a lo establecido en el contrato de trabajo. Asimismo, se les brinda la oportunidad de adquirir a prestamos internos semana de por medio al personal que tenga mínimo 3 meses laborando (Francisco Hernández, responsable de producción. 3 de septiembre 2025)

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez. (Chiavenato, 2011)

Desarrollo del personal

Beneficios e incentivos por metas cumplidas

En PENSA se reconoce y recompensa el desempeño, compromiso y productividad de los colaboradores que contribuyen al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa. También se fomenta un ambiente laboral motivador, competitivo y orientado a resultados, de esa manera se logra mayor productividad y afinación con los colaboradores.

Calculo de bono por producción

Rango de valoración para determinar el porcentaje de aumento de incentivo en el departamento de puros de tripa larga.

- De C\$ 0.00 – C\$ 1,749.99 = 0% (2 meses de prueba para alcanzar el mínimo)
- De C\$ 1,750.00 – C\$ 2,249.99 = multiplicar por 1.03 sobre este rango.
- De C\$ 2,250.00 – C\$ 2,999.99 = multiplicar por 1.06 sobre este rango.
- De C\$ 3,000.00 – o más = multiplicar por 1.09 sobre este rango.

Rango de valoración para determinar el porcentaje de aumento del incentivo en el departamento de puros de picadura.

- De C\$ 0.00 – C\$ 1,749.99 = 0% (2 meses de prueba para alcanzar el mínimo)
- De C\$ 1,750.00 – C\$ 2,249.99 = multiplicar por 1.03 sobre este rango.
- De C\$ 2,250.00 – C\$ 2,999.99 = multiplicar por 1.05 sobre este rango.
- De C\$ 3,000.00 – o más = multiplicar por 1.07 sobre este rango.

Rango de valoración para determinar el porcentaje de aumento del incentivo en el departamento de empaque.

- De C\$ 0.00 – C\$ 1,749.99 = 0% (2 meses de prueba para alcanzar el mínimo)
- De C\$ 1,750.00 – C\$ 2,249.99 = multiplicar por 1.03 sobre este rango.
- De C\$ 2,250.00 – C\$ 2,999.99 = multiplicar por 1.05 sobre este rango.
- De C\$ 3,000.00 – o más = multiplicar por 1.07 sobre este rango.

Evaluación del desempeño laboral

Sistema de evaluación al desempeño laboral del personal de producción

Métodos e indicadores para evaluar el desempeño laboral en el área de producción

En la fábrica se utilizan diferentes métodos para evaluar el desempeño del área de producción. Para ello, se analizan algunos indicadores que permiten valorar de manera objetiva, la eficiencia y la

calidad realizado por cada trabajador. La empresa combina diferentes prácticas de supervisión y control que facilitan la valoración del proceso productivo.

Auditorías-internas:

Se realizan revisiones periódicas para verificar que los procesos de producción se estén llevando a cabo correctamente, siguiendo las normas establecidas.

La frecuencia de estas auditorías puede variar según cómo fluya el trabajo y las necesidades del área; pueden hacerse de manera diaria, semanal, quincenal, mensual o trimestral o cuando se detectan irregularidades esto dependerá de cómo fluya el trabajo y las necesidades del área. La responsabilidad de estas evaluaciones recae principalmente en el área de supervisión de producción, control de calidad y jefaturas de planta. Sin embargo, también se promueve la participación de los trabajadores operativos, especialmente en los círculos de mejora. Gracias a estas evaluaciones, la empresa puede detectar fallas a tiempo, tomar decisiones informadas y mantener una producción eficiente y bien organizada.

Normas de fabricación:

- Calidad de la capa
- Las hojas deben estar curadas y libres de humedad
- Uniformidad del llenado de puro
- Peso estándar del puro según la vitola
- Medición del calibre y longitud
- Consistencia en el torcido
- Nivel de humedad del tabaco
- Los puros terminados deben guardarse en cuartos fríos
- El etiquetado debe incluir fecha, vitola, código, peso

Tabla 4 Criterios de calidad evaluados

Criterio	Se acepta	Se rechaza
Color	Del mismo tono	Con manchas y variaciones notorias
Capa	Sin roturas ni manchas	Capa rota o arrugada
Acabado general	Presentación limpia: etiqueta alineada, caja limpia y puros colocados uniformemente	Con residuos de pegamento y marcas de manipulación
Combustión pareja	Debe quemarse de manera uniforme, ceniza firme y compacta	Quemado rápido o ceniza muy floja
Consistencia y tacto	Sin puntos duros o blandos	Más de 2 puntos blandos
Flujo de aire	Ni muy apretado, ni muy suelto	Puro tapado o tiro demasiado suelto
Sabor	Sabor equilibrado, acorde a mezcla	Sabor amargo o señales de mala fermentación

Fuente: Higiene y seguridad, PENSA.

Análisis de indicadores clave

Se utilizan registros de producción individual, que se controlan mediante formatos internos (tarjetas de control), donde se documenta la cantidad de puros producidos, el porcentaje de productos con fallas, el tiempo de trabajo y las paradas de máquina. Estos indicadores ayudan a entender qué tan bien está funcionando la producción.

Tabla 5 Indicadores evaluados

Trabajador evaluado: Rolera

Fecha de evaluación: 04 de noviembre

Indicador	Resultado obtenido
Material retirado	450 capas
Puros producidos	425 unidades
Puros revisados	400 unidades
Capa devuelta	17 capas
Capa rota	8 capas

Fuente: Jefe de producción, PENSA

“Ha tenido un buen desempeño durante su jornada evaluada, produjo 425 puros, de 450 capas retiradas, lo que quiere decir que hay un buen nivel de eficiencia. El número de capa rota (8) está dentro de los estándares admitidos de material que se puede dañar en la elaboración de

los puros. Jefe de producción” (Francisco Hernández, responsable de producción. 3 de septiembre 2025)

Principales causas de la rotación del personal

La rotación es el flujo de entradas y salidas de empleados de una organización, o sea, las entradas que compensan las salidas de las personas de las empresas. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización. (Chiavenato, 2020)

En entrevistas a los trabajadores del área de producción respondieron lo siguiente:

“Un punto que tomaría en cuenta al decidir renunciar es buscar un mejor salario y beneficios en otra fábrica, también me gustaría encontrar una oportunidad de crecimiento laboral. (Trabajador del área de producción. 3 de septiembre 2025)

“En mi punto de vista un factor que puede ocasionar la rotación de personal es la inadaptación, ya que hay trabajadores que no se pueden adaptar al ritmo de producción, manipulación del tabaco o simplemente no llegan al mínimo. (Trabajador del área de producción. 3 de septiembre 2025)

Esta información demuestra que la rotación del personal incluye una combinación de factores ya sean de condiciones personales (como mudarse, cuidar a un familiar, buscar un trabajo con horarios flexibles, etc.) o laborales.

Estrategias actuales de retención y su efectividad laboral

La retención del personal es útil para mejorar las ventajas competitivas y aumentar las capacidades intelectuales de la organización al reducir los gastos innecesarios en dotación de personal y capacitación. La retención de personal es incluso más importante que la contratación, ya que la formación de nuevos empleados cuesta más que la retención de los antiguos, ya que los nuevos empleados costarían formación y tardarían mucho en conseguirse. Rendimiento perfecto lo que

disminuye la producción. (Guzman, Valdes Duran, Melgarejo Cabello, De La Cruz Salazar, & Li Parra, 2023).

“En la fábrica tabacalera PENSA, para retener al personal se trabaja en mantener un buen ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados. Se reconoce el esfuerzo de cada trabajador y se ofrecen oportunidades para crecer dentro de la empresa. Además, entregan incentivos cuando el personal alcanza cierta cantidad de puros producidos, lo que motiva a cumplir las metas y mejorar el desempeño. Se cuida que los salarios sean justos y las condiciones laborales sean adecuadas. La comunicación abierta entre supervisores y empleados Gracias a estas acciones se logra reducir la rotación de personal, mejorar la productividad y mantener un ambiente laboral positivo.” (Francisco Hernández, responsable de producción. 3 de septiembre 2025)

9.3 Valoración de la gestión del talento humano desde los colaboradores del área de producción

Datos generales de los colaboradores del área de producción

Se obtuvo que el 47% del personal de producción de PENSA ésta en un rango de edad de 25-34, el 19.8% ésta en el rango de 34-44 años de edad, el 6.9% ésta en el rango de 45 años a más y el 26.3% ésta en el rango de menos de 25 años.

La mayor parte de los colaboradores del área de producción tiene una edad media, es decir que la empresa cuenta con bastante personal joven, y con mucha energía, y con experiencia. Esta característica es muy positiva para un área donde se mide el desempeño y la capacidad del trabajador, para realizar sus tareas sus tareas conforme a las metas u objetivos de la empresa.

Tabla 6. Edad de colaboradores		
Universo: 232 encuestas a clientes		
Edad	Frecuencia	%
Menos 25 años	61	26.3
De 25 a 34 años	109	47.0
De 34 a 44 años	46	19.8
De 45 años a más	16	6.9
Total	232	100

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

En la tabla 7 se puede observar que el 39.9% de los colaboradores del área de producción de PENSА tiene un nivel educativo de secundaria y el 20% cuneta con un técnico medio.

Se pude deducir en base al resultado, que para trabajar en el área de producción de PENSА no se necesita un nivel académico

específico, esto puede deberse a que los conocimientos que se necesitan son técnicos, es decir que se puede adquirir de forma empírica.

“En el área de producción no exigen que los trabajadores contemos con educación secundaria, técnica o superior, puesto que nuestro trabajo lo aprendemos de forma empírica y con la practica vamos perfeccionando nuestros conocimientos, pero contar con un nivel educativo superior como estudios universitarios nos permite crecer en la empresa.” (Área de producción. 28 de Agosto 2025)

Se obtuvo que el 1.7% del personal de PENSА afirma ser viudo/a, el 61.2% es Soltero/a el 24.6% están casados, el 11.2% están acompañados/as y el 1.3% ésta divorciado.

Tabla 8. Estado civil de los colaboradores
Universo: 232 encuestas

Estado civil	Frecuencia	%
Soltero	142	61.2
Casado	57	24.6
Acompañado	26	11.2
Divorciado	3	1.7
Viudo	4	1.3
Total	232	100

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Tabla 7. Nivel académico del personal de producción de PENSА

Universo: 232 encuestas a clientes

Nivel académico	Frecuencia	%
Primaria	22	9.4
Secundaria	93	39.9
Técnico medio	48	20.6
Universitario incompleto	35	15.0
Universitario completo	34	14.6
Total	232	100

Fuente: Datos primarios de encuesta. Sept. 2025

La mayor parte de los encuestados afirmaron que son solteros, este alto porcentaje podría deberse a que los trabajadores del área de producción de PENSА es en su mayoría son jóvenes y que no tiene responsabilidades por ende tienen más disponibilidades para trabajar, lo cual es un factor que la empresa puede usar a su favor. Sin embargo, también tiene sus desventajas porque el personal

joven y sin responsabilidades familiares suelen ser inestable, lo que incide en la rotación del personal.

Con respecto al personal casado que tiene más motivación para trabajar puesto que teniendo responsabilidades familiares se esfuerzan más para obtener mejores reconocimientos salariales y valoran más la seguridad y beneficios de la empresa lo que reduce la rotación.

Se obtuvo que el 6% tiene menos de 3 años de antigüedad, el 53% ésta en el rango de 1 a 3 años de antigüedad, el 23.7% ésta en el rango de 3 a 6 años y el 17.2 % tiene menos de 1 año de antigüedad. Esto indica que es su mayoría el personal tiene poco tiempo trabajando en la empresa, lo que podría indicar que hay una rotación de personal que podría deberse a razones externas o internas a la empresa.

Un trabajador compartió que:

“Cada uno de nosotros tenemos nuestras propias razones para trabajar, uno tenemos más necesidad que otros y eso define quien tiene más compromiso, se esfuerza y se acoplar al ambiente, y otros pues no tiene tanta necesidad y a la mínima incomodidad se retira, la permanencia en la empresa depende de la comodidad, de los beneficios, pero sobre todo la necesidad de trabajar que tenemos”. (Área de producción.28 de Agosto 2025)

Según los resultados obtenidos en la tabla 9 se deduce que el alto porcentaje de personal con poco tiempo laborando, es significativamente negativo para PENSA ya que la incorporación de nuevos colaboradores genera costos adicionales relacionados con capacitaciones, adaptación y materia prima sacrificada.

Organización del talento humano en el área de producción

En la tabla 10 se obtuvo que le 39.5% no conoce la estructura organizativa del área de producción de PENSA, el 36.9% afirma conocerla completamente y el 23.2% dijo conocerla parcialmente.

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 55)

Que los colaboradores conozcan la estructura organizativa de su área de trabajo ayuda a mejorar la comunicación y aumenta la productividad. Es importante que los trabajadores conozcan su lugar en la empresa para que se puedan alinear con los objetivos.

Según el dato obtenido en la tabla, la mayoría de los trabajadores del área de producción de PENSA asegura no conocer la estructura organizativa de su área de trabajo, esto podría deberse a que son nuevos en la empresa o que los trabajadores sienten que no es necesario conocer la estructura para hacer sus actividades correctamente.

En la tabla 11 se obtuvo que el 68.2% afirma recibir instrucciones claras sobre sus funciones y responsabilidades el 30.2% contesto que algunas veces y el 1,3% que rara vez.

Que los trabajadores reciban orientaciones claras y precisas ayuda mucho para la efectividad a la hora de la realización de las tareas, es por eso la importancia de que los supervisores siempre les proporcionen la información necesaria para que el trabajador realice sus tareas.

Tabla 9. Conocimiento de estructura organizativa del área de producción
Universo: 232 encuestas

Conoce estructura organizativa	Frecuencia	%
No	92	39.5
Si completamente	86	36.9
Parcialmente	54	23.2
Total	232	100

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Tabla 10. Recibe instrucciones sobre sus funciones y responsabilidades.
Universo: 232 encuestas

Recibe instrucciones claras	Frecuencia	%
Siempre	159	68.2
Algunas veces	70	30.2
Rara vez	3	1.3
Nunca	0	0
Total	232	100

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“Casi siempre recibimos instrucciones claras sobre la realización de nuestras actividades diaria, especialmente cuando tenemos un cambio de material, ya que cada tipo de material tiene su dificultad y forma de trabarla, en mi opinión eso ayuda mucho para realizar nuestro trabajo de la forma adecuada, lo cual nos beneficia a nosotros como trabajadores por qué

hacemos más producción y con calidad y beneficia a la empresa porque a si se daña menos material y obtienen mejores resultados”. (Bonchero. 28 de Agosto 2025).

En la tabla 12 se obtuvo que el 79% de los trabajadores del área de producción afirman contar con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de manera eficiente pero solo a veces y el 2.1% cuenta con las herramientas en su totalidad.

Tabla 11. Cuenta con lo necesario para desarrollar su trabajo
Universo: 232 encuestas

Cuenta con equipo necesario	Frecuencia	%
Si	4	2.1
A veces	184	79
No	44	18.9
Total	232	100

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“La empresa nos proporciona el equipo de trabajo, pero no todo ya que tenemos que comprar nuestras propias chavetas una herramienta importante para la elaboración de puros”. (Bonchero.28 de Agosto 2025)

Según los resultados de los encuestados la mayoría ésta de acuerdo que hay algunas herramientas que la empresa no proporciona, pero que cuenta con todas las herramientas para desarrollar su trabajo de forma eficiente. Siendo este uno de los factores más importantes dentro de la realización de tareas en un área tan importante como lo es la producción, ya que los trabajadores no se tienen que preocupar por no poder hacer sus tareas por falta de equipo.

En la tabla 13 se puede observar que el 76.8% de los trabajadores coinciden que reciben apoyo del supervisor o jefe inmediato para desarrollar su trabajo, pero algunas veces y 20.2% asegura no recibir ningún tipo de apoyo de parte de su jefe o supervisor.

Tabla 12. Recibe apoyo del supervisor o jefe de área para desarrollar su trabajo
Universo: 232 encuestas

Recibe apoyo	Frecuencia	%
Si	6	3.0
Algunas veces	179	76.8
No	47	20.2
Total	232	100

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept.

2025

Uno de los factores importantes para la realización correcta de las tareas en un área como producción es recibir apoyo de los supervisores o jefes inmediato en cuanto alguna duda o dificultad a la hora de la realizar estas tareas.

“De ser necesario y si tenemos dudas o dificultades nuestro supervisor nos orienta, y nos apoya para que, podamos realizar nuestro trabajo lo mejor posible, aunque no es muy común porque, cada uno de nosotros, recibe orientaciones claras y precisas, pues por mi parte, la experiencia que tengo, me permite ser más independiente, en cuanto a decisiones, que aumenten mi rendimiento, pero si hay disponibilidad, de parte de los supervisores, en apoyarnos con nuestro desempeño. (Bonchero. 28 Agosto 2025).”

En base a los resultados se deduce que en su mayoría los trabajadores alguna vez han recibido apoyo de sus jefes o supervisores siempre que se de la necesidad, lo que nos dice que en PENSA procuran que los trabajadores puedan realizar sus tareas y/o actividades de la mejor manera, esto los logran brindando el apoyo y las orientaciones necesarias.

En esta tabla se observa la opinión de los trabajadores del área de producción de PENSA sobre el espacio de trabajo, en la cual el 70% coinciden con que el espacio es totalmente adecuado para trabajar, el 26.6% piensa que es parcialmente adecuado y el 3.4% cree que es inadecuado.

Tabla 13. El espacio es adecuado para laborar. Universo: 232 encuestas		
Espacio de trabajo	Frecuencia	%
Totalmente adecuado	163	70.0
Parcialmente adecuado	62	26.6
Inadecuado	7	3.4
Total	232	100

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Si los colaboradores se sienten cómodos en su puesto de trabajos hay mayor efectividad en su producción más calidad y cantidad.

“Hay muchos factores que se podría mejorar, para asegurar la comodidad, por lo que, en mí, opinión es parcialmente adecuando, se puede trabajar sí, pero no del todo cómodos, ya que el espacio es muy estrecho, entre un puesto y otro y eso causa fatiga, por lo que, en esta área no hay aire acondicionado y la temperatura es muy caliente y sofocantes, pero de igual manera uno se acopla al ambiente. (Rolera. 28 Agosto 2025)”

La mayor parte de los trabajadores de PENSA coinciden que el espacio de trabajo es totalmente adecuado lo cual es muy positivo para la empresa, siendo esto un factor importante en la retención de talento y el aumento de productividad ya que la comodidad con el entorno.

Valoración del reclutamiento y selección de personal

En la tabla 15 se puede ver cuál fue el método por el cual el personal fue atraído a la empresa, el 13.5% respondió que a través de un rotulo o manta de la empresa, el 23.6% mediante un anuncio en la radio, el 43.7% dijo que, por amistades, el 22.3% por familiares y el 6.1% respondió que por otros medios.

El proceso de selección del personal parte de la definición de los parámetros necesarios para cubrir una plaza vacante, en correspondencia de los objetivos de la empresa y de las políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo; sobre estas bases se seleccionan los candidatos. (Armijo, Bermúdez, & Mora, 2021)

Tabla 14. Conocimiento sobre la vacante del área de producción
Universo: 232 encuestas

Medio	Frecuencia	%
Rotulo, manta fuera de la empresa	31	13.3
Anuncio por radio	54	23.2
Amistades	82	35.4
Familiares	51	21.9
Buscando trabajo	4	1.7
Me presente en la empresa	10	4.5

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

En base a los resultados obtenidos en la tabla se puede deducir que la empresa cuenta con buenas relaciones laborales, ya que la mayoría llegó a la empresa por medio de amistades o familiares y esto influye positivamente en el aprendizaje y la adaptación rápida debido a la confianza que hay entre estos trabajadores.

Trabajadores de producción comentaron:

“Yo me entere de la oferta de trabajo por medio de una amiga que para entonces trabajaba aquí en PENSA”. (Luz vázquez. Empacadora. 28 Agosto 2025).

“me entere del trabajo por un familiar que trabaja aquí” (Empacadora. 28 Agosto 2025)

Este método de ingreso de personal por recomendaciones personales puede facilitar el aprendizaje y la adaptación rápida a la dinámica laboral y al entorno de la empresa, debido a que las relaciones cercanas que tienen los colaboradores pueden generar un alto nivel de confianza. Aunque por otra parte también la falta de uso de medios de divulgación formales podría limitar a la empresa a acceder a un grupo de candidatos más diverso y calificados.

En la tabla 16, el 93.8% presento la Cedula como documento para optar por la vacante, el 61% presento la Hoja de vida, el 93.8% el récord de policía, 93.8% presentó el certificado de salud, el 40.5% carta de recomendación, el 38.6% prueba de embarazo y el 34.3% presento todos los documentos mencionados.

Tabla 15. Requisitos para optar a la vacante del área de producción de PENSA
Universo: 232 encuestas

Medio	Frecuencia	%
Cédula	197	93.8
Hoja de vida	128	61.0
Record de policía	197	93.8
Certificado de salud	197	93.8
Carta recomendación	85	40.5
Prueba de embarazo	81	38.6
Todas las anteriores	72	34.3

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Se pude decir que PENSA no solicita mucha documentación como requisito de contratación para áreas operativas, como lo es producción, esto se debe a la necesidad de agilizar los procesos de contratación, con el objetivo de cubrir vacantes rápidamente, por la disminución de la mano de obra en las fábricas.

“Lo que me solicitaron que presentara para mi contratación fue, el certificado de salud y fotocopia de la cedula y el record de policía y me hicieron el contrato empecé a trabajar y estuve aprueba una semana, el proceso fue rápido”. (Empacadora. 28 Agosto2025).

En la tabla 17 se obtuvo que al 70.4% de los trabajadores del área de producción de PENSA les realizaron entrevista antes de su contratación, el 29.6% no les realizaron ningún tipo de entrevista, solo les asignaron su puesto de trabajo.

Tabla 16. Le hicieron entrevista para optar al trabajo.

Universo: 232 encuestas

Entrevista	Frecuencia	%
Si	163	70.4
No	69	29,6

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Esto refleja qué, aunque la mayoría de los trabajadores fueron evaluados mediante la entrevista durante su elección, existe un porcentaje representativo que no paso por esta evaluación, lo cual podría deberse a recomendaciones directas o a que el puesto por sus características no amerita esta evaluación previa.

Chiavenato (2009) afirma que la entrevista de selección es la técnica más utilizada para contratar personal. Puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados.

“Cuando ingrese a la empresa, no tenía experiencia previa de las actividades que hoy realizo en el área de producción, por lo tanto, aunque entre por recomendación de un familiar, fui entrevistado, ya que la empresa quería saber en qué área me podría desempeñar bien”. (Bonchero.28 de Agosto 2025)

Yo no fui entrevistada para mi contratacion, puesto que yo ya tenia mucha experiencia como empaadora y entre a la empresa por recomendación, por lo tanto desde el primer dia me signaron mi puesto y mi evaluación fue ya dentro de la empresa. (Empaque. 28 de Agosto 2025).

El 89.2% de los entrevistados respondió que si recibió periodo de inducción y el 10.8% fueron asignados directamente a su puesto de trabajo. Según el gerente, los periodos de inducción duran ente 2 a 3 semanas para el personal sin experiencia

y el personal experimentado es introducido directamente a su puesto de trabajado y es evaluado su desempeño en las primeras 2 semanas para saber si tiene la capacidad necesaria para trabajar en producción.

Tabla 17. Periodo de inducción para la contratación Universo: 232 encuestas

Periodo de inducción	Frecuencia	%
Si	25	10.8
No	207	89.2

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“En el periodo de inducción se le orienta las funciones que le corresponde a su cargo o puesto en primer lugar; se le entrega las herramientas necesarias, se le muestran las instalaciones de la empresa y se le asigna un supervisor y orientador, si es un personal con experiencia solo se le aclaran las dudas y se le muestra la forma de trabajar de la empresa, pero si es un trabajador que entra aprender se le dan de dos a tres semanas para enseñarle como es la realización de sus actividades y en ese periodo se evalúan si tiene potencial para0 trabajar por producción. (Francisco Hernández, responsable de producción. 28 de agosto 2025)

Los colaboradores que pasaron por el periodo de inducción fueron capacitados y orientados para realizar sus actividades de la forma correcta, lo cual contribuyó en su desempeño laboral y adaptación, y de esta manera tuvieron una visión de lo que la empresa espera de ellos.

El 89.7% de los trabajadores del área de producción de PENSA recibieron capacitación durante su periodo de inducción para desempeñar su trabajo correctamente. El 10.3% afirma que no recibió ningún tipo de capacitación.

Tabla 18. Capacitación en el periodo de inducción Universo: 232 encuestas

Capacitación	Frecuencia	%
Si	24	10.3
No	208	89.7

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Durante mi periodo de inducción recibí una pequeña capacitación con la persona que nos asigna como jefe inmediato, el me dio las orientaciones necesarias, me dijo como es la manera en la que trabaja la empresa, que material o herramientas iba a manipular, cuáles iban a ser mis responsabilidades, me informo el reglamento de la empresa y me supervisaba constantemente. (Bonchero. 28 Agosto 2025).

Los resultados demuestran que la mayor parte de los colaboradores de PENSA, recibieron capacitación durante su periodo de inducción, lo que es fundamental, si se quiere trabajadores competentes y, sobre todo, si quiere retener a es personal, ya que la capacitación no solo, brinda el conocimiento y la confianza necesaria para realizar sus responsabilidades, sino que también alinea

sus comportamientos a la cultura de la empresa, y les facilita su integración con su nuevo entorno laboral.

El 85.35 recibió orientaciones sobre sus tareas y responsabilidades durante el periodo de inducciones, el 12.5% recibió orientaciones limitadas en su periodo de inducción y el 2.2% no recibió ningún tipo de orientación.

Trabajador de PENSA respondió:

Tabla 19. orientaciones en tareas y funciones en el periodo de inducción.

Universo: 232 encuestas

Recibió orientaciones	Frecuencia	%
No	5	2.2
Si completamente	198	85.3
Si pero limitada	29	12.5

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“En mi experiencia cuando yo ingrese a la empresa si recibí las orientaciones necesaria y gracias a eso me pude adaptar rápido al entorno, mi supervisor se mantuvo al tanto de mi avance y fue evaluando mi desempeño y a si logre que me pasaran a producción , yo siento que es bastante aceptable como manejan el proceso de inducción; con respecto al salario durante ese periodo si lo pagan solo que la empresa tiene una política que siempre que ingresa alguien nuevo, esa perdona deja una semana de rezago cuando renuncia esa semana se la agregan a su liquidación, pero si se paga ese periodo de inducción”. (Bonchero. 28 Agosto 2025).

Según los datos, la mayoría de los trabajadores recibieron orientaciones claras sobre sus tareas y responsabilidades, lo cual quiere decir, que la empresa proporciona, la información necesaria, a su personal nuevo, asegurando de esta manera, minimizar errores, y se asegura, que los trabajadores se adapten de forma eficiente a sus actividades y responsabilidades asignadas.

En esta tabla se observa que al 100% de los trabajadores no tuvieron un salario durante el periodo de inducción.

Tabla 20. Pago de salario durante el periodo de inducción

Universo: 232 encuestas

Le pagaron	Frecuencia	%
Si	0	0
No	232	100

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“La empresa cuenta con una política para cuando entra personal nuevo a trabajar, en

las dos primeras semanas de inducción no reciben salario por lo trabajado, a partir del

momento en que hacen un buen trabajo y puedan ganar el mínimo se les hace su contrato y comienzan a recibir su salario”. (Empaque. 28 de Agosto 2025).

El 66.8% de los trabajadores encuestados valoran el proceso de selección y reclutamiento como muy bueno, el 28.4% como regular.

Esto significa que, aunque hay opiniones variadas en su mayoría los trabajadores valoran positivamente la accesibilidad del proceso, lo que quiere decir que los trámites para la incorporación en PENSA no son complejos lo que facilita el proceso.

Tabla 21. Valoración del proceso de reclutamiento y selección		
Universo: 232 encuestas		
Como lo valora	Frecuencia	%
Muy Bueno	155	66.8
Bueno	2	.9
Regular	66	28.4
Malo	9	3.9

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

La selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación. Seleccionar no implica escoger a unos, discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre trabajo. (Marinez Reinoso & Vargas Fernandez, 2019).

“Yo valoro el proceso de selección como muy bueno, porque es rápido y sin complejidad, cuando yo me incorpore en la empresa solo presente los requisitos básicos que uno debe presentar en toda empresa como: la cedula y el certificado de salud, lo que facilito mi incorporación en el área de producción”. (Empaque. 28 de Agosto 2025).

En esta tabla se observar que el 90.1% del personal de producción de PENSA piensa que la capacitación en el periodo de inducción influye en su desempeño laboral actual, mientras que el 9.9% cree que no tiene ninguna influencia

Tabla 22. Consideración de la influencia de la capacitación en su actual desempeño laboral		
Universo: 232 encuestas		
Cree que influye	Frecuencia	%
Si	209	90.1
No	23	9.9

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

La capacitación en el periodo de inducción influye positivamente en el desempeño actual de un trabajador, ya que una buena inducción mejora la productividad asegura la integración y proporciona capacidades para desarrollar eficiencia, adaptación, conocimiento y proporciona confianza al trabajador y sobre todo minimiza los errores.

“Yo considero qué si influye, aunque nuestro trabajo, se aprende de forma empírica, la capacitación en conceptos básicos, que debemos conocer, sobre este tipo de actividades, ayuda mucho a adquirir habilidades y mejorar el desempeño, siento que la capacitación que recibí, los primeros días, influyen bastante en mi desempeño laboral actual. Por ejemplo, en el área de empaque, se trabaja mucho con códigos, nombre y medidas, que uno debe aprender para hacer bien su trabajo y que, a uno, lo capaciten mejora mucho el aprendizaje, el desempeño y sobre todo la confianza con la que uno puede trabajar”. (Empacador. 28 Agosto 2025).

Valoración de la contratación de personal

El 94% de los trabajadores respondió que, si recibió información sobre el sueldo o forma de pago, mientras que el 6% asegura no haber recibido ningún tipo de información en cuanto a salario o forma de pago.

Según los datos obtenidos la mayor parte de los trabajadores del área de producción recibieron información en cuanto a su salario lo cual es muy positivo e importante para la relación laboral, porque de esta manera la empresa genera confianza en los trabajadores debido a su transparencia al comunicar a los trabajadores las condiciones económicas desde el inicio de la relación laboral.

Tabla 23. Información del sueldo en el contrato laboral y su forma de pago.
Universo: 232 encuestas

Recibió información	Frecuencia	%
Si	218	94
No	14	6

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“Cuando firme el contrato de trabajo no recibí información en cuanto a salario por que entre a trabajar por producción y el salario va dependiendo de la producción que me haga

durante el día. Pero si me explicaron el precio de cada puro y cuanto equivale la tarea”. (Bonchero. 28 Agosto 2025)

“Cuando yo firme mi contrato de trabajo si fui informado sobre cual iba hacer mi salario, correspondiente a las activides que tenia que realizar, tambien fui informado de la forma en la que iba a recibir el salario”. (Bonchero. 28 Agosto 2025)

El 86.6% coinciden que el proceso de contratación si cumplió con lo firmado en cuanto a salario y condiciones laborales y el 12.1% piensa que se cumplió, pero parcialmente. La opinión positiva de los trabajadores sobre las condiciones laborales y salario es importante para la empresa, ya que esta ayuda a retener y atraer talento humano.

Tabla 24. En la contratación se cumple con lo informado de salario y condiciones laborales
Universo: 232 encuestas

Cumplió con lo firmado	Frecuencia	%
Si	201	86.6
No	3	1.3
Parciamente	28	12.1

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Con los datos obtenidos se interpreta que la empresa cumple con las condiciones laborales establecidas en el contrato de relación laboral, ya que solo el 1.3% expreso que no se cumplió lo ofrecido en el contrato, esta opinión podría deberse a inconformidades con las condiciones laborales.

En mi opinión basada en mi experiencia personal, pienso que, si se cumplió lo firmado, en mi contrato laboral en cuanto a salario, ya que no eh tenido ningún mal entendido o desacuerdo, con mi salario en el tiempo que tengo laborando en la empresa, en cuanto a las condiciones laborales siento que hay cosa que podrían mejorar. (Empacadora. 28 Agosto 2025).

La contratación es la fase en la que la empresa formaliza los términos de la contratación del trabajo. Para ello, deberá tener en cuenta los diversos aspectos de la realización del trabajo establecidos en el contrato colectivo; sin embargo, la contratación de un trabajador debe verse en sus particularidades y en función del proyecto empresarial, las pretensiones de crecimiento, los

programas de capacitación y los compromisos establecidos con el sindicato. (Bouzas & Reyes, 2019, pág. 11)

El 89.7% de los trabajadores del área de producción de PENSA considera que su sueldo básico si está alineado a sus responsabilidades y tareas y al mismo tiempo el 10.3% piensa que su salario básico no es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas.

Tabla 25. Sueldo básico es adecuado con sus responsabilidades y tareas en la fábrica
Universo: 232 encuestas

Su salario es adecuado	Frecuencia	%
No	24	10.3
Si	208	89.7

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“Puedo decir qué si porque mi salario básico está regido por las leyes laborales y la empresa cumple con esas leyes, pero mi percepción laboral es otra ya que cada día me esfuerzo por obtener mejores retribuciones económicas ya que soy una madre de familia con muchos gastos y responsabilidades. Es por eso que el trabajar en producción me permite tener acceso a mejores atribuciones ya que mi salario depende de mí desempeño diario y mis gastos me dan la motivación para esforzarme más cada día”. (Rolera. 28 de Agosto 2025)

Los datos obtenidos en esta tabla 26 son muy positivos para la empresa, tener aceptación con el salario, puede definir el nivel de compromiso que los trabajadores tienen con su trabajo, porque la remuneración económica es la principal motivación de trabajo. En este caso PENSA cuenta con una ventaja para la retención de talentos, ya que clasifica las bandas salariales para cada clase de puesto, lo que le permite a trabajadores con capacidad de trabajar por producción ganar acorde a su desempeño.

El principal beneficio social destacado por el 97.9% de los trabajadores es el pago de aguinaldo y liquidación. También el 95.3% de los trabajadores destacó el seguro médico, uno de los más indispensable porque asegura su bienestar y promueve la salud.

Otro beneficio a destacar por el 80.7% de los trabajadores es el permiso de maternidad o paternidad. Otros de los beneficios más utilizados son: días de descansos pagados, el seguro de vida, y las vacaciones.

Estos beneficios sociales permiten a la empresa mantener a sus talentos, ya que al brindar estos beneficios les muestra a sus colaboradores, que les preocupan y le dan la debida importancia a su seguridad social.

Tabla 26. Tipos de beneficios sociales Universo: 232 encuestas		
Tipos de beneficios sociales	Frecuencia	%
Vacaciones	127	54.5
Días de descansos pagados	146	62.7
Plan de pensiones	98	42.1
Seguro de vida	145	62.2
Seguro medico	222	95.3
Permiso maternidad/paternidad	188	80.7
Actividades recreación y ocio	55	23.6
Aguinaldo y liquidación	228	97.9

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“La empresa ofrece todos los beneficios sociales, que en cierto momento he podido utilizarlo, en mi caso, siempre que tengo alguna condición médica que tratarme, puedo contar con el seguro médico, también he podido gozar de las prestaciones sociales que me ha financiado en momentos que lo he necesitado”. (Empacadora. 28 de Agosto 2025).

En esta tabla se observa en la opinión de los trabajadores los beneficios sociales que ofrece la empresa. Un 54.5% coincide en que uno de los beneficios sociales que ofrece la empresa son las vacaciones, el 62.7% días de descansos pagados, el 95.3% seguro médico, entre otros.

En esta tabla se observa que el 60.3% de los encuestados valora los beneficios que ofrece PENSA como muy buenos, el 34.5% los valora como bueno y el 5.2% cree que son regulares.

Tabla 27. Valoración de los beneficios sociales Universo: 232 encuestas		
Valoración	Frecuencia	%
Muy Bueno	140	60.3
Bueno	80	34.5
Regular	12	5.2

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Los porcentajes positivos en la valoración de los trabajadores son indicadores de que la empresa cumple con las expectativas de sus colaboradores en cuanto a beneficios sociales.

La valoración de los trabajadores sobre los beneficios sociales de la empresa son un factor muy importante para la retención de talento, ya que los trabajadores necesitan sentirse valorado y motivados y sobre todo cómodos en sus trabajos, estos beneficios ayudan a motivar a los trabajadores a seguir laborando en la empresa.

“Valoro los beneficios sociales de la empresa positivamente por que he tenido la oportunidad de beneficiarme de ellos. Por ejemplo, el seguro médico que en repetidas ocasiones ha sido de gran ayuda cuando he tenido la necesidad de una revisión médica siendo esta gratuita pues ayuda a mi economía ya que no desajusto mi salario. También los días de descansos pagados, ya que entre las obligaciones familiares y el trabajo es bueno poder descansar sin tener que sacrificar el salario”. (Bonchero. 28 Agosto 2025).

El 70.7% valora el proceso de contratación de PENSA como muy bueno, el 26.7% como bueno y el 2.6% como regular. Esto quiere decir que la empresa prioriza la que la realización de este proceso sea lo menos tedioso posible, para incorporar a los colaboradores a su puesto de forma inmediata, de esta manera logran que se integren lo más rápido posible.

Tabla 28. Calificación del proceso de contratación

Universo: 232 encuestas

Calificación	Frecuencia	%
Muy Bueno	164	70.7
Bueno	62	26.7
Regular	6	2.6

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 25

“Valoro el proceso de contratación de PENSA como muy buenos por que el proceso es muy rápido y sin complicaciones, además la empresa se asegura de colocarlo en un puesto según nuestras habilidades, lo que mejora nuestra adaptación al puesto de trabaja”. (Empacadora. 28 Agosto 2025).

El proceso de contratación es una actividad que debe realizarse de la manera más eficiente, ya que este trámite representa el inicio de una relación empleado y empleador, en este proceso se aclaran las dudas del trabajador se le dan a conocer, las responsabilidades, deberes y derechos, y todo los requisitos que debe de cumplir para mantener una relación sana y productiva para ambas parte, es de suma importancia aclarar temas con salario, beneficios, deberes y obligaciones desde el inicio

para evitar futuros malos entendidos, esto ayudara que el colaborador trabaje en función de los objetivos de la empresa y mantener una relación duradera.

El proceso de contratación del talento humano es primordial, si no se hace puede traer consecuencias negativas a la organización, cuyas consecuencias normalmente son económicas, aunque a veces pueden tener consecuencias morales que terminan afectando la buena imagen de la institución. (Marmolejo Carrasco & Rosero Armijo, 2022)

El 98.3% respondió que sí es eficiente el proceso de contratación y el 1.7% respondió que no. El alto porcentaje positivo en la valoración del proceso de contratación, es la evidencia de que la empresa emplea estrategias para que el inicio de la relación laboral sea eficiente. Lo cual permite que los trabajadores se sientan cómodos en su integración a la empresa.

Tabla 29. Eficiencia del proceso de contratación

Universo: 232 encuestas

Eficiente el proceso de contratación	Frecuencia	%
Si	228	98.3
No	4	1.7

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“Considero que el proceso de contratación de PENSA es eficiente ya que bastante comunicativo además rápido y nada tedioso, lo cual permite adaptarse a la cultura de la empresa y a conocer bien nuestros roles”. (Bonchero. 28 de Agosto 2025).

La contratación cierra el inicio de la relación laboral, en la que el nuevo talento humano es parte integrante de la organización y es acogido como un nuevo miembro o parte del equipo, haciendo la inserción en el cargo o actividad. (Marmolejo Carrasco & Rosero Armijo, 2022, pág. 30)

Valoración de evaluación al desempeño laboral

El 96.6% expreso que la empresa evalúa su desempeño laboral y 4.4% asegura que no se he evaluado su trabajo. A la mayoría de los encuestados si se les evalúa su trabajo, de esta manera saben si tienen una buena productividad y un buen desempeño, lo cual es positivo para la empresa, ya

Tabla 30. Evaluación del desempeño
Universo: 232 encuestas

Evalúan su desempeño	Frecuencia	%
Si	222	96.6
No	10	4.4

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

que de esta manera pueden saber, cuando sus trabajadores tienen buenos resultado o disminuye su rendimiento, a si pueden implementar acciones para que sus trabajadores obtengan mejores resultados.

“Si se nos evalúa nuestro desempeño de esta manera saben si tenemos una buena productividad, de lo contrario los jefes de área nos apoyan para que esta no disminuya, nos cambian la vitola, con el fin de que todos trabajemos de forma eficiente”. (Bonchero. 28 de Agosto 2025).

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño. (Guartán, Torres, & Ollague, 2019, pág. 16).

Se puede observar en la tabla 32, que los aspectos que más evalúa la empresa a los trabajadores son la disciplina laboral, cumplimiento de su jornada y sobre todo la capacidad productiva.

Tabla 31. Aspectos evaluados en su desempeño laboral
Universo: 232 encuestas

Aspectos que le evalúan	Frecuencia	%
Cumplimiento jornada laboral	121	51.9
Disciplina laboral	121	51.9
Desempeño eficiente de tareas	125	53.6
Capacidad productiva	185	78.4
Relaciones laborales	40	17.2

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

PENSA tiene un alto interés en mejorar aspectos claves como: el desempeño eficiente de las tareas, la capacidad productiva y el cumplimiento de la jornada laboral, para obtener mejores resultados. En el caso de la evaluación, ayuda a conocer las habilidades y debilidades de los trabajadores en sus puestos de trabajo, tales

como la capacidad productiva, y puede ayudar a motivar, mejorar el desempeño e implementar programas de compensaciones.

La evaluación del desempeño de un trabajador debe permitir comparar las evidencias del desempeño real y el ideal con vistas a establecer la diferencia entre ambas. Debe determinar las causas de las desviaciones, las que pueden estar asociadas a condiciones técnicas, organizativas y/o humanas existentes en la organización. (Leyva, Guzman, & Perez, 2016):

“Los aspectos que más me ha evaluado, con respecto al desempeño laboral, durante el tiempo que tengo de trabajar a que, han sido, la capacidad productiva, ya que de esa manera pueden medir mi rendimiento, y darle valor a mi trabajo, otro de los aspectos que me ha evaluado, ha sido la disciplina laboral y las relaciones que tengo con mis compañero, ya que para la empresa, es muy importante que sus colaboradores tenga buena comunicación, y no se presenten inconvenientes ni malos entendidos, porque eso podría llegar a desmotivarnos a seguir trabajando en la empresa”. (Rolera. 28 Agosto 2025).

En la tabla 33 se observa que el 91.4% de los trabajadores trabaja con metas de producción y un 8.6% asegura no trabajar con metas de producción en su área de trabajo.

Tabla 32. Trabaja con metas de producción
Universo: 232 encuestas

Trabaja con metas de producción	Frecuencia	%
Si	212	91.4
No	20	8.6

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Esto sugiere que los trabajadores se motivan cada día, para mejorar su capacidades y rendimiento, lo cual beneficia positivamente a la empresa ya que les permite evaluar los resultados de forma continua, también les ayuda ajustar estrategias conforme al rendimiento de cada trabajador. Trabajar con metas de producción es fundamental para la eficiencia y para el crecimiento de la empresa.

“Yo trabajo con metas de producción porque mejora mi rendimiento; obtengo mayores resultados cuando tengo un propósito, ya que esto me motiva y hace que mi trabajo sea más eficiente; en este tipo de trabajo donde se mide el rendimiento y la productividad uno debe ponerse metas para conocer cuál es su capacidad”. (Bonchero. 28 Agosto 2025).

El 81% de los trabajadores del área de producción de PENSA asegura haber sobre cumplido sus metas de producción y el 19% coincide que no ha sobre cumplido sus metas de producción.

La mayoría de los trabajadores del área de producción ha sobre cumplido sus metas, esto demuestra que se cuenta con un personal competente y eficiente. Este desempeño laboral muestra alto nivel de motivación, que les permite tener un propósito, y sobre pasar sus metas, obteniendo a si un rendimiento valioso para la empresa.

Tabla 33. Sobrecumplimiento de metas de producción en su área de trabajo
Universo: 232 encuestas

Ha sobre cumplido las metas de producción	Frecuencia	%
Si	188	81
No	44	19

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“Si en repetidas ocasiones he sobre cumplido mis metas de producción, general mete es cuando tengo más motivación y vengo con más energías a trabajar; igual ayuda mucho el material con el que trabajamos si el material esta bueno hay más oportunidades de hacer más de lo que tenemos pensado hacer en el transcurso del día”. (Bonchero. 28 de Agosto 2025).

“Nunca he podido sobre cumplir mis metas de produccion, no por que no tenga la capacidad, si por que trabajo conforme a lo que mi pareja produce y me acoplo a lo que puede hacer; para no sofocarlo, creo que si los dos tuvieramos las mismas metas podriamos hacer mucho mas de lo que producimos actualmente”. (Rolera. 28 Agosto 2025).

El 94% de los encuestados considera que, si influye las condiciones del proceso de contratación, en el desempeño laboral actual, mientras que el 6% piensa que no tiene ninguna influencia.

Tabla 34. Consideración de la influencia de las condiciones laborales en el desempeño laboral
Universo: 232 encuestas

Ha sobre cumplido las metas de producción	Frecuencia	%
Si	218	94
No	14	6

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

De esta manera, existe una coincidencia positiva entre la influencia del proceso de contratación con el desempeño laboral de los trabajadores, siendo de gran importancia las condiciones laborales como: salario y prestaciones sociales.

“Pienso que si hay influencia ente las condiciones de contratación y mi desempeño laboral, ya que cuando ingrese a la empresa me motivo a mejorar mi rendimiento el poder ganar en base a mi productividad y recibir mejores atribuciones económicas, lo cual hoy en día tiene resultados positivos, ya que ha mejorado mucho mi desempeño laboral”. (Empacadora. 28 Agosto 2025)

En esta tabla 36 se observa que los aspectos que inciden en la eficiencia de los trabajadores del área de producción son: el pago por producción (86.7%).

Casi con el mismo porcentaje se ubica el compromiso con la empresa (42.9%) y, las exigencias de la empresa (40.3%). Aquí se demuestra que los trabajadores esta alineados con los objetivos de la empresa al

sentirse comprometidos a mejorar su desempeño laboral no solo para su beneficio, también para la empresa que les dio la oportunidad de laborar.

Tabla 35. Aspectos que inciden en el desempeño laboral
Universo: 232 encuestas

Aspectos inciden en su eficiencia	Frecuencia	%
Capacitación	69	29.6
Condiciones de contrato, salario y prestaciones	14	6
Supervisión	91	39.1
Pago por producción	202	86.7
Compromiso con la empresa	100	42.9
Exigencias de la empresa	94	40.3
Buen ambiente laboral	76	32.6

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“Uno de los aspectos que inciden en mi desempeño laboral para mi es el pago por producción ya que este me permite tener mejor economía y poder proporcionarle mejores condiciones de vida a mi familia, otro de los aspectos seria las condiciones de salario y prestaciones ya que me motivan para mejorar mi rendimiento y también el compromiso con la empresa porque ellos nos pagó por nuestro trabajo y nosotros nos esforzamos por hacer un trabajo con calidad y eficiencia, para que la relación y los beneficios sea equitativos”. (Bonchero. 28 Agosto 2025).

La medición de la eficiencia se debe definir según la técnica que se aplique pudiendo esta ser implícita o explícita, función de producción que caracterice el proceso productivo de la entidad a evaluar. (Olivera Pajaro, 2022)

Tabla 36. Sujetos a Subsidios Universo: 232 encuestas		
Sujeto a subsidio	Frecuencia	%
Si	121	52.2
No	111	47.8
<i>Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025</i>		

El 52.2% de los trabajadores encuestados aseguran haber sido sujeto a subsidio, mientras que el 47.8% dijo no haber sido sujeto a ningún tipo de subsidio.

El 24.5% de los trabajadores dijo que las razones por las cuales han sido sujeto a subsidio han sido por enfermedad, siendo este uno de los porcentajes más significativos que han sido señalados por los trabajadores, esto significa que la mayoría cuando se enferma, falta al trabajo.

Tabla 37. Razones de subsidios Universo: 232 encuestas		
Razones de subsidios	Frecuencia	%
Enfermedad	57	24.5
Accidente laboral	19	8.2
Subsidio por maternidad	8	3.4
Subsidio por paternidad	42	18.0
<i>Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025</i>		

Otro de los porcentajes más alto son los subsidios por paternidad (18%), aunque este subsidio es esporádico, esto sugiere que los trabajadores han aprovechado este beneficio social, importante en su relación con PENSA.

Valoración del desarrollo y capacitación de colaboradores

El 81.9% de los colaboradores del área de producción aseguran no recibir apoyo de crecimiento profesional.

Sólo el 18.1% asegura que la empresa si los apoya en su crecimiento profesional mediante cursos, talleres o estudios adicionales.

Tabla 38. Apoyo en el crecimiento profesional Universo: 232 encuestas		
La empresa apoya su crecimiento	Frecuencia	%
Si	42	18.1
No	190	81.9
<i>Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025</i>		

Según los datos el mayor porcentaje es de carácter negativo, ya que la mayor parte de los trabajadores encuestados aseguran que la empresa no los apoya en su crecimiento personal, esto podría deberse a que o la empresa no tienes planes

de promoción de desarrollo profesional o a que los empleados no tienen la disponibilidad y el interés en desarrollarse profesionalmente, para tener mejores oportunidades en la empresa.

“En mi experiencia, la empresa si me ha apoyado en mi crecimiento profesional ya que gracias a su sociedad con el INATEC pude obtener una beca para un curso de computación, esto me permitió mejorar mis habilidades y tener mejores recursos que podre poner en práctica cuando se me presentó una oportunidad de ascenso”. (Bonchero. 28 Agosto 2025).

El 83.6% de los encuestados asegura no haber recibido ningún tipo capacitaciones desde su ingreso a la empresa, mientras que el 16.4% dijo que si han recibido capacitaciones.

Tabla 39. Capacitaciones desde que comenzó a trabajar en la fabrica
Universo: 232 encuestas

Ha recibido capacitaciones	Frecuencia	%
Si	38	16.4
No	194	83.6

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Se puede observar que la mayoría asegura no haber recibido capacitaciones desde su ingreso en la empresa, esto podría deberse a que por la naturaleza del puesto no se les asignan capacitaciones a los trabajadores, ya que en esta área los trabajadores adquieren sus conocimientos de forma empírica y los van perfeccionando con el tiempo.

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 371)

En esta tabla se observa que el 21.6% de los trabajadores recibe capacitaciones al menos una vez al año, el 62.2% asegura recibir capacitaciones varias veces al año y el 16.2% menciona que ocasionalmente.

Tabla 40. Frecuencia con la que se capacita
Universo: 232 encuestas

Con que frecuencia se capacita	Frecuencia	%
Una vez al año	8	21.6
Varias veces	23	62.2
Ocasionalmente	6	16.2

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Conociendo el papel importante que tienen las capacitaciones en el desarrollo, el desempeño laboral y la eficiencia, la frecuencia con la que se capacita a los trabajadores debe designarse en base a la necesidad que tiene los trabajadores en cuanto a capacitación.

Se observa en los resultados que el 81.1% asegura que las capacitaciones no han contribuido a su desempeño laboral, esta negativa opinión podría deberse a que los trabajadores no han recibido capacitaciones que los ayuden a mejorar su desempeño.

Tabla 41. Contribución de las capacitaciones en el desempeño laboral
Universo: 232 encuestas

Capacitación y mejora de su desempeño	Frecuencia	%
Si	43	18.5
No	189	81.1

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Por otra parte, el 18% de los trabajadores creen que si han contribuido las capacitaciones a su desempeño laboral.

“Yo no llevo mucho tiempo trabajando en la empresa, supongo que ese es el motivo por el que aún no he asistido alguna capacitación, pero en mi opinión creo que si contribuiría a mejorar mi desempeño”. (Empacadora. 28 Agosto 2025).

Con esto se deduce qué, si los trabajadores del área de producción recibieran capacitaciones, que mejoren su eficiencia y desarrollo productivo, también mejoraría su desempeño laboral, ya que las capacitaciones permiten mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que resultaría en su productividad, motivación y mejorar la retención de talento humano.

Se puede observar que el 40% de los encuestados si les gustaría recibir oportunidades de formación y promoción interna, el 6.4% dijo que no le interesaría y el 53.6% ésta abierto a la idea de recibir oportunidades de formación.

Tabla 42. Le gustaría tener oportunidad de formación y promoción laboral
Universo: 232 encuestas

Oportunidades	Frecuencia	%
Si	92	40
No	15	6.4
Talvez	125	53.6

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 25

“Si me gustaría recibir oportunidades de formación porque sé que eso me abriría muchas puertas y tendría mejores oportunidades de crecer y uno siempre busca oportunidades de mejoras, para tener una mejor calidad de vida”. (Empacadora. 28 Agosto 2025).

Según los datos obtenidos se puede deducir que los trabajadores de PENSA tienen interés en obtener mejores oportunidades de crecimiento mediante la formación y la promoción de puestos, puesto que esto los motiva a mejorar y acoplarse a las necesidades de la empresa.

El 69.8% de los encuestados asegura que la empresa no cuenta con un plan de efectivo de retención de talentos, mientras que el 30.2% coinciden que existe un plan efectivo para la retención de talentos en PENSA.

Tabla 43. Se cuenta con un plan efectivo para retención de talento
Universo: 232 encuestas

Tiene plan efectivo para la retención	Frecuencia	%
Si	70	30.2
No	162	69.8

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

La retención es una técnica mediante la cual se ofrecen diversos planes de mejora de competencias y desarrollo del talento que luego se vuelven expertos en su trabajo y esto se suma a la ventaja de la empresa. (Huaraca-Carhuaricra, Valdez-Duran, De la Cruz-Salazar, Li-Parra, & Melgarejo-Cabello, 2023, pág. 5)

La mayor parte de los encuestados coincide en que la empresa no cuenta con un plan efectivo de retención; esta opinión podría deberse a que los trabajadores no tienen conocimiento de los planes de acciones de la empresa en cuanto a retención de talentos, ya que existe un porcentaje que, aunque es bajo, expresa tener conocimiento sobre acciones estratégicas de retención que tiene la empresa.

La retención es una técnica mediante la cual se ofrecen diversos planes de mejora de competencias y desarrollo del talento que luego se vuelven expertos en su trabajo y esto se suma a la ventaja de la empresa. (Huaraca-Carhuaricra, Valdez-Duran, De la Cruz-Salazar, Li-Parra, & Melgarejo-Cabello, 2023, pág. 5).

En PENSA, el 88.8% de los colaboradores del área de producción están de acuerdo en que si existen incentivos o beneficios que motiven a los empleados a permanecer en la empresa y el 11.2% piensa que no existe ningún tipo de incentivo o beneficio.

Tabla 44. Incentivo que motivan al empleado para permanecer en la empresa
Universo: 232 encuestas

Existen incentivos que lo motiven	Frecuencia	%
Si	206	88.8
No	26	11.2

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

“Cada año no hace un aumento de salario que la verdad nos ayuda mucho ya que cada vez se pones más cara las cosas, también la empresa cuenta con una clínica a la que podemos acceder si nos llegamos a sentir mal de salud en el trabajo, esos son algunos de los beneficios que me motivan a seguir en la empresa”. (Empacadora. 28 Agosto 2025).

“Considero que los aspectos que más me motivan a seguir trabajando en PENSA son las buenas prestaciones de ley, el ambiente laboral, el material de buena calidad.” (Bonchero. 28 Agosto 2025).

En la tabla 46 se observan los tipos de beneficios que ha recibido los colaboradores que los motivan a continuar laborando en PENSA.

Los beneficios más comunes que ofrece la empresa son: los bonos por productividad, los aumento de salario y beneficios adicionales como, el seguro médico, ya que estos fueron los beneficios más

Tabla 45. Tipos de incentivos que lo motiva a quedarse en la fábrica.
Universo: 232 encuestas

Existen incentivos que lo motiven	Frecuencia	%
Bonos de productividad	162	69.5
Aumento de salario	99	42.5
Días libre adicionales	8	3.4
Regalos o premios	14	6
Beneficios adicionales como: seguro médico, transporte, alimentación y hospedaje	80	34.3

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

mencionados por los trabajadores, lo cual indica que la empresa, incentiva sus colaboradores y no les brinda las condiciones laborales necesarias sino que también se preocupa por el nivel de satisfacción de sus colaboradores y utiliza los incentivos o beneficios como su principal estrategia de retención de talentos.

Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 345)

“Algunos de los beneficios que he recibido y me motiva a seguir en la empresa ha sido los aumentos de salario, siendo este el principal porque contribuye a mejorar mi economía y calidad de vida, otro de los beneficios es el seguro medio, que además de ser gratuita la atención también es muy buena”. (Empacadora. 28 de Agosto 2025).

Se obtuvo como resultado que el 87.5% de los trabajadores encuestados se sienten motivados a seguir laborando en PENSA, mientras que el 10.8% comento no estar seguro y el 1.7% no se siente con motivación para seguir en la empresa.

Tabla 46 Motivación de los trabajadores a permanecer en la empresa		
Universo: 232 encuestas		
Ha mejorado su desempeño	Frecuencia	%
Si	203	87.5
No	4	1.7
No estoy segura	25	10.8

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Un resultado bastante positivo para la empresa, ya que la mayoría expresa tener la suficiente motivación para seguir siendo parte del personal operador de PENSA, poniendo como evidencia que las actividades estratégicas que utiliza la empresa para retener talentos son efectivas.

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización (Chiavenato, 2009, pág. 440)

En esta tabla se observa los aspectos que motivarían a los trabajadores de PENSA a continuar laborando en la empresa, el 94.4% expresa que un mejor salario lo motivarían a continuar su relación laboral con PENSA, el 61.4% expresa que el ambiente laboral sería una buena motivación, y el 51.5% piensa que las oportunidades de ascenso serían una buena motivación.

Tabla 47. Motivos para la permanencia en la empresa
Universo: 232 encuestas

Que lo motivaría a seguir en la empresa	Frecuencia	%
Mejor salario	220	94.4
Oportunidad de ascenso	120	51.5
Más formación y capacitación	106	45.5
Buen ambiente laboral	143	61.4
Mejor horario de trabajo	80	34.3
Todas las anteriores	96	42.2
Nada	3	1.3

Fuente: Datos primarios encuesta. Sept. 2025

Estos aspectos señalados por los trabajadores de PENSA sugieren que las condiciones laborales que ofrece la empresa influyen directamente con su decisión de permanecer en la empresa, esto podría servir de guía para que la empresa implemente estrategias relacionadas con buenos beneficios para los empleados con el objetivo de retener a sus mejores talentos.

“Yo diría que un mejor salario, no porque crea que el salario que gano en PENSA no es bueno si no, porque las oportunidades de mejores ingresos siempre son una motivación, porque las condiciones económicas son la principal motivación de trabajo”. (Bonchero. 28 Agosto 2025)

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.

Prueba de hipótesis

En las siguientes tablas se describen los pasos desarrollados para llevar a cabo la comprobación de la hipótesis.

Hipótesis alternativa: La eficiencia del proceso de contratación y la capacitación previa en la fábrica PENSA influyen positivamente en el desempeño laboral y la retención del personal del área de producción en Estelí.

Hipótesis nula: La eficiencia del proceso de contratación y la capacitación previa en la fábrica PENSA no influyen positivamente en el desempeño laboral y la retención del personal del área de producción en Estelí.

Tabla 48. Relación de salario y condiciones laborales con el desempeño laboral

¿El proceso de contratación cumplió con lo que se le informó previamente en cuanto a salario y condiciones laborales? *¿Considera que las condiciones del proceso de contratación (salario, prestaciones sociales) influyen en su desempeño laboral actual? tabulación cruzada

			¿Considera que las condiciones del proceso de contratación (salario, prestaciones sociales) influyen en su desempeño laboral actual?		Total
			NO	SI	
¿El proceso de contratación cumplió con lo que se le informó previamente en cuanto a salario y condiciones laborales?	No	Recuento	2	2	4
		% del total	0,4%	0,4%	0,9%
	Si	Recuento	4	197	201
		% del total	1,7%	85,7%	87,4%
	Parcialmente	Recuento	8	19	27
		% del total	3,5%	8,3%	11,7%
Total	Recuento	14	218	232	
	% del total	5,7%	94,3%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	41,540 ^a	2	,000
N de casos válidos	232		

La prueba de correlación Chi-cuadrado de Pearson aporó las evidencias estadísticas de un valor de $p=0,00$, el cual es menor que el nivel crítico de comparación $\alpha=0.05$, esto indica que se obtuvo una prueba estadística significativa. Por lo tanto, la prueba de correlación de Pearson, demostró que existe una correlación significativa entre las condiciones del proceso de contratación y el desempeño laboral.

La prueba de correlación de Pearson, demuestra que, con las condiciones estratégicas de contratación, como son las prestaciones sociales, incentivos por productividad, regalías o premios, actividades recreativas; el personal del área de producción se motiva, por lo tanto, tienen un mejor desempeño laboral.

Tabla 49. Relación entre las condiciones que la empresa ofrece en el contrato laboral y las condiciones que aplican

¿El proceso de contratación cumplió con lo que se le informó previamente en cuanto a salario y condiciones laborales?* **¿Considera que existen buenas condiciones laborales (ambiente, trato, horarios, seguridad, etc.)?**
tabulación cruzada

			¿Considera que existen buenas condiciones laborales (ambiente, trato, horarios, seguridad, etc.)?			Total
			No	Si	En parte	
¿El proceso de contratación cumplió con lo que se le informó previamente en cuanto a salario y condiciones laborales?	No	Recuento	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	0,9%	0,9%
	Si	Recuento	35	109	58	202
		% del total	15,2%	47,4%	24,8%	87,4%
	Parcialmente	Recuento	4	5	19	28
		% del total	1,3%	2,2%	8,3%	11,7%
Total		Recuento	39	114	79	232
		% del total	16,5%	49,6%	33,9%	100,0%

La
prueba
de

correlación Chi-cuadrado de Pearson aporó las evidencias estadísticas de un valor de $p=0,00$, el cual es menor que el nivel crítico de comparación $\alpha=0.05$, esto indica que se obtuvo una prueba estadística significativa. Por lo tanto, la prueba de correlación de Pearson, demostró que existe una correlación significativa entre las condiciones del proceso de contratación y retención del personal (ambiente laboral).

En este contexto, la prueba de correlación de Pearson nos revela que la condición de contratación tiene un impacto positivo relevante sobre el ambiente laboral, lo cual contribuye a un entorno laboral más favorable.

Tabla 50. Relación entre los beneficios que ofrece la empresa y la motivación de los trabajadores

¿Cómo valora los beneficios sociales que ofrece la empresa? (puede seleccionar varias opciones)*; ¿Se siente motivado a continuar trabajando en esta empresa? tabulación cruzada

			¿Se siente motivado a continuar trabajando en esta empresa?			Total
			No	Si	No estoy Segur@	
¿Cómo valora los beneficios sociales que ofrece la empresa? (puede seleccionar varias opciones)	Muy bueno	Recuento	15	86	38	139
		% del total	6,5%	37,0%	16,5%	60,0%
	Bueno	Recuento	10	55	15	80
		% del total	4,3%	23,9%	6,5%	34,8%
	Regular	Recuento	1	9	3	13
		% del total	0,4%	3,9%	0,9%	5,2%
Total	Recuento	26	150	56	232	
	% del total	11,3%	64,8%	23,9%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,735 ^a	4	,603
N de casos válidos	232		

La prueba de correlación Chi-cuadrado de Pearson aportó las evidencias estadísticas de un valor de $p=0,603$, el cual es mayor que el nivel crítico de comparación $\alpha=0.05$, esto indica que se obtuvo una prueba estadística no significativa. Por lo tanto, la prueba de correlación de Pearson, demostró que no existe una correlación significativa entre las condiciones del proceso de contratación y la retención del personal.

Según datos obtenidos de las pruebas de correlación de Chi-cuadrado de Pearson, con las diferentes variables de contratación, desempeño laboral, retención del personal, se obtuvieron tres resultados, en el primer y segundo caso, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula, en el tercer caso, se acepta la nula y se rechaza la alternativa, por ende, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula porque existe relación entre las variables

9.4 Propuesta de estrategias de mejora de la gestión del talento humano en el área de producción

Para proponer las estrategias de comercialización se aplicó el análisis PESTEL para evaluar el contexto externo (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal, esto permitió precisar las principales oportunidades y amenazas del entorno.

Análisis PESTEL

Tabla 51. Análisis PESTEL

Político	Económico	Sociocultural
- Estabilidad política - Estimulo de inversión extranjera - Políticas de incentivos a la producción y generación de empleo local - Política de zona franca	- Impuestos internacionales a la exportación de puros - Generación de empleo - Demanda internacional de puros orgánicos y artesanales - Selección de los mejores puros a nivel internacional - Participación del INATEC y otras instituciones en la formación de técnicos	- Cultura organizacional y clima laboral - Cambios sociales en ámbitos de salud y bienestar - Competencia laboral generacionales
Tecnológico	Ecológico	Legal
- Automatización y modernización de equipos - Nuevas tecnologías de seguridad industrial - Exigencia de tecnología de los clientes internacionales. - Uso de plataformas de comunicación y gestión de ordenes - Actualización constante de maquinaria para cumplir estándares globales	- Oportunidades de integrar practicas sostenible para elaborar puros orgánicos - Cambio climático - Contaminación de aguas residuales del tabaco - Desgaste y contaminación de los suelos	- Cumplimiento de normas legales como zona franca - Cumplimiento de leyes laboral, seguridad social y ocupacional. - Contratación y despidos regulados

Tabla 52. Forma de impacto de los factores

Factor		Detalle	Impacto corto plazo	Impacto mediano plazo	Impacto largo plazo	Impacto (positivo/negativo)	FODA
Político	Estabilidad política	La estabilidad política crea un entorno positivo para inversión y la operación lo que beneficia fábrica de tabaco			X	positivo	oportunidad
	Estimulo de inversión extranjera	Impulsa el crecimiento económico y genera empleos	X			positivo	oportunidad
	Políticas de incentivos a la producción y generación de empleo local	Fortalece la economía y crea oportunidades de inclusión social		X		positivo	oportunidad
Económico	Impuestos internacionales a la exportación de puros	Aumenta el costo final del producto			X	negativo	amenaza
	Generación de empleo	Oportunidades laborales	X			positivo	oportunidad
	Participación del INATEC y otras instituciones en la formación de técnicos	Empleados con habilidades prácticas y actualizadas, mejorando la productividad			X	positivo	oportunidad
Social	Aumento de consumo de puros a nivel internacional	Mayor demanda y crecimiento en el mercado		X		positivo	oportunidad
	preferencia laboral generacionales	Los jóvenes buscan oportunidad de desarrollo entre otros, si la empresa no cumple con esas expectativas la rotación aumenta			X	negativo	amenaza
	Cambios sociales en ámbitos de salud y bienestar	Sociedad demanda más condiciones de seguridad		X		negativo	amenaza
Tecnológico	Uso de plataformas de comunicación y gestión de ordenes	Los clientes internacionales suelen trabajar con sistemas propios de gestión de ordenes		X		negativo	amenaza
	Uso de plataformas de comunicación y gestión de ordenes	Mejora la comunicación con los clientes internacionales	X			positivo	oportunidad
	Actualización constante de maquinaria para	Permite ofrecer un mejor producto			X	positivo	oportunidad

	cumplir estándares globales						
Ecológico	Oportunidades de integrar practicas sostenible p/ elaborar puros orgánicos	Oportunidad de diferenciación en el mercado			X	positivo	oportunidad
	Contaminación de aguas residuales del tabaco	Afecta la salud humana entre otros	X			negativo	amenaza
	Desgaste y contaminación de suelos	Contaminación del suelo por deforestación para su cultivo			X	negativo	amenaza
Legal	Cumplimiento de normas legales como zona franca				X	positivo	oportunidad
	Cumplimiento de leyes laboral, seguridad social y ocupacional	La legislación exige garantizar condiciones seguras.			X	positivo	oportunidad
	Contratación y despidos regulados	Influyen en costos y las políticas de retención			X	positivo	oportunidad

Análisis FODA

Para proponer las estrategias, se aplicó el análisis FODA, para identificar las principales Fortalezas y Oportunidades internas, y precisar los resultados del PESTEL con las oportunidades y amenazas del entorno. De esta manera, las estrategias se enfocan en ña mejora de la gestión del talento humano para la retención del personal en la tabacalera PENSA.

Tabla 53. Análisis FODA

Fortaleza	Oportunidad
- Régimen de zona franca - Proceso productivo estandarizado - Estructura organizacional definida - Experiencia en producción y operación industrial	- Alta disponibilidad de mano de obra en Estelí y zonas cercanas - Alianzas con instituciones educativas y técnicas - Tendencias actuales de gestión de talento humano
Debilidades	Amenaza
- Alta rotación en el área de producción - Falta de capacitación inicial - Ausencia de programas de incentivos	- Competencia directa de otras zonas francas en Estelí - Cambios en las normativas laborales o fiscal del régimen de zona franca - Contexto económico y fluctuaciones del mercado internacional

Propuestas de estrategias para la gestión del talento humano

Estrategia 1: Programa de incentivo por desempeño laboral

Objetivo: Fortalecer la comunicación entre mandos medios y operarios para mejorar la confianza, motivación y coordinación del trabajo.

Actividades:

1. Diseño de un sistema de incentivos basado en la productividad y asistencia.
2. Establecimiento del reconocimiento “Empleado del Mes”.
3. Otorgarles bonos trimestrales por cumplimiento de metas.
4. Publicación de los logros del personal en murales o redes internas

Estrategia 2: programa de evaluación del desempeño y retroalimentación

Objetivo: fomentar la mejora continua y la claridad en las expectativas laborales

Actividades:

1. Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores: asistencia, calidad, eficiencia y trabajo en equipo.
2. Realización de sesiones de retroalimentación individual, trimestralmente para orientar mejoras y reconocer logros.
3. Involucramiento de colaboradores en la definición de metas de producción alcanzables.

Estrategia 3: Programa de inducción y capacitación inicial.

Objetivo: Crear un proceso formal de inducción que incluya información sobre la empresa, normas de seguridad cultura organizacional y entrenamiento técnico inicial.

Actividades:

1. Realización de un manual de inducción para nuevos colaboradores.
2. Capacitación técnica de 2 a 3 días antes de ingreso al área de producción.
3. Asignación de un operario guía a cada colaborador durante su primera semana

Estrategia 4: Estrategias de atracción y selección efectiva

Objetivo: garantizar la incorporación del personal idóneo y motivado desde el inicio

Actividades:

1. Diseño de perfiles de puesto del área de producción con requisitos, competencia y funciones claras.
2. Establecimientos de procesos de selección basados en competencias, incluyendo pruebas relacionadas con tareas productivas.
3. Implementación de un programa de inducción estandarizado que facilite la adaptación del nuevo colaborador en sus primeros 30 días.

10. Conclusiones

Se promueve el reclutamiento interno, se evalúa a las personas en base a sus habilidades y la experiencia que ha adquirido en el tiempo que tiene en la empresa. En caso de la promoción externa, se hace un proceso formal de búsqueda, identificación y captación de futuros candidatos.

El proceso de selección y contratación se hace en base a la experiencia en proceso productivo y manufactura. Se promueven vacantes usando las relaciones personales de sus trabajadores y los medios de comunicación formales como: rótulos, anuncios por radio y publicaciones en redes sociales.

Durante la inducción se brinda capacitación por dos semanas máximas, donde se le explican las actividades, se le asignan las responsabilidades, se le entregan las herramientas necesarias y se explica su uso, se le asigna un supervisor o jefe de área que le da la retroalimentación y evalúa su desempeño y finalmente se le da seguimiento para ver si está teniendo resultados positivos y su potencial de crecimiento en la empresa.

La evaluación al desempeño laboral, se basa en la capacidad productiva, se hace un informe diario de la producción por pareja, se evalúa en base a las relaciones laborales, la capacidad para trabajar en equipo de forma efectiva y la comunicación asertiva; otro de los aspectos que evalúan, es el cumplimiento de la jornada laboral. Estos aspectos permiten observar el valor del trabajador para acoplarse a la cultura laboral y organizacional de la empresa.

Como programa de retención, se enfoca en ofrecer condiciones laborales atractivas, incentivando a sus trabajadores para motivarlos a seguir trabajado para la empresa.

La empresa PENSA cuenta con un personal con alta experiencia en manufactura, con disponibilidad de trabajar, la mayoría de sus trabajadores están en un rango de 25 a 35 años de edad lo que sugiere que su personal es joven y con muchas energías para trabajar, lo que se refleja como una ventaja positiva, que la empresa puede aprovechar, para cumplir los estándares de calidad y producción mejorando a si el desempeño laboral.

En el planteamiento de la hipótesis, los resultados positivos demostraron que existe una relación significativa entre el proceso de contratación efectiva, la capacitación previa y el desempeño laboral, por tanto se acepta la hipótesis.

Este estudio concluye que los procesos de contratación efectivos, como: la correcta resección de documentos, las aclaraciones de condiciones laborales en contratos de relación laboral, una correcta inducción y capacitación desde el inicio, inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de producción, ya que, si se aplican de forma correcta cada uno de éstos procesos, se fortalecerá el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

11. Recomendaciones

A la empresa PENSA

- Ampliar las instalaciones del área de producción e implementar una reorganización del espacio de los puestos de boncheros y roleras para mejorar el flujo de materiales y de personas y los trabajadores puedan enfocarse en sus actividades de producción.
- Implementar un sistema de ventilación en el área de producción para controlar la temperatura y la humedad, ya que esta acción puede mejorar el bienestar y la seguridad de los trabajadores, además aumentar la productividad.
- Mejorar planes de incentivos brindados a los colaboradores, para motivarlos a mejorar su productividad, fortalecer su compromiso con la empresa y se sientan parte de los éxitos alcanzados de la empresa, de esta manera aseguran la fidelidad del trabajador.
- Implementar programa de capacitaciones para los jefes y supervisores de área de producción, donde puedan tratar temas de liderazgos, gestión de operaciones y habilidades interpersonales como la comunicación y motivación de equipos. También capacitar al personal operativo, en: conocimientos de procesos, y trabajo en equipo para fortalecer su desempeño.
- Diseñar perfiles de puestos para área de producción donde detallen características que debe tener el postulante, para mejorar la selección de personal, optimizar la producción, y mejorar la satisfacción laboral. Lo que le permitirá a la empresa facilitar su gestión de recursos humanos.

A empresas del mismo sector

- Motivar a los trabajadores de áreas de producción, diseñando estrategias para una capacitación continua que les permita mejorar su salario, productividad y la eficacia de su desempeño laboral.
- Permitir el acceso a estudiantes a realizar sus investigaciones sobre el proceso productivo, gestión de talento humano, desempeño laboral, entre otros; esto puede ser ayudar a profundizar sobre la problemática de la empresa, proponer soluciones para la mejora, y a la vez, contribuir al desarrollo de los futuros profesionales de ciencias económicas.

A la universidad CUR-ESTELI

- Implementar proyectos de investigación vinculadas con el sector industrial, establecer alianzas con empresas como PENSA para facilitar el acceso a información y promover investigaciones relacionadas con mejoras en la gestión de talento humano, productividad y condiciones laborales.
- Desarrollar con las nuevas generaciones investigaciones aplicadas en empresas, porque fomenta la cultura del aprendizaje continuo y mejora la calidad educativa.

12. Referencias bibliográficas

- Olivera-Pájaro, J. (8 de Junio de 2022). La Relación Entre La Eficiencia y el Desempeño Organizacional: Una Revisión Desde El Sector Servicios. *Revista Científica Anfíbios*, 5(1). Recuperado el 11 de Junio de 2025, de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaRelacionEntreLaEficienciaYElDesempenoOrganizacio-8740341%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaRelacionEntreLaEficienciaYElDesempenoOrganizacio-8740341%20(2).pdf)
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (Primera ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. S.A. Recuperado el 28 de Mayo de 2025, de <https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360%C2%BA-completo.pdf>
- Andrade, S. (2015). *Diccionario de economía* (Cuarta ed.). Lima, Perú: Editorial Andrade. Recuperado el 14 de Mayo de 2025
- Ardón, M., Pravia, D., & Medina, M. (2023). *Gestión de Recursos Humanos para la mejora del desempeño laboral en el Centro Recreativo La Fuente, Ocotal, año 2023*. UNAN Managua-CUR Estelí, Ciencias económicas y administrativas. Estelí: UNAN Managua-CUR Estelí. Recuperado el 09 de Junio de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/21438/1/21438.pdf>
- Armijo, F. B., Bermúdez, I., & Mora, V. (Julio de 2021). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, XI(4), 163-170. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de <http://www.scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Balmaceda, F., Solís, M. F., & Tellez, C. (2020). *Lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano, para Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades*. UNAN Managua-CUR Estelí, Ciencias económicas. UNAN Managua-CUR Estelí. Recuperado el 16 de Abril de 2025, de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/8071/1/245387.pdf>
- Benavidez, A. (24 de Septiembre de 2025). Gestión del talento humano. (A. N. Duarte, Entrevistador)
- Bojorge, I., Rodríguez, P., & Solórzano, I. (2020). *Gestión del talento humano*. UNAN Managua-CUR Estelí, Ciencias económicas. UNAN Managua-CUR Estelí. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12743/1/23014.pdf>
- Bouzas, J. A., & Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano* (Primera ed.). Mexico: IURE editores. Recuperado el 26 de Mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/130372?page=38>
- Buckley, R., & Caple, J. (1991). *La formación: Teoría y práctica*. (J. Bravo, Ed., & S. Asel, Trad.) Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A. Recuperado el 08 de Junio de 2025
- Cabanilla, C. U. (2021). *Estrategias de retención del talento humano para evitar la rotación del personal en la empresa Agro Latam – Lambayeque 2021*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado, Recursos Humanos, Trujillo, Peru. Recuperado el 24 de Abril de 2025, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74334/Cabanillas_CCU-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calle, P. A., Jerves, S., & Barragan, M. (abril-julio de 2024). Modelos de Evaluación de Desempeño Laboral. Una Revisión Sistemática de Literatura. *Revista Gestión de Personal y Tecnología*, 17(50), 88-117. doi:<https://dx.doi.org/10.35588/0g6zzr18>

- Cerón, J., Atiencia, E., López, J., Fernández, D., & Llangari, V. (Julio de 2017). Estrategia de Fortalecimiento en el talento humano. *Revista Contribuciones a la Economía*, 32. Recuperado el 08 de Junio de 2025, de <http://eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano* (Tercera ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México: Elsevier Editora Ltda. Recuperado el 20 de Mayo de 2025, de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Gestion_del_Talento_Humano_Chiavenato_3.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). (R. Michaca Fandiño, E. C. Zúñiga Gu, Edits., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 18 de Mayo de 2025
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). (R. Michaca, E. Zúñiga, Edits., & P. Mascaró, Trad.) Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Recuperado el 24 de Mayo de 2025
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). (J. Mares, M. Rocha, E. Zúñiga, Edits., P. Mascaró, M. d. Hano, & M. d. Obón, Trads.) Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 11 de Junio de 2025, de https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicación* (Tercera ed.). (P. Obón, Trad.) Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 09 de Junio de 2025, de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestion del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Quinta ed., Vol. I). (H. Serrano, Ed., & P. Mascaró, Trad.) Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 04 de Noviembre de 2025, de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4114/1/Gestion-Del-Talento-Humano.pdf>
- Colaboradores de Wikipedia. (21 de Noviembre de 2024). *Wikipedia*. (E. L. Wikipedia, Editor) Recuperado el 12 de Junio de 2025, de [Es.Wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Estel%C3%AD&oldid=163695687](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Estel%C3%AD&oldid=163695687)
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) Distrito Federal, Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 18 de Mayo de 2025
- Dias Bravo, L., Torruco Garcia, U., Martines Hernandez, M., & Valera Ruiz, M. (2013). La Entrevista. Recurso Flexible y Dinamico. *Elsevier*. Recuperado el 21 de Mayo de 2025, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnica* (Cuarta ed.). (K. Estrada Arriaga, Ed.) Álvaro Obregón, Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 16 de Mayo de 2025
- García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial* (Primera ed.). España: McGraw-Hill Interamericana de España. Recuperado el 14 de Mayo de 2025
- García, C., Esparza, I., Ochoa, E., & Mercado, M. (2022). *Reclutamiento y Selección de Personal para Atracción de Talento* (Primera ed.). (M. Reyes, Ed.) Ciudad Obregón, Sonora, Mexico: Editorial ITSON. Recuperado el 08 de Junio de 2025, de <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-sociales/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>
- Gaspar, M. F. (12 de Agosto de 2021). La Gestion el talento Humano y su Influencia en el desempeño Laboral para el exito de las empresas. *Polo del Conocimiento. Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329. Recuperado el 2 de Mayo de 2025, de

- file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaGestionDeTalentHumanoYSuInfluenciaEnElDesempeno-8042592%20(1).pdf
- Gonzales Lazarde, I., Martines Reyna, J. T., & Galván Ismael, M. (2020). *Innovación empresarial en capital humano* (Primera ed.). (R. I. A.C., Ed.) Veracruz, México, Xalapa, México: Red Iberoamericana de academias de investigación A.C. Recuperado el 20 de Mayo de 2025, de <https://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2021/02/607-8617-77-7.pdf>
- González, I., Guerrero, K., Orozco, W., Castro, G., & Caminos, W. (Julio de 2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. (R. d. latinoamericanos, Ed.) *LATAM. Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*, IV(2), 3736-3749. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>
- González, J., Serrano, M., García, O., Arroyo, C., Morales, A., & García, E. (2023). *Los costos en las empresas industriales en Mexico* (Primera ed., Vol. I). Ciudad de Mexico, Mexico: Ediciones Comunicación Científica S.A. doi:DOI.ORG/10.52501/cc.158
- Grados Espinoza, J. (2013). *Reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal* (Cuarta ed.). (S. Viveros Fuentes, Ed.) Mexico: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Recuperado el 07 de Noviembre de 2025, de file:///C:/Users/Personal/Downloads/Reclutamiento_seleccion_contratacion_Gra.pdf
- Groover, M. (2013). *Fundamentos de manufacturera moderna. Materiales, procesos y sistemas* (Primera ed.). (C. De la Peña, & M. Martínez, Trans.) México Distrito Federal, Mexico: Prentice-Hall. Recuperado el 27 de Mayo de 2025
- Grupo Castilla. (30 de Agosto de 2023). *Política salarial*. Recuperado el 01 de Mayo de 2025, de Grupo Castilla: <https://www.grupocastilla.es/politica-salarial/>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). Evaluacion del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher Ceit*, 14-26. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Gutierrez, M. (03 de Septiembre de 2025). Gestion del talento humano. (A. N. Duarte Alvarado, Entrevistador) Esteli, Nicaragua.
- Guzman, C., Valdes Duran, J., Melgarejo Cabello, N. M., De La Cruz Salazar, M. J., & Li Parra, L. (15 de Abril de 2023). Estrategias de Retencion del Talento en un contexto Internacional. *Ciencia Latina Internacional*, 7(2), 5565-5597. Recuperado el 20 de Mayo de 2025, de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5741>
- Hernández Sánchez, I., Zambrana, A., Aguirre, J., Balmaceda, H., Hurtado, I., Espinoza, F., . . . Durán, D. (2021). *Política y Estrategias para el Desarrollo de la Gestión del Talento Humano en UNAN-Managua*. UNAN-Managua, Ciencias económicas. Managua: Editorial Universitaria UNAN-Managua. Recuperado el 09 de Junio de 2025, de <https://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/PoliticasyEstrategiasDesarrolloGestionTalentHumano.pdf>
- Hernandez, F. (03 de Septiembre de 2025). Gestion del talento humano. (A. N. Duarte Alvarado, Entrevistador) Esteli, Nicaragua.
- Herrera Leiva, S. D., Mantilla Lazo, D. M., & Vega Castillo, J. N. (2019). *Proceso administrativo del área de recursos humanos en la Empresa “Las Limas S. A.” de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, Ciencias Economicas y administrativas. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua. Recuperado el 2 de Junio de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13251/1/19963.pdf>
- Huaraca-Carhuaricra, C., Valdez-Duran, J., De la Cruz-Salazar, M. J., Li-Parra, L., & Melgarejo-Cabello, N. (Marzo-Abril de 2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto

- Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, VII(2), 5565-5597. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741
- Huaricallo, A. L. (2017). *Políticas de gestión del talento humano y satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción y servicios de maquinaria pesada, Atlas Copco Peruana S.A. Arequipa - 2016*. Tesis de título Profesional, Universidad Alas Peruanas, Ciencias Económicas, Juliaca, Peru. Recuperado el 24 de Abril de 2025, de https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/3073/Tesis_Pol%c3%adticas_Talento_Satisfacci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- INTUR. (s.f.). *Mapa nacional de turismo*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2025, de Municipio esteli: <https://www.mapanicaragua.com/municipio-esteli/>
- Jasym Blandón, E., López Arauz, L. G., & Cruz Duarte, J. N. (2022). *Gestión de recursos humanos en la tabacalera Maquiladora de Tabaco Vegas Jalapa S.A en Estelí en el año 2022*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, Ciencias Económicas y administrativas. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua. Recuperado el 2 de Junio de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20646/1/20613%201.pdf>
- Leyva, C., Guzman, M., & Perez, R. (2016). La Evaluación del Desempeño, los Procesos y la Organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(2), 164-177. Recuperado el 23 de Abril de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006&lng=es&tlng=es
- Lobo, C. A. (2017). *Gestión del talento humano* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Fondo editorial Areandino. Recuperado el 28 de Mayo de 2025, de <https://core.ac.uk/download/pdf/326424861.pdf>
- Marinez Reinoso, O. L., & Vargas Fernandez, T. (4 de Junio de 2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES. Cooperativismo y desarrollo*, 7(2), 225-242. Recuperado el 26 de Mayo de 2025, de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-225.pdf>
- Marmolejo Carrasco, B., & Rosero Armijo, L. (4 de Enero de 2022). Incidencia del Sistema de Contratación de talento humano en la productividad de la unidad educativa pasionista. *Revista Caminos de la Ciencia*, 8(1), 19-38. Recuperado el 27 de Mayo de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383469>
- Martínez Hernández, C. J. (03 de Enero de 2025). *Tabacaleras expanden operaciones en Estelí*. (Informe Pastrán) Recuperado el 09 de Junio de 2025, de Radio La Primerísima: <https://radiolaprimerisima.com/tabacaleras-expanden-operaciones-en-esteli/>
- Medina Romero, M. A., Hurtado Tiza, D. R., Muños Murio, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izundegui Ordoñez, G. (Julio de 2023). Método mixto investigación: cualitativo-cuantitativo. (W. Sucari, P. Aza, & A. Flores, Edits.) *Inudi Perú*. Recuperado el 21 de Mayo de 2025, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/105-MtodomixtodeinvestigacinCuantitativoycualitativo1.pdf>
- Montaño, L. C., & Alvarez, O. A. (22 de Noviembre de 2021). La Evaluación del Desempeño, una Herramienta de la Cultura de la transparencia del Sector Público de México. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 28-40. Recuperado el 15 de Abril de 2025, de <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-28.pdf>
- Moreno, M. Y., & Sotomayor, E. A. (2022). *Gestión del talento humano para la mejora de la productividad del área de producción de la empresa Los Paltos S.A.C*. Tesis para título Profesional, Universidad César Vallejo, Departamento de Tecnología, Chinbote, Peru.

- Recuperado el 24 de Abril de 2025, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102573/Moreno_CMY-Sotomayor_REA-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Olivera Pajaro, J. (08 de Junio de 2022). La Relacion entre la Eficiencia y el Desempeño Organizacion: una Revision desde el Sector del Servicio. (E. d. marina, Ed.) *Revista Cientifica Anfibios*, V(1), 26-35. Recuperado el 23 de Abril de 2025, de <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>
- Pastran Ramos, R. P. (2021). *Gestión del talento humano para el desarrollo turístico de Hotel Don Vito Estelí, II Semestre 2020*. UNAN-Managua- FAREM-Estelí, Ciencias Económicas y administrativas. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua. Recuperado el 2 de Junio de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15521/1/20286.pdf>
- Portocarrero Lacayo, A. V. (Enero de 2010). El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Nicaragua. *Documento de Fondo No. 7*(7), 135. Recuperado el 29 de Mayo de 2025, de <https://core.ac.uk/download/pdf/35142637.pdf>
- Prieto, F., Pérez, M., & Escorcía, M. (15 de Septiembre de 2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento global*, VI(S1), 48-60. doi:<https://doi.org/10.70165/cglobal.v6iS1.129>
- Quispes Pari, D. J., & Sanches Mamani, G. (2011). Encuesta y Entrevista en Investigacion Cientifica. *Revista de Actualizacion Clinica*, 10. Recuperado el 21 de Mayo de 2025, de http://revistasbolivianas.umsa.bo/pdf/raci/v10/v10_a09.pdf
- Ramirez, F., & Villegas, M. (6 de Junio de 2012). Metodologia de la Investigacion: más que una receta. *AD-Minister*(20), 91-111. Recuperado el 21 de Mayo de 2025, de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350004.pdf>
- Reyes, M. D., Gomez, A., & Ramos, E. V. (Noviembre de 2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19. *Revista Universidad y Sociedad*, XIII(6), 232-236. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-232.pdf>
- Rodríguez, G. (28 de Noviembre de 2024). *Sector tabaco genera más de 7 mil empleos*. Recuperado el 09 de Junio de 2025, de Vos TV: <https://www.vostv.com.ni/economia/39549-sector-tabaco-genera-mas-de-7-mil-empleos/>
- Rodriguez, N. (24 de Septiembre de 2025). Gestion del talento humano. (M. E. Cornavaca, Entrevistador)
- Romero, M., Pérez, J. D., Orozco, N., Martínez, T., & Díaz, J. D. (Abril-Junio de 2021). Zonas francas 4.0: mayores oportunidades de negocio para la reactivación económica de Bogotá Región. *El Boletín de Actualidad del Entorno de Negocios*(26), 22. Recuperado el 29 de Mayo de 2025, de https://www.media.asociacionzonasfrancas.org/media/publications/files/Bolet%C3%ADn_de_entorno_26_1.pdf
- Sáenz, A. (2001). *Manual para la conformación de una micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)*. Managua, Nicaragua: Instituto de Investigaciones y Consultorías Económicas y Sociales. ICES. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de <http://ices.org.ni/assets/5.pdf>
- Solé, F., & Mirabet, M. (1997). *Guía para la formación de la empresa* (segunda ed.). Madrid, España: Civitas Ediciones, S.L. Recuperado el 08 de Junio de 2025
- Taruchain, L. F., & Roveló, R. E. (18 de Mayo de 2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura

- Latinoamericana. 593 *Digital Publisher CEIT*, VIII(3), 749-756. Recuperado el 17 de Mayo de 2025, de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Gestion_de_la_atraccion_y_retencion_del_talento_hu.pdf
- Urcuyo, R. (2012). *Microfinanzas y Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua*. Managua, Nicaragua: Banco Central de Nicaragua. Recuperado el 16 de Mayo de 2025, de https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/DT-21_Microfinanzas_y_pequenos_y_medianos_productores.pdf
- Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano* (Primera ed.). (E. S. Chimborazo, Ed.) Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano* (Primera ed.). Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores. Recuperado el 16 de 04 de 2025, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vargas Cordero, S. R. (8 de Junio de 2009). Investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educacion*, 33(1), 155-165. Recuperado el 21 de Mayo de 2025, de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vea, R. (04 de abril de 2025). *Smowltech*. (R. Veá, Ed.) Obtenido de <https://smowl.net/es/blog/evaluacion-del-talento-definicion-importancia/>
- Visconti, C. (2018). *Organización empresarial y de recursos humanos* (Primera ed.). Vigo, España: Ideaspropias Editorial S.L.U. Recuperado el 11 de Junio de 2025, de https://www.google.com.ni/books/edition/UF0517_Organizaci%C3%B3n_empresarial_y_de_re/w0DhDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

13. Anexos



Guía de entrevista al gerente

Objetivo general: Obtener información clave sobre la organización, procedimientos y estrategias relacionadas con la gestión del talento humano en la fábrica PENSA.

Fecha de la entrevista: _____

Presentación

Buenas tardes, somos estudiantes de la carrera de administración de empresas del CUR-ESTELI, y estamos realizando un estudio para comprender mejor la gestión del talento humano en la fábrica PENSA, específicamente en el área de producción. Agradezco su tiempo para responder esta entrevista. La información será utilizada únicamente con fines académicos y para proponer mejoras en los procesos internos.

I. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

1. ¿Cómo está estructurada el área de Recursos Humanos en la fábrica PENSA?
2. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades principales del personal del área?
3. ¿Cómo se evalúa la efectividad del área de recursos humanos?
4. ¿De qué manera se organiza el área de recursos humanos para la gestión del talento humano en el área de producción de la fábrica PENSA?

II. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE PRODUCCION

1. ¿Cómo se define la necesidad de reclutamiento de nuevo personal en el área de producción?
2. ¿Cómo definen el perfil para los puestos de producción?
3. ¿Qué métodos de reclutamiento utilizan (interno, externo, ambos)?
4. ¿Cómo se publican las vacantes dentro y fuera de la empresa?
5. ¿Qué criterios se consideran para evaluar las candidaturas?
6. ¿Quiénes están involucrados en el proceso de selección final?
7. ¿Cómo gestionan el proceso de inducción para los nuevos empleados?
8. ¿Cómo se evalúa la efectividad del período de inducción?

III. PROCESO DE CONTRATACION DEL PERSONAL DE PRODUCCION

1. ¿Cuáles son las normativas y procedimientos que siguen para la contratación del personal en el área de producción?
2. ¿Qué documentación debe presentar un nuevo trabajador del área de producción para su contratación?
3. ¿Cuáles son las condiciones de salario, prestaciones sociales u otras para el nuevo personal de producción?

IV. DESEMPEÑO LABORAL

1. ¿En qué consiste y se aplica el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de producción?
2. ¿De qué manera se comunica a los colaboradores los resultados del proceso de evaluación al desempeño laboral del personal de producción?
3. ¿Cómo se desarrolla el plan de mejora cuando un colaborador tiene un bajo desempeño laboral en el área de producción?
4. ¿Cuáles son los incentivos que implementa la empresa para estimular un desempeño laboral eficiente en el área de producción?
5. ¿De qué manera el proceso de selección y capacitación del personal influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción?

V. DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

1. ¿Cómo identifica las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores y el equipo de dirección del área de producción?
2. ¿En qué consiste el programa de capacitación para el personal del área de producción de la empresa?
3. ¿Cómo se seleccionan los temas y modalidades de las capacitaciones para el personal de producción de la empresa?
4. ¿Cómo se evalúa la efectividad del plan de capacitaciones para el personal de producción?

VI. RETENCIÓN DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN

1. ¿Cuáles son las principales estrategias que utilizan para retener al personal en el área de producción?
2. ¿Cómo describiría el clima laboral y la motivación de los colaboradores del área de producción?
3. ¿Qué desafíos enfrentan para mantener la estabilidad del personal de producción en la empresa?

VII. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

1. En su opinión, ¿cuáles son las limitantes y fortalezas de la gestión del talento humano que se aplica en el área de producción en PENSA?
2. ¿Qué oportunidades externas (mercado, tecnología, alianzas) pueden aprovechar para mejorar la gestión del talento humano?
3. ¿Qué estrategias se podrían implementar para optimizar la gestión del talento humano en el área de producción de la empresa?
4. ¿Cómo cree que estas estrategias contribuirán a la retención y desarrollo del personal?

Cierre

¿Desea agregar algún comentario o sugerencia adicional sobre la gestión del talento humano en PENSA?

Guía de entrevista para jefe de recursos humanos

Objetivo general: Obtener información detallada sobre los procesos, políticas y estrategias que se aplican en la gestión del talento humano en el área de Recursos Humanos.

Fecha de la entrevista: _____

Introducción

Buenos días/tardes, somos estudiantes de la carrera de administración de empresas del CUR-ESTELI, agradecemos su tiempo para esta entrevista. El propósito es conocer a fondo los procesos y estrategias que se aplican en la gestión del talento humano dentro de PENSA, específicamente en el área de producción, para identificar fortalezas y áreas de mejora.

I. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

1. ¿Cómo está estructurado el departamento de Recursos Humanos en PENSA?
2. ¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades de su cargo?
3. ¿Cómo interactúa el área de Recursos Humanos con el área de producción?
4. ¿Qué funciones específicas desempeñan los integrantes de su equipo?
5. ¿Cuáles son los procesos clave de gestión del talento humano que se llevan a cabo?

II. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

1. ¿Cómo definen la necesidad de contratación del nuevo personal y sus requisitos?
2. ¿Cuáles son los medios que utilizan para publicar vacantes?
3. ¿Cuál es el proceso que utilizan para seleccionar y contratar personal para el área de producción?
4. ¿Qué criterios y herramientas emplean para evaluar a los candidatos?
5. ¿Cómo manejan el reclutamiento interno y externo?
6. ¿Qué documentación y normativas regulan el proceso de contratación?
7. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de inducción para los nuevos empleados?
8. ¿Qué tipo de filtros aplican para evaluar a los candidatos?
9. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones para la selección final?
10. ¿Qué documentación se solicita para formalizar la relación laboral?
11. ¿En qué consiste el período de inducción o de prueba al nuevo colaborador?
12. ¿Cómo se evalúa el desempeño del nuevo personal durante la inducción?

III. DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

1. ¿Qué planes o programas de capacitación ofrecen para el desarrollo del personal?
2. ¿Cómo se determina qué capacitaciones se implementan y con qué frecuencia?
3. ¿Cómo se evalúa la efectividad de las capacitaciones?
4. ¿En qué consiste el plan de formación o capacitación anual para el personal de producción?
5. ¿En qué consiste las evaluaciones de desempeño laboral?
6. ¿Qué acciones se toman cuando se identifican debilidades en el desempeño del personal?
7. ¿En qué consiste la promoción del personal dentro del área de producción?

IV. RETENCIÓN DEL TALENTO Y CLIMA LABORAL

1. ¿Cómo describiría el clima laboral actual y qué acciones se realizan para mejorarlo?
2. ¿Qué estrategias emplean para mantener la motivación y retener al personal en el área de producción?
3. ¿Qué debilidades han identificado que afectan la retención del personal?
4. ¿Qué factores externos (mercado laboral, competencia, salarios, etc.) influyen en la rotación del personal?

VIII. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

5. En su opinión, ¿cuáles son las limitantes y fortalezas de la gestión del talento humano que se aplica en el área de producción en PENSA?
6. ¿Qué oportunidades externas (mercado, tecnología, alianzas) pueden aprovechar para mejorar la gestión del talento humano?
7. ¿Qué estrategias se podrían implementar para optimizar la gestión del talento humano (retención y desarrollo del personal) en el área de producción de la empresa?

Cierre

¿Desea agregar algún comentario o recomendación adicional sobre la gestión del talento humano en PENSA?

Guía de entrevista para responsable de producción

Objetivo general: Obtener información sobre los procesos de gestión del talento humano desde la perspectiva del área de producción, incluyendo selección, contratación, desarrollo y retención del personal.

Fecha de la entrevista: _____

Introducción

Buenos días/tardes, somos estudiantes de la carrera de administración de empresas del CUR-ESTELI, agradezco mucho su tiempo para esta entrevista. El objetivo es conocer cómo se gestiona el talento humano en el área de producción, identificar fortalezas y posibles áreas de mejora para optimizar el desempeño y la retención del personal.

1. RELACIÓN CON RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo es la coordinación que tiene como responsable del área de producción con el departamento de Recursos Humanos?
2. ¿En qué medida participa en los procesos de selección, contratación y desarrollo del personal para su área?

2. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

1. ¿De qué manera participa en la identificación de necesidades de nuevo personal en el área de producción?
2. ¿Cuáles son las características o competencias que usted considera indispensables en el personal de producción?
3. ¿En qué consiste el apoyo del área de Recursos Humanos durante el ingreso de nuevo personal?
4. ¿De qué manera los procesos de selección y contratación cumplen con las necesidades reales del área de producción?
5. ¿Qué dificultades o retos ha enfrentado en la selección e incorporación de nuevo personal?
6. ¿Qué información o entrenamiento se le proporciona al nuevo trabajador del área de producción?

EVALUACION AL DESEMPEÑO

1. ¿En qué consiste la evaluación del desempeño que realiza a sus colaboradores en el área de producción?
2. ¿De qué manera soluciona el bajo desempeño de un trabajador del área de producción?
3. ¿En qué consiste la política de pago y prestaciones sociales a los trabajadores del área de producción?
4. ¿Qué tipos de incentivos ha recibido y que lo motivan a continuar en la empresa?
5. ¿Cuáles han sido las razones por las cuales ha sido sujeto de subsidio?

3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. ¿Qué tipo de capacitación reciben los trabajadores del área de producción?
2. ¿Cómo evalúa la eficacia de estas capacitaciones en el desempeño del personal?
3. ¿De qué manera las capacitaciones mejoran el desempeño laboral en el área de producción?
4. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo y promoción para el personal de producción?

4. RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral y la motivación dentro del equipo de producción?
2. ¿Cuáles son las principales razones por las que los trabajadores permanecen en el área de producción?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta para retener al personal en producción?
4. ¿Qué estrategias se podrían implementar para reducir la rotación y retención del personal en producción?
5. ¿Qué sugerencias propone para mejorar las condiciones laborales en su área?

Cierre

Muchas gracias por su colaboración. Sus respuestas son muy valiosas para contribuir a mejorar los procesos y el clima laboral en la fábrica PENSA.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

CUR-Esteli

Guía de entrevista para el personal del área de producción

Objetivo: Recabar información sobre la organización del área de recursos humanos, los procesos de selección, contratación, desarrollo del personal y las estrategias para retener talento en el área de producción.

Entrevistado: Personal del área Producción

Introducción

Buenos días/tardes, somos estudiantes de la carrera de administración de empresas del CUR-ESTELI, agradezco mucho su tiempo para esta entrevista. El objetivo es conocer cómo se gestiona el talento humano en el área de producción, identificar fortalezas y posibles áreas de mejora para optimizar el desempeño y la retención del personal.

Datos generales

Nombre: _____

Puesto actual: _____

Fecha de la entrevista: _____

ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCION

1. ¿Cuáles son sus principales funciones en su puesto de trabajo?
2. ¿De qué manera recibe orientación, apoyo y recursos de su jefe inmediato para que usted desarrolle adecuadamente su trabajo?

PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

1. ¿Cómo fue su proceso de selección para ingresar a la empresa?
2. ¿Qué cualidades o capacidades considera que le vio la empresa para contratarlo?
3. ¿Qué tipo de información recibió sobre el puesto antes de comenzar a trabajar?
4. ¿Cómo fue su período de inducción o de prueba para conocer su trabajo?
5. ¿Cómo es el sistema de pago, prestaciones sociales e incentivos en la empresa?

DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

1. ¿Cuáles han sido las capacitaciones que usted ha recibido en el último año?
2. ¿De qué manera han sido útiles las capacitaciones en su rendimiento laboral?
3. ¿De qué manera su jefe inmediato evalúa su trabajo?
4. ¿En qué consiste los planes de mejora a su desempeño laboral?
5. ¿Cuál es la política de promoción interna en la empresa?
6. ¿Qué aspectos del proceso de capacitación podría mejorar la empresa?

AMBIENTE LABORAL

1. ¿Cómo es el ambiente laboral donde usted trabaja?
2. ¿Cómo se lleva con su jefe y compañeros de trabajo?
3. ¿De qué manera contribuye su jefe para que exista un buen ambiente laboral?

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

1. ¿Qué aspectos valora más de trabajar en la empresa?
2. ¿Qué factores considera que podrían provocar que un trabajador decida renunciar?
3. ¿Qué sugerencias propondría para que los trabajadores se sientan más motivados y permanezcan más tiempo en la empresa?

Guía de encuesta al personal del área de producción

Como estudiantes de la carrera de administración de empresas del CUR-ESTELI, agradecemos de antemano su colaboración al responder la siguiente encuesta. La información será utilizada únicamente con fines académicos y para proponer mejoras en los procesos internos.

Objetivo: Evaluar la gestión del talento humano en el área de producción de la fábrica PENSA. Este instrumento podrá recopilar datos para identificar aspectos claves y así apoyar la propuesta de estrategias para mejorar la retención del personal.

INSTRUCCIONES GENERALES:

- Marque con una **X** la opción que mejor represente su opinión.
 - Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora interna.
-

SECCIÓN I: DATOS GENERALES

1. Edad:

- ☐ Menos de 25 años
- ☐ 25 - 34 años
- ☐ 35 - 44 años
- ☐ 45 años o más

2. Nivel educativo:

- ☐ Primaria
- ☐ Secundaria
- ☐ Técnico medio
- ☐ Universitario incompleto
- ☐ Universitario completo

3. Estado civil:

- ☐ Soltero
- ☐ Casado
- ☐ Acompañado/relación estable
- ☐ Divorciado/separado
- ☐ Viudo

4. Antigüedad en la empresa:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 a 3 años
- ☐ 4 a 6 años
- ☐ Más de 6 años

SECCIÓN II: ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

5. ¿Conoce la estructura organizativa del área de producción?

- ☐ Sí completamente
- ☐ Parcialmente
- ☐ No

6. ¿Recibe instrucciones claras sobre sus funciones y responsabilidades?

- ☐ Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Rara vez
- ☐ Nunca

7. ¿Cuenta con todo el equipo y herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de manera eficiente?

- ☐ Sí
- ☐ A veces
- ☐ No

8. ¿Recibe apoyo del supervisor o jefe de área para desarrollar su trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ A veces
- ☐ No

9. ¿El espacio de trabajo (silla, mesa, ventilación, iluminación, etc.) es adecuado para laborar?

- ☐ Totalmente adecuado
- ☐ Parcialmente adecuado
- ☐ Inadecuado

SECCIÓN III: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

10. ¿Cómo se dio cuenta que había una vacante en el área de producción de la empresa? (puede seleccionar varias opciones)

☐ Rotulo y/o manta fuera de la empresa

☐ Anuncio por la radio

☐ Amistades

☐ Familiares

Otros (especifique): _____

11. ¿Qué documentos tuvo que presentar para optar por la vacante? (puede seleccionar varias opciones)

☐ Cedula

☐ Hoja de vida

☐ Record de policía

☐ Certificado de salud

☐ Carta de recomendación

☐ Prueba de embarazo

☐ Ninguno de los anteriores

Otros (especifique): _____

12. ¿Le hicieron una entrevista personal para optar al trabajo?

☐ Sí

☐ No

13. ¿Tuvo un período de inducción o de preparación para su contratación?

☐ Sí

☐ No

14. Durante el período de inducción ¿Recibió capacitación para desempeñar correctamente el trabajo?

☐ Sí

☐ No

15. En el período de inducción ¿Recibió orientación sobre sus tareas y responsabilidades?

☐ Sí, completa

☐ Sí, pero limitada

☐ No

16. ¿Le pagaron el salario durante el período inducción o de preparación?

☐ Sí

☐ No

17. ¿Cómo valora el proceso de reclutamiento y selección en PENSA?

☐ Muy bueno

- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

18. ¿Considera que la preparación/capacitación en el período de inducción influye en su desempeño laboral actual?

- ☐ Sí
- ☐ No

SECCIÓN IV: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

19. Cuando firmó su contrato de trabajo ¿Recibió información sobre el sueldo y su forma de pago?

Sí ____ No ____

20. ¿El proceso de contratación cumplió con lo que se le informó previamente en cuanto a salario y condiciones laborales?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

21. ¿Considera que su sueldo básico es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas en la fábrica?

Sí ____ No ____

22. ¿Recibe algún tipo de pago adicional por producción?

- ☐ Si, regularmente
- ☐ Si, pero ocasionalmente
- ☐ No

23. ¿Qué tipos de beneficios sociales ofrece la empresa? (seleccione todas las que apliquen)

- ☐ Vacaciones
- ☐ Días de Descanso Pagados
- ☐ plan de pensiones
- ☐ Seguro de vida
- ☐ seguro médico
- ☐ Permisos por maternidad/paternidad
- ☐ Actividades Recreativas y de Ocio

Otros (especifique) _____

24. ¿Cómo valora los beneficios sociales que ofrece la empresa? (puede seleccionar varias opciones)

- ☐ Muy bueno

- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

25. ¿Cómo califica el proceso de contratación de la empresa?

- ☐ Muy fácil y claro
- ☐ Razonable
- ☐ Complicado
- ☐ No recuerdo

26. ¿Considera que es eficiente el proceso de contratación en la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No

SECCIÓN V: DESEMPEÑO LABORAL

27. En la empresa ¿Se evalúa su desempeño laboral?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No sabe

28. Aunque no exista un sistema formal de evaluación, su responsable inmediato ¿Le ha evaluado su desempeño laboral en PENSA?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No sabe

29. ¿Qué aspectos de su desempeño laboral le han evaluado? (puede seleccionar varias opciones)

- ☐ Cumplimiento de su jornada laboral
- ☐ Disciplina laboral
- ☐ Desempeño eficiente de sus tareas
- ☐ Capacidad productiva
- ☐ Relaciones laborales

Otros (especifique): _____

30. ¿Usted trabaja con metas de producción en su área de trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ No

31. ¿Ha sobre cumplido sus metas de producción en su área de trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ No

32. ¿Considera que las condiciones del proceso de contratación (salario, prestaciones sociales) influyen en su desempeño laboral actual?

☐ Sí

☐ No

33. ¿Qué aspectos inciden en su eficiencia en su desempeño laboral? (puede seleccionar varias opciones)

☐ Capacitación

☐ Condiciones de contratación: Salario y prestaciones sociales

☐ Supervisión

☐ Pago por producción

☐ Compromiso empresa

☐ Exigencias de la empresa

☐ Buen ambiente laboral

Otros (especifique): _____

34. ¿Ha sido sujeto de algún subsidio?

☐ Sí

☐ No

35. ¿Cuáles son las razones por la cual ha sido sujeto de subsidio? (puede seleccionar varias opciones)

☐ Enfermedad

☐ Accidente laboral

☐ Subsidio de maternidad

☐ Subsidio de paternidad

Otros (especifique): _____

SECCIÓN VI: DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

36. ¿La empresa apoya su crecimiento profesional a través de cursos, talleres o estudios adicionales?

☐ Sí

☐ No

37. ¿Ha recibido capacitaciones desde que ingresó a la empresa?

☐ Sí

☐ No

38. Si su respuesta anterior fue SÍ, ¿con qué frecuencia se capacita?

☐ Una vez al año

☐ Varias veces al año

- ☐ Ocasionalmente
- ☐ No aplica

39. Las capacitaciones han contribuido a mejorar su desempeño:

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

40. ¿Le gustaría recibir más oportunidades de formación y promoción interna?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

SECCIÓN V: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL

41. ¿La empresa cuenta con un plan efectivo para la retención de talento?

Sí ____ No ____

42. ¿Existen incentivos o beneficios que motivan a los empleados a permanecer en la empresa? Sí ____ No ____

43. ¿Qué tipos de incentivos ha recibido usted como colaborador y que lo motiva a quedarse en la fábrica? (Marque todos los que apliquen)

- ☐ Bonos por productividad
- ☐ Reconocimientos públicos
- ☐ Aumentos salariales
- ☐ Días libres adicionales
- ☐ Capacitaciones y talleres
- ☐ Regalos o premios
- ☐ Oportunidades de ascenso
- ☐ Beneficios adicionales como: seguro médico, transporte, hospedaje, alimentación)

Otros (anotar): _____

44. ¿Considera que existen buenas condiciones laborales (ambiente, trato, horarios, seguridad, etc.)?

- ☐ Sí
- ☐ En parte
- ☐ No

45. ¿Se siente motivado a continuar trabajando en esta empresa?

- ☐ Sí

- ☐ No
- ☐ No estoy seguro

46. ¿Qué lo motivaría a quedarse más tiempo en la empresa?

- ☐ Mejor salario
- ☐ Oportunidades de ascenso
- ☐ Mas formación y capacitaciones
- ☐ Buen ambiente laboral
- ☐ Reconocimiento y estabilidad
- ☐ Mejor horario de trabajo
- ☐ Todas las anteriores

Otros (especifique): _____

Formato contrato de trabajo del área de producción.

 PENSA PUROS DE ESTELI NICARAGUA S.A. A DIVISION OF J.D. REYNOLDS CO.		PUROS DE ESTELI NICARAGUA, SOCIEDAD ANÓNIMA. (PENSA). CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO (Trabajadores al Día y por Producción.)
CLAUSULA INTRODUCTORIA NOSOTROS: <u>Don Orlando Ortiz Rodriguez</u> , mayor de edad <u>Casado</u> <u>Representante legal</u> de la empresa: Puros de Esteli Nicaragua Sociedad Anónima (PENSA), constituida en la ciudad de Esteli, por escritura pública número 01, de las 02 de la tarde, del día 05 de Enero del año 2011, ante el oficio del notario Nohemí Zelaya Laguna, la cual se encuentra inscrita así: número 997, páginas 154 a la 170, Tomo 34, del Libro II de Sociedades del Registro Mercantil, quien en lo sucesivo será conocido como LA EMPLEADORA; y <u>Nelson Douglas</u> <u>Plas Diaz</u> de <u>26</u> años de edad, <u>Casado</u> , del domicilio de <u>Esteli</u> cédula de identidad N° <u>246-251198-0000 W</u> en su nombre, a quien se le llamará en adelante EL (LA) TRABAJADOR (A) en su nombre convenimos en celebrar el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO bajo las siguientes cláusulas:		
PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO Y LUGAR DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO Por medio del presente, LA EMPLEADORA contrata los servicios de EL (LA) TRABAJADOR (A) para que éste (a) realice para LA EMPLEADORA la siguiente función: <u>Banquero TP</u> la cual se realizará en cualquiera de los centros de trabajo que en esta ciudad tiene LA EMPLEADORA según se le indique por memorando. Igualmente puede pasar durante el contrato, de una actividad al día a una actividad por producción según las necesidades de LA EMPLEADORA ya que EL (LA) TRABAJADOR (A) sabe hacerlo y lo acepta, sin necesidad de estar firmando un contrato distinto cada vez, a fin de no afectar su antigüedad. En este momento lo realizará en la siguiente dirección: <u>Cdo Norte Taren</u> , bajo las órdenes directas de <u>Fabio Gutierrez</u> . Las tareas o actividades específicas DEL (DE LA) TRABAJADOR (A) que le han sido determinadas las declara conocer y acepta cumplir en este contrato.		
SEGUNDA: PLAZO Y VIGENCIA DEL CONTRATO Este contrato es por tiempo determinado, comenzando su vigencia el día <u>24 Julio 20 21</u> y concluyendo el día <u>08 09 21</u> . Este contrato puede suspenderse y/o terminar por cualquiera de las causas que señala el vigente Código del Trabajo nicaragüense.		
TERCERA: JORNADA DE TRABAJO La Jornada ordinaria de trabajo que realizará EL (LA) TRABAJADOR (A) será de 48 horas a la semana en una jornada diaria que puede variar según las necesidades de trabajo que se presentan sin que se viole por ello el Derecho Laboral ya que se trataría tan sólo de un reacomodo de la jornada diaria. Igual si las partes así lo acuerdan se puede aumentar la jornada diaria hasta 9.5 (nueve y media) horas diarias para no trabajar los días sábados y retomar el trabajo en días sábados si así fuere necesario. En este momento la jornada ordinaria diaria se establece en un número total de 48 (cuarenta y ocho) horas, distribuidas de la siguiente forma: De lunes a <u>Viernes</u> de <u>7:00</u> a.m. a <u>5:30</u> p.m. El descanso para el almuerzo será de <u>12:00</u> md a <u>1:00</u> p.m. El descanso del séptimo día se establece para el domingo de cada semana. La norma general es que no habrá jornada extraordinaria. Para que el trabajador realice horas extras se necesita que sean solicitadas y/o autorizadas por escrito.		
CUARTA: SALARIO a) Cuando EL (LA) TRABAJADOR (A) esté laborando al día las reglas del pago de su salario son las siguientes: El salario básico mensual que paga LA EMPLEADORA AL (A LA) TRABAJADOR (A) es el siguiente: <u>10: Producción</u> Este salario se pagará cada Semana, los días viernes, o las fechas que establezca la empresa en el lugar de trabajo, en moneda nacional, de curso corriente, los cuales se pagarán en la misma planilla reflejados en columna independiente. b) Si trabaja por producción las reglas son las siguientes: El salario semanal que paga LA EMPLEADORA AL (A LA) TRABAJADOR (A) será calculado según el tipo de vitola que elabore o la cantidad de libras que despallen, escojan, rezaguen, despeguen o el tipo de empaque que ejecute, todo y conforme la tabla		
CIT DET AL DÍA Y PROD N°		

de precios publicada en el mural informativo de cada área de trabajo. Este salario, se pagará cada semana, Viernes, en el lugar de trabajo, en moneda nacional, de curso corriente, sin incluir en ese salario los séptimos los cuales se pagarán en la misma planilla reflejados en columna independiente.

En ambos casos y cuando opere el pago de vacaciones ésta se pagaran quince día después que el trabajador haya cumplido 6 (seis) meses de laborar para la empresa, y en caso de suceder renuncia del trabajador se le cancelará los días que tenga acumulados al último día laborado.

QUINTA: DISPOSICIONES ESPECIALES DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

1. EL (LA) TRABAJADOR (A), según lo acordado desde el inicio de la relación, además de cumplir las obligaciones del Código Laboral y las que el Reglamento Interno de Trabajo señala debe cumplir las que éste contrato señala.
2. Acudir al centro de trabajo vestido (a) apropiadamente.
3. Presentarse puntualmente a la hora señalada en el contrato.
4. Retirarse del centro de trabajo al fin de la jornada.
5. Toda ausencia al centro de trabajo por las causas que sean, reguladas en el Código Laboral, debe justificarse como el Código lo manda, en el caso que así sea y el resto en el mismo día que ocurra la ausencia personalmente o a través de un tercero adulto. No hacerlo ocasiona que se tenga por ausencia injustificada y se deduzca el día y el séptimo, a menos que el Reglamento Interno de Trabajo consigne una situación distinta.
6. Todo permiso por causas distintas a las del Código Laboral requieren de solicitud previa, escrita, 24 horas antes del día solicitado, llenando el formulario que se les facilitará y si se otorgare, quedará sujeto a deducción conforme ley.
7. Si EL (LA) TRABAJADOR (A) es llamado para integrar jurado o servir al Estado de Nicaragua deberá notificarlo y demostrar el llamado de previo a su ausencia y al regresar deberá presentar una constancia del responsable de la entidad que lo afectó que contenga hora de entrada, hora de salida y labor que él o ella realizó para el Estado. En lo aplicable, igual situación debe observarse para visitas por razones de salud.
8. Por razones de seguridad, integridad y resguardo de la vida, queda prohibido que EL (LA) TRABAJADOR (A) porte teléfono celular encendido, con o sin audífonos, o dispositivo similar, para dedicarse a mensajerías a través del mismo, mientras está realizando su labor, y le es permitido realizar y contestar llamadas que sean emergencias o bien que se le realicen al número de la empresa más cercano si estas llamadas constituyen verdaderas emergencias. Si no fueran emergencias debe abstenerse de establecer conversaciones que hagan que se use el tiempo de trabajo en actividades no laborales.
9. EL (LA) TRABAJADOR (A) puede comer en el centro de trabajo, en el lugar que se le asigne, fuera de su puesto de trabajo, en el tiempo de descanso que dentro de la jornada se le concede para hacerlo, debiendo dejar limpio el lugar donde comió y los utensilios que usó para conservar la higiene del lugar.
10. Para el mismo fin de conservar la higiene, cuando se use del servicio higiénico debe dejarse limpio, depositando papeles en su lugar.
11. Guardar sigilo absoluto acerca de todo lo que ocurre en su centro de trabajo constituyendo falta de probidad el romper este sigilo. Los comentarios deben evitarse aún entre los compañeros (as) de trabajo.
12. Cumplir todas las medidas de higiene y seguridad del trabajo y usar los equipos de protección.
13. Mantener limpio el puesto de trabajo y el piso libre de tabaco que requiere para la fabricación de los puros, en el entendido que es norma de la empresa usar y cuidar la materia prima (el tabaco), sin que ésta se desperdicie o se tire al piso.
14. No se debe realizar en hora y lugar de trabajo labores distintas a las contratadas.
15. Cumplir las obligaciones que se consignan en cualquier ley laboral.
16. El trabajador declara conocer los términos y todas las demás cláusulas y además acepta cumplir con las tareas para las cuales se le está contratando.

SEXTA: SUMISION A LA LEY LABORAL

En lo no dicho en este contrato las partes se sujetan a lo que la Ley Laboral designa.

En fe de lo anterior firmamos dos tantos de un mismo tenor en Esteli a los 24 días del mes de Julio del año 2025

LA EMPLEADORA EL (LA) TRABAJADOR (A) RECIBI COPIA
FIRMA DEL TRABAJADOR

Ante mí: NOTARIA PUBLICA.

CIT DET AL DÍA Y PROD N°

Fotografías durante trabajo de campo

Aplicando encuestas en el área de producción de PENSA





¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



