



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Desempeño laboral orientado al fortalecimiento de las
capacidades del talento humano en Tabacalera Guerrero en
la ciudad de Condega en el I semestre 2025

Centeno, K.

Tutor

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

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

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Desempeño laboral orientado al fortalecimiento de las
capacidades del talento humano en Tabacalera Guerrero
en la ciudad de Condega en el I semestre 2025**

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciado en la carrera de
Administración de Empresas

Autor

Kevin Giovanny Centeno

Tutor

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

03 de diciembre de 2025



Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a mi madre, por ser mi ejemplo de fortaleza, amor y constancia. Gracias por cada consejo, por tu apoyo incondicional y por enseñarme siempre a seguir adelante que con perseverancia todo es posible. A mi esposa e hija, por acompañarme en cada etapa de este camino, por creer en mí y por brindarme la motivación que hizo posible este logro. A mis compañeros y amigos, quienes con su compañía, palabras y paciencia hicieron que este proceso fuera más ligero. Este triunfo no es solo mío, también es de todos ustedes.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios por darme la fortaleza, sabiduría y la perseverancia necesaria para culminar esta etapa académica.

A mi familia, quienes con su comprensión, cariño y respaldo emocional hicieron posible continuar sin rendirme. Cada gesto, cada consejo y cada muestra de apoyo fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

A mis docentes y asesor M. Sc. Marvin Alejandro Diaz, por compartir sus conocimientos y por guiarme con paciencia y profesionalismo durante esta investigación.

Finalmente quiero agradecer a la universidad UNAN – Managua sede en Estelí, por darme la oportunidad de retomar y culminar mis estudios.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 03 de diciembre de 2025.

CARTA AVAL DEL TUTOR

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Desempeño laboral orientado al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega durante el I semestre 2025**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

El autor de este trabajo es el estudiante: **KEVIN GIOVANNY CENTENO**; 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 la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

Tutor

CUR-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo

Estelí, 26 de octubre 2025

Dirigido a:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

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

CARTA DE CONSENTIMIENTO

Por este medio, yo, Manuel Vega Ruiz, en mi calidad de gerente de la empresa Tabacalera Guerrero, autorizo la realización del estudio de investigación titulado “Desempeño laboral orientada al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega en I semestre del 2025”, que será desarrollado por el estudiante Kevin Giovanny Centeno con número de carné 18507067, pertenecientes a la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la UNAN-Managua, CUR-Estelí.

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

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

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

Atentamente,



Manuel Vega Ruiz

Gerente

Empresa Tabacalera Guerrero

Teléfono: 86354333

Correo electrónico: manuelvegar83@gmail.com

Resumen

La presente investigación se centra en el análisis del desempeño laboral como herramienta adecuada al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en Tabacalera Guerrero. La importancia del estudio radica en que el talento humano es el recurso principal para garantizar productividad, calidad, cumplimiento de metas o aspectos esenciales para la competitividad y sostenibilidad de la empresa. El desempeño laboral es un indicador clave del éxito, esencial para lograr los objetivos de producción y satisfacer las demandas del mercado. El objetivo general de la investigación es analizar el desempeño laboral orientado al fortalecimiento de las capacidades del talento humano, identificando aquellos elementos que ayudan al desarrollo de sus habilidades y competencias. Para ello, se trabajó con un enfoque descriptivo y se aplicaron técnicas de recolección de datos mediante encuesta, entrevista y observaciones dirigidas al gerente, supervisores y trabajadores, con el fin de obtener una descripción sobre los factores que favorecen o limitan el rendimiento laboral. Los resultados indican que la motivación, habilidades y formación técnica del personal son factores determinantes para el cumplimiento de metas y el desempeño eficiente. Por otro lado, se identificaron limitantes como carga laboral, la disponibilidad de herramientas y la necesidad de fortalecer programas de capacitación continua, los cuales pueden afectar la eficiencia y el compromiso del personal. Otros aspectos que influyen como lo son; el liderazgo participativo, un clima laboral positivo y políticas de capacitación adecuada resultan ser elementos clave para potenciar las capacidades del talento humano y mantener la estabilidad de los procesos productivos.

Palabras claves: Desempeño laboral, talento humano, cumplimiento de metas, capacitación, productividad.

Abstract

This research focuses on analyzing job performance as a suitable tool for strengthening the capabilities of human talent at Tabacalera Guerrero. The importance of this study lies in the fact that human talent is the primary resource for ensuring productivity, quality, goal achievement, and other essential aspects for the company's competitiveness and sustainability. Job performance is a key indicator of success, essential for achieving production objectives and meeting market demands. The overall objective of this research is to analyze job performance with a view to strengthening the capabilities of human talent, identifying the elements that contribute to the development of skills and competencies. To this end, a descriptive approach was used, and data collection techniques such as surveys, interviews, and observations were applied to managers, supervisors, and workers in order to obtain a description of the factors that favor or limit job performance. The results indicate that employee motivation, skills, and technical training are determining factors for goal achievement and efficient performance. On the other hand, limitations such as workload, the availability of tools, and the need to strengthen continuous training programs were identified, all of which can affect employee efficiency and commitment. Other influencing factors such as participatory leadership, a positive work environment, and appropriate training policies are key elements in enhancing the capabilities of human talent and maintaining the stability of production processes.

Keywords: Job performance, human talent, goal achievement, training, productivity.

Índice de contenido

1. Introducción.....	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del Problema	5
3.1 Caracterización del problema.....	5
3.2 Preguntas problemas	7
4. Justificación	8
5. Objetivos	9
5.1 Objetivo General	9
5.2 Objetivos Específicos.....	9
6. Fundamentación teórica	10
7. Supuesto de investigación	33
8. Matriz de Categorías.....	34
9.1 Tipo de investigación	38
9.2 Área de estudio.....	38
9.3 Población y muestra / Sujetos participantes.....	40
9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	40
9.5 Etapas de la investigación	41
9.5.1 Etapa I. investigación documental.....	41
9.5.2 Etapa II. Elaboración de Instrumentos.....	42
9.5.3 Etapa III. Trabajo de Campo	42
9.5.4 Etapa IV. Elaboración de Informe Final.....	42
10.1 Situaciones que afectan al desempeño laboral en la empresa Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega en el año 2025.....	46
10.1.1 Condiciones físicas del lugar de trabajo (iluminación, ventilación, equipamiento, seguridad).....	47
10.1.2 Condiciones organizacionales (carga de trabajo, turnos, planificación).	48
10.1.3 Clima laboral y relaciones interpersonales (cohesión del equipo, liderazgo, conflictos) 49	
10.1.4 Eventos que han incidido en el rendimiento (ausentismo, rotación, retrasos).	53
10.1.5 Percepción de los trabajadores sobre las situaciones que afectan su desempeño.	54

10.2	Factores que influyen en el desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades de talento humano en la empresa.	56
10.2.1	Factores personales (motivación, habilidades y técnica)	56
10.2.2	Factores laborales (organización del trabajo, carga laboral, herramientas disponibles)	58
10.2.3	Factores Organizacionales (liderazgo, políticas de desarrollo y capacitación, clima laboral)	59
10.2.4	Indicadores de desempeño laboral (productividad, calidad, cumplimiento de meta)	60
10.2.5	Opinión de supervisores y trabajadores sobre factores más influyentes en el desempeño	61
10.3	Estrategias para el mejoramiento de la evaluación y reconocimiento del talento humano en Tabacalera Guerrero en el año 2025.	62
10.3.1	Plan de acción PESTEL	62
10.3.2	Análisis FODA	63
10.3.3	Estrategias que Tabacalera Guerrero puede tomar en cuenta basado en el análisis FODA.	64
11.	Conclusiones	68
12.	Recomendaciones	70
13.	Referencias bibliográficas.....	71
	Referencias	71
14.	Anexos	74

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de categorías	34
Tabla 3. Análisis FODA.....	63
Tabla 4. Estrategia 1	64
Tabla 5. Estrategia 2.....	66
Tabla 6. Estrategia 3.....	66
Tabla 7. Estrategia 4.....	66
Tabla 8. Estrategia 5.....	67

Índice gráficos

Gráfico 1 . Lugar de trabajo	47
Gráfico 3. Condiciones organizacionales	48
Gráfico 4. Cohesión del equipo	49
Gráfico 5. Liderazgo	50
Gráfico 6. Conflictos	51
Gráfico 7. Ausentismo, rotación y retrasos.	53
Gráfico 8. Percepcion de los trabajadores	54
Gráfico 9. Factores Personales	56
Gráfico 10. Factores laborales.....	58
Gráfico 11. Factores Organizacionales	59
Gráfico 12. Indicadores de desempeño laboral	60

1. Introducción

El talento humano es el motor principal de cualquier empresa y su crecimiento es esencial para mantenerla en la competencia y con buenos resultados. En las empresas Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega, el trabajo de cada persona requiere esfuerzo, habilidades y dedicación, por eso es importante comprender que ayuda a fortalecer esas capacidades. Esta investigación busca conocer como el desempeño laboral influye en el desarrollo del personal, tomando en cuenta las prácticas de trabajo, la organización interna y las condiciones del entorno. El propósito es proponer mejoras que permitan trabajar mejor, aumentar la productividad y lograr un ambiente donde las empresas como sus trabajadores crezcan juntos.

Capítulo II: el lector conocerá algunas investigaciones que anteceden al presente estudio de desempeño laboral para el fortalecimiento de habilidades y reconocimiento del talento humano.

Capítulo III: Este capítulo presenta la situación que originó la investigación. Se describe el contexto de Tabacalera Guerrero y los factores que muestran dificultades en el desempeño laboral. A través de la caracterización del problema y las preguntas orientadoras, se define la importancia de estudiar la situación y la necesidad de buscar soluciones.

Capítulo IV: En se argumentan los motivos que justifican el estudio a nivel académico, laboral y social. Se explica cómo los resultados pueden servir para mejorar la gestión del talento humano dentro de la empresa y convertirse en referencia para futuras investigaciones.

Capítulo V: Este capítulo establece el propósito central del estudio y los objetivos específicos que guían el proceso de recolección y análisis de datos, marcando el rumbo de la investigación.

Capítulo VI: Este capítulo presenta teorías, conceptos y antecedentes que sustentan el estudio. La base teórica permite comprender la relación entre el desempeño laboral, el clima organizacional y el fortalecimiento del talento humano.

Capítulo VII: En este apartado se expone el supuesto o hipótesis planteada, la cual propone una relación previa entre los factores que determinan el desempeño laboral y los resultados esperados.

Capítulo VIII: Aquí se organiza la información que será analizada mediante una matriz que clasifica categorías y subcategorías. Esto permite interpretar los datos de forma clara, ordenada y objetiva.

Capítulo IX: Este capítulo explica el tipo de estudio, el área de investigación, los participantes y los instrumentos empleados. También se describen las etapas del proceso, desde la investigación documental hasta la elaboración del informe final.

Capítulo X: En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos durante el estudio. Se analizan los factores que afectan el desempeño laboral y se proponen estrategias para fortalecer el talento humano dentro de la empresa.

Capítulo XI: Aquí se concluyen los resultados más relevantes y se responden los objetivos del estudio, demostrando cuáles factores inciden con mayor fuerza en el desempeño laboral.

Capítulo XII: Este capítulo contiene propuestas de mejora basadas en los resultados de la investigación para optimizar el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores.

Capítulo XIII: En esta sección se incluyen los documentos e instrumentos utilizados durante la investigación, como encuestas y registros, brindando evidencia y transparencia al proceso.

2. Antecedentes

Para determinar los antecedentes de este estudio, se revisaron diversas tesis disponibles en la en el Centro Universitario Regional (CUR - Estelí), y canales de información de páginas web de fuentes confiables. Esto permite tener una base sólida de referencia y comprender mejor los trabajos previos relacionados con el tema.

A nivel internacional

La tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral, propuesta metodológica para la universidad politécnica Salesiana - Ecuador, durante el periodo 2021” realizada por Ana López y llevada a cabo en Guayaquil - Ecuador. De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que el entorno organizacional, el impulso motivacional, la capacidad de dirección y la cooperación grupal afectan de manera directa y favorable el rendimiento laboral de los colaboradores de la organización. Se concluye de manera general que el clima organizacional es importante en el desarrollo del desempeño laboral. Siendo una relación positiva lo que significa que si aumenta el clima organizacional también aumenta el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad. (Lopez, 2021)

Una tesis consultada a nivel internacional titulada “la evaluación de desempeño como herramienta de mejora en la gestión de recursos humanos en la empresa Gamisol Cia S. A”, realizada por Lucia Olguin y llevada a cabo en la ciudad de Córdoba - Argentina. En este proyecto presento una propuesta de desarrollo de una herramienta que facilitará la medición y gestión de desempeño de un equipo de trabajo. Tiene un valor importante porque es una herramienta con la que la empresa aun no cuenta, su uso permitirá hacer diagnostico más acertados, evitar opiniones negativas que puedan influir en el desempeño de los trabajadores y poner en marcha acciones asertivas para fortalecer las competencias de los equipos de trabajo clave de la organización. (Olguin, 2021)

A nivel nacional

Como referencia nacional fue tomada la investigación “Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A en el año 2020.”, realizada por el Lic. Alejandro José Guido Álvarez la cual fue realizada en la Ciudad de Managua – Nicaragua. Mediante este estudio se identificó la necesidad de implementar acciones que

fortalezcan el proceso de evaluación del desempeño dentro de la empresa. Para lograrlo, se recomienda capacitar tanto a los trabajadores como a quienes los evalúan, de manera que conozcan mejor las técnicas y el propósito de estas evaluaciones. Cuando este proceso se aplica correctamente, se pueden definir nuevas metas, ayudar a cada persona a identificar lo que se puede mejorar y aprovechar sus oportunidades de crecimiento. Además, esto permite mantener un ambiente de trabajo más sano y respetuoso, donde cada colaborador es evaluado según sus habilidades y capacidades. La evaluación al desempeño fortalece la retroalimentación de cada día, animando al empleado a seguir con un mejor desempeño. (Guiado, 2020)

A nivel local

La tesis titulada “Evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A del municipio de Condega, primer semestre 2020”. Tiene como objetivo aplicar un método de evaluación que les permita medir el desempeño laboral de sus colaboradores para obtener mejores resultados, es importante que se capacite en su totalidad al personal, para que todos contribuyan de manera eficiente al crecimiento productivo y económico de la empresa, también se deben de tomar en cuenta todos los pasos de la gestión del talento humano incentivando a los trabajadores por un buen desempeño para el fortalecimiento de las capacidades tanto de la empresa como del personal. (Altamirano, Garcia y Torres, 2021)

3. Planteamiento del Problema

3.1 Caracterización del problema

La empresa Tabacalera Guerrero, es una empresa que se dedica a la producción y exportación de puros de alta calidad, buscando continuamente la satisfacción de los clientes con productos que cumplan con sus expectativas. Sin embargo, aunque el talento humano es el principal recurso de la empresa, aun no se cuenta con una gestión de desempeño laboral que permita valorar de forma justa y continua al esfuerzo de cada persona, por lo tanto, es de suma importancia la evaluación al desempeño al personal para poder concretar las metas que presenta la Tabacalera.

Actualmente, la evaluación del desempeño se realiza de manera empírica, sin un sistema definido que mida los resultados de forma objetiva. Esto ha generado dificultades para reconocer el trabajo individual, identificando necesidades de capacitación o brindar oportunidades de crecimiento. En general el desempeño laboral es imprevisto en la administración de los recursos humanos, a causa de esta herramienta se pueden encontrar diferentes problemas tanto en el área administrativa como también en los colaboradores de producción.

Uno de los principales retos que enfrenta el área administrativa en tabacalera Guerrero en la constante rotación de personal de producción. Esto se debe, en parte, a que algunos trabajadores buscan nuevas oportunidades de empleo a ciertas limitaciones en los materiales utilizados, esto se debe igual a cualquier otra empresa que se dedica a la fabricación de puros, que no siempre la calidad de material va estar en buenas condiciones lo que puede afectar la estabilidad del desempeño. Además, la empresa suele realizar contrataciones continuas por la falta de personal, lo que demanda más tiempo de supervisión y deja menos atención en el área productiva. Incorporar trabajadores sin experiencia ni la capacitación adecuada genera inversión.

Al analizar el desempeño en el área de producción se presentan inconformidad desde la calidad de la materia prima, falta de motivación, reconocimiento, comunicación entre supervisor y empleado. Todas estas causas buscan ser una herramienta eficiente para el buen funcionamiento de la empresa creando un ambiente satisfactorio para los empleados y un incremento en la producción.

Esta investigación tiene como dirección de poner en práctica el reconocimiento humano para obtener un alto rendimiento a nivel general de la empresa buscando cómo influir el mejor ambiente

laboral prestando las herramientas adecuadas para que puedan realizar en su área de trabajo, cabe destacar que la evaluación al desempeño es una parte fundamental de Tabacalera Guerrero, ya que facilita valorar como cada empleado cumple con las metas y criterios de desempeño definidos por la organización.

Como resultado, este estudio se pretende obtener el rendimiento de los empleados y mejorar su desempeño, así como el de la empresa. Permitiendo identificar las fortalezas y áreas de mejora, alineamiento en el desarrollo individual o de la empresa y fomentar una comunicación afectiva. Sin embargo, para poder incrementar la productividad y estadía de personal es de suma importancia utilizar las herramientas adecuadas para poder lograr los resultados en esta investigación.

3.2 Preguntas problemas

- **Título de la investigación**

Desempeño laboral orientada al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la Tabacalera Guerrero en el municipio de Condega en el I semestre 2025

- **Pregunta General**

¿Cómo afecta el desempeño laboral orientada al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega en el I semestre 2025?

- **Pregunta específica**

¿Cuáles son las causas que afectan el proceso al desempeño laboral orientado al fortalecimiento del talento humano en la Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega?

¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral orientado al fortalecimiento de las capacidades de talento humano en la empresa Tabacalera Guerrero?

¿Qué estrategias se pueden usar para la mejora del desempeño laboral y reconocimiento al talento humano en la Tabacalera Guerrero?

4. Justificación

El problema central de la investigación es identificar especialmente si la empresa cuenta con una metodología efectiva para medir el desempeño y si esta evaluación se utiliza para impulsar la capacitación, desarrollo del personal, áreas de mejoramiento, motivación a los empleados y desarrollo de sus habilidades con el propósito de optimizar la productividad y calidad de trabajo.

La emergencia de estudio radica en la necesidad de la evaluación de desempeño laboral, donde este problema afecta la productividad y la eficiencia de la organización con el fin de identificar áreas de mejora y toma de decisiones.

La presente investigación sobre el desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano, es viable para la gestión del personal y el éxito de la organización de las áreas de trabajo, con el objetivo de mejorar el rendimiento individual y fomentar el compromiso de los empleados.

Este estudio proporciona beneficios metodológicos al facilitar herramientas para medir la efectividad de los empleados, identificando áreas de mejora y desarrollo de estrategias para el crecimiento profesional. Esto facilita la toma de decisiones sobre recursos humanos permitiendo cuantificar el rendimiento de los empleados mejorando continuamente su desempeño y producción.

El trabajo a nivel personal ayuda a los empleados a mejorar su rendimiento, identificando áreas de mejora y desarrollo de nuevas habilidades. A nivel disciplinario este análisis propone comprender que la evaluación del desempeño laboral impacta la dirección de recursos humanos, productividad, eficiencia y calidad de trabajo. La investigación busca identificar conocimientos que ayuden a desarrollar las características que presentan los empleados como: dedicación, confianza, liderazgo, adaptabilidad, integridad, trabajo en equipo y comunicación interpersonal.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Analizar el desempeño laboral orientado al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega en el I semestre 2025.

5.2 Objetivos Específicos

- Describir las situaciones que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacalera Guerrero, en la ciudad de Condega durante el I semestre del 2025.
- Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral orientado al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la tabacalera Guerrero, en la ciudad de Condega en el I semestre del 2025.
- Proponer estrategias de mejora del desempeño laboral orientadas al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega, durante el I semestre del 2025.

6. Fundamentación teórica

A continuación, se presenta los principales ejes de información que sustenta el diseño teórico, donde se abordara primero la empresa, donde se definirán sus características y funciones en el sector tabacalero. Segundo la evaluación al desempeño laboral, apoyada en métodos tradicionales de evaluación y beneficios orientados a generar ventajas para la empresa general, al igual permite identificar áreas de mejora y optimizar la productividad. Tercero la gestión del talento humano busca alcanzar los objetivos organizacionales, destacando la importancia del talento. Finalmente, la estrategia empresarial integra estos elementos para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa.

6.1 Empresa

Según (Andrade), en su libro “Diccionario de economía”, una empresa puede definirse como cualquier entidad que realiza actividades económicas de manera planificada y organizada, con el propósito de producir bienes o servicios que generen beneficios. Para llevar a cabo estas actividades, la empresa cuenta con una o varias personas, quienes, según su nivel de preparación y experiencia, desempeñan tareas específicas que contribuyen al logro de los objetivos económicos de la organización. De esta manera, la empresa no solo se centra en la obtención de utilidades, sino también en coordinar eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros para mantenerse competitiva y cumplir con las demandas del mercado. (2005)

Según Soriano Llovera, define que la empresa puede entenderse como una organización económica dedicada a la incrementación o producción, cuyo objetivo principal es aprovechar los recursos para crear bienes o servicios útiles para las personas. Su función esencial es transformar materiales, conocimientos y capacidades en productos que respondan a las necesidades de la sociedad, generando valor tanto para los clientes como para quienes participan en la organización. (2012)

En el contexto nicaragüense, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) constituyen un pilar fundamental del desarrollo económico y social, al ser responsables de la generación de una parte significativa del empleo y de la dinamización productiva en sectores estratégicos como la agroindustria, el comercio, los servicios y la artesanía. No obstante, su crecimiento suele estar limitado por factores estructurales como la baja capacidad de innovación tecnológica, las dificultades de acceso a financiamiento formal, los elevados niveles de informalidad y las limitaciones en procesos de gestión empresarial. Frente a este panorama, la Ley No. 645 y su Reglamento, Decreto No. 17-2008,

establecen el marco normativo para su clasificación y promoción, otorgándoles un reconocimiento jurídico que facilita la implementación de políticas públicas orientadas al fortalecimiento de su competitividad, la formalización de sus operaciones y su inserción sostenible en los mercados nacionales e internacionales. (2008)

6.1.1 Empresas tabacaleras en Nicaragua

Las empresas tabacaleras en Nicaragua son una de las más importantes y enriquecidas a nivel internacional, especialmente en la región norte.

De acuerdo, Juan Ignacio Martínez, presidente ejecutivo de Joya de Nicaragua, la tabacalera más antigua del país, destaca que el sector tabacalero en Nicaragua comenzó en la década de 1960, impulsado por inmigrantes cubanos que llegaron tras la revolución de 1959 y encontraron en Estelí suelos volcánicos ricos en minerales y nutrientes, junto con un clima tropical ideal para el cultivo de tabaco. Desde entonces, la industria ha crecido significativamente, posicionando a los puros nicaragüenses entre los mejores del mundo y siendo consumidos en más de 90 países. En Estelí operan más de 150 empresas vinculadas a toda la cadena de producción, desde la agricultura y el procesamiento hasta los materiales de empaque y la fabricación de puros, consolidando la reputación internacional del tabaco nicaragüense. (Martínez, 2018)

“Creo que los mejores puros del mundo, ahora mismo, vienen de Nicaragua. Como puedes ver, son muy populares, ya sea en Estados Unidos o si los vendemos en 92 países de todo el mundo. A la gente le encantan los puros nicaragüenses”, comenta a la AFP el empresario estadounidense Rocky Patel, quien también produce cigarros en Honduras y República Dominicana. (Torres, 2024)

En el país las industrias tabacaleras tienen una gran historia, ya que en los años 90 se experimentó un crecimiento significativo atrayendo a muchas empresas para cultivar, producir y exportar puros. Los expertos coinciden en que varios elementos contribuyen a que los puros nicaragüenses sean considerados de los mejores. Uno de los factores más importantes es el suelo: al ser un país de origen volcánico, sus tierras son muy fértiles y ricas en minerales y nutrientes, lo que permite el cultivo del tabaco en diversas regiones del territorio. Además, es un país tropical, con mucha luz solar y estabilidad en términos de temperatura y de precipitaciones, Completando a eso, los productores de la hoja de tabaco como materia prima invirtieron durante varios años en desarrollo tecnológico con técnicas de cultivo de cosecha que permiten tener una hoja con un sabor, aroma y complejidad que ninguna otra hoja del mundo te puede aportar. (Martínez, 2018)

6.1.2 Tabacalera Guerrero de Condega

Tabacalera Guerrero de Condega, es una empresa nicaragüense dedicada a la fabricación de productos de tabaco. Está ubicada en la ciudad de Condega, departamento de Estelí, Nicaragua. Es conocida por producir una variedad de marcas de cigarros de alta calidad. La empresa está en crecimiento y desde su fundación ha ayudado al desarrollo económico de muchas familias.

6.2 Evaluación al desempeño laboral

El desempeño laboral es el grado en que una persona cumple con las tareas que forman parte de su puesto de trabajo, contribuyendo a los objetivos de las organizaciones y mostrando comportamientos esperados por la empresa.

Según Chiavenato, la evaluación del desempeño es un proceso continuo que las empresas utilizan para conocer como están trabajando sus colaboradores. Mas allá de ser un requisito administrativo, funciona como una herramienta que ayuda a identificar dificultades, necesidades de capacitación, falta de motivación o talento que no se está aprovechando. Gracias a este proceso, la organización puede tomar decisiones que mejoren el rendimiento y bienestar del personal. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (2009)

Chiavenato (2009) señala, que, así como los maestros valoran el rendimiento de sus estudiantes, las empresas también buscan conocer y mejorar el desempeño de sus trabajadores. En el pasado, cuando existía más estabilidad laboral y los empleos solían ser permanentes, las evaluaciones se hacían de forma rutinaria y con procedimientos burocráticos que respondían a la época. Hoy, en cambio, las constantes variables y la necesidad de innovar han transformado esa manera de evaluar, orientándola hacia la mejora continua y la generación de valor para la organización, sus trabajadores y los clientes. Por lo tanto, la evaluación del desempeño se ha convertido en un proceso clave dentro de la gestión del talento humano. Que consiste en analizar de manera sistemática cómo cada persona cumple con sus funciones, los resultados que obtiene, las metas que alcanza, las competencias que demuestra y su potencial de desarrollo. Más que medir la productividad, se busca reconocer el aporte real que cada trabajador hace al crecimiento de la empresa. Al igual esto va dependiendo de la organización, este proceso puede tener distintos nombres, como: evaluación de méritos, informes de desempeño o evaluación del rendimiento, pero su propósito sigue siendo el mismo: comprender y mejorar la relación entre el trabajador y su entorno laboral. Hoy en día, esta práctica se considera una

herramienta esencial de la administración moderna. Además, la evaluación del desempeño ayuda a detectar problemas de supervisión, dificultades en la integración del personal, desajustes entre las personas y los puestos que ocupan, o necesidades de capacitación. En definitiva, es una forma eficaz de fortalecer las competencias, mejorar la calidad del trabajo y contribuir al bienestar general dentro de la organización. (pág. 245)

Sin embargo, Chiavenato (2009), dice que la evaluación del desempeño es un proceso clave dentro de la gestión del talento humano, ya que permite analizar de manera continua cómo cada persona contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización. Este proceso se apoya en seis aspectos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Qué aspectos del desempeño deben evaluarse?
3. ¿Cómo debe realizarse la evaluación?
4. ¿Quién debe llevarla a cabo?
5. ¿En qué momento debe efectuarse?
6. ¿Cómo deben comunicarse los resultados?

El rendimiento humano dentro de una empresa está condicionado por múltiples factores. Cada individuo reacciona de forma distinta según sus características personales y el entorno en el que trabaja. Aspectos como la percepción del esfuerzo, las recompensas, la motivación y el sentido de propósito influyen directamente en el nivel de desempeño. En general, una persona tiende a esforzarse más cuando considera que su dedicación será reconocida y recompensada de forma justa. Así, el desempeño es el resultado de la interacción entre factores individuales, organizacionales y situacionales.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su trabajo para saber si lo está haciendo bien y en qué aspectos puede mejorar. Sin esa información, los colaboradores avanzan “a ciegas”, sin una guía clara. Al mismo tiempo, las organizaciones requieren conocer cómo están contribuyendo sus trabajadores para tomar decisiones adecuadas sobre desarrollo, capacitación o compensación. Algunas de las principales razones por las que las empresas realizan evaluaciones de desempeño son las siguientes:

1- Recompensas:

La evaluación ofrece una base objetiva para justificar aumentos salariales, ascensos, reasignaciones de puesto o, en algunos casos, despidos. Es una manera de reconocer el mérito de cada trabajador.

2- Retroalimentación:

Proporciona información valiosa sobre cómo el colaborador es percibido por sus compañeros, supervisores o subordinados, en relación con su desempeño y sus actitudes en el trabajo.

3- Desarrollo personal:

Permite identificar los puntos fuertes que pueden potenciarse y las debilidades que deben corregirse mediante capacitación o entrenamiento.

4- Mejora de relaciones laborales:

Facilita la comunicación entre empleados y jefes, fortaleciendo la confianza y el trabajo en equipo, ya que cada persona conoce cómo es valorada por quienes lo rodean.

5- Autopercepción:

Ayuda al trabajador a conocerse mejor, comprendiendo cómo su entorno percibe su comportamiento y desempeño, lo que favorece su crecimiento profesional y personal.

6- Detección de potencial:

Ofrece a la empresa una visión más clara del talento interno, lo que permite diseñar planes de carrera, programas de sucesión y estrategias de desarrollo.

7- Asesoría y orientación:

Brinda a los líderes o al área de recursos humanos la información necesaria para guiar, apoyar y orientar al personal en su crecimiento laboral. (pág. 247)

Por otra parte, la evaluación según Chiavenato (2009), presenta 4 alineamientos básicos tener buenos resultados. Para que la evaluación del desempeño cumpla su propósito, debe generar beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores. Para lograrlo, se deben seguir algunos principios básicos:

Enfoque en resultados:

La evaluación no debe limitarse a revisar las tareas actuales, sino también valorar el cumplimiento de metas y objetivos definidos.

Objetividad:

El análisis debe centrarse en el desempeño real del empleado, evitando juicios subjetivos sobre su personalidad o hábitos. Se debe evaluar el esfuerzo y los resultados, no las percepciones personales.

Aceptación mutua:

Tanto el evaluador como el evaluado deben estar de acuerdo en la utilidad del proceso, entendiendo que este busca generar mejoras y beneficios compartidos.

Mejora continua:

La evaluación del desempeño debe servir como una herramienta para elevar la productividad y capacitar al colaborador, ayudándole a trabajar con mayor eficacia y eficiencia.

En síntesis, la evaluación del desempeño es más que una medición: es una oportunidad para reconocer, orientar y potenciar el talento humano dentro de la organización. Su correcta aplicación fortalece la motivación, el compromiso y el desarrollo profesional de las personas, al mismo tiempo que impulsa los resultados de la empresa. (pág. 248)

¿Quién debe evaluar el desempeño?

Según Chiavenato (2009), relacionándolo con el trabajo que se está presentando sobre una fábrica tabacalera, la evaluación del desempeño cumple un papel esencial, ya que permite reducir la inseguridad y mejorar la comunicación entre los trabajadores y la dirección. A través de este proceso, los colaboradores reciben retroalimentación sobre la calidad de su trabajo y su contribución al proceso productivo, lo que fortalece su compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa. Tradicionalmente, las evaluaciones eran controladas por el departamento de recursos humanos, lo que las hacía rígidas y alejadas de la realidad del taller, donde la destreza manual y la precisión artesanal son fundamentales. Actualmente, las empresas tabacaleras más modernas buscan sistemas más simples y participativos, donde la propia dinámica del trabajo, la calidad de los puros, el cumplimiento de metas y la satisfacción del cliente sirva como retroalimentación natural. En este sentido, la autoevaluación se ha convertido en una herramienta clave, ya que permite que cada trabajador

reflexione sobre su desempeño, identifique sus fortalezas, detecte áreas de mejora y proponga acciones para elevar la calidad de su labor. Cuando esta práctica se complementa con la guía del supervisor o del jefe de línea, se logra un proceso más justo y constructivo, que no solo impulsa el crecimiento individual, sino también la eficiencia colectiva. Incluso, algunas fábricas han implementado autoevaluaciones grupales para fortalecer el trabajo en equipo y promover la mejora continua. En definitiva, evaluar el desempeño en una fábrica de puros no es solo medir resultados, sino también reconocer el talento, fomentar la excelencia y garantizar que cada colaborador se sienta parte del éxito de la organización. (pág. 249)

- **Autoevaluación del desempeño**

Según el experto Idalberto (2009), resalta que la idea es que cada persona evalúe su propio trabajo, utilizando ciertos criterios para evitar que otras personas opinen sobre el proceso. En empresas más abiertas, el empleado es responsable de su desempeño y lo monitorea con ayuda de su jefe. En muchas empresas se usa mucha autoevaluación, con el fin de cada colaborador evalúe su propio trabajo y eficiencia considerando parámetros dados por el jefe inmediato o por la tarea dada. Cada persona debe y evaluar su desempeño para alcanzar metas, mejorar y conocer sus necesidades, fortalezas y debilidades. Por lo tanto, con los resultados obtenidos podrá tener la información necesaria, ya sea para reforzar o mejorar. Muchas empresas desarrollan esquemas de autoevaluación para sus grupos de trabajo, la autoevaluación colectiva ha dado buenos resultados en algunos casos dependiendo de la sinceridad con la que las personas contesten, se va obtener mejores resultados para poder potenciar las debilidades que se presentan para un mejor funcionamiento a nivel personal y nivel organizacional buscando no solamente cumplir con las metas personas sino que también con las metas colectivas para un mejor incremento en la satisfacción laboral u organizacional. (pág. 249)

6.2.1 Tipos de evaluación al desempeño laboral

De acuerdo con Chiavenato (2009), existen diversas formas de llevar a cabo la evaluación del desempeño, dependiendo del enfoque y del nivel de participación que la organización desee promover entre sus colaboradores. En una fábrica tabacalera, estas modalidades permiten valorar con mayor precisión la labor artesanal y técnica que interviene en la elaboración de puros, asegurando que cada trabajador reciba una retroalimentación justa y útil para su desarrollo.

- **El gerente**

Según Chiavenato (2009), en la mayoría de las empresas el gerente o supervisor de línea es quien tiene la responsabilidad directa de evaluar a sus subordinados. En el caso de una fábrica tabacalera, el jefe de producción o el supervisor de área observa el desempeño de los torcedores, clasificadores y empacadores, aplicando los criterios establecidos por el área de recursos humanos. Aunque estos líderes no siempre tienen formación técnica en evaluación, el departamento de gestión del talento humano cumple una función de asesoría, garantizando que el proceso sea objetivo y que cada supervisor mantenga su autoridad dentro del sistema. (pág. 250)

- **La propia persona**

Para Chiavenato (2009), las organizaciones más abiertas y participativas fomentan que el propio trabajador sea responsable de su evaluación. En este tipo de autoevaluación, cada persona analiza su desempeño, su nivel de eficiencia y los resultados obtenidos, tomando como referencia los indicadores definidos por su jefe o por la organización. En el contexto tabacalero, esto permite que los trabajadores reflexionen sobre la calidad de su labor, por ejemplo, la precisión en el torcido o la uniformidad del producto final y busquen mejorar de manera continua. (pág. 250)

- **El individuo y el gerente**

Chiavenato (2009), explica que muchas organizaciones modernas aplican esquemas combinados entre el trabajador y su supervisor, retomando los principios de la Administración por Objetivos (APO), aunque con un enfoque más participativo y menos autoritario que el de décadas pasadas. Bajo este modelo, ambos establecen metas de forma consensuada, acuerdan los recursos necesarios y evalúan los resultados de manera conjunta. En una fábrica tabacalera, este sistema puede aplicarse para medir tanto la productividad como la calidad de los puros, promoviendo la cooperación y el compromiso entre el líder y su equipo. (pág. 250)

- **El equipo de trabajo**

Como señala Chiavenato (2009), otra modalidad consiste en que el propio grupo de trabajo evalúe el rendimiento de sus integrantes. En una empresa tabacalera, esto puede darse cuando los equipos encargados de tareas específicas como: el torcido, el control de calidad o el empaque. Analizan colectivamente su desempeño y proponen acciones para optimizar sus resultados. Este tipo de evaluación refuerza el trabajo colaborativo y el sentido de responsabilidad compartida. (pág. 250)

- **El área de recursos humanos**

De acuerdo con Chiavenato (2009), algunas empresas más conservadoras mantienen la práctica de centralizar la evaluación en el área de recursos humanos. En este caso, el departamento recopila información de los gerentes sobre el desempeño del personal, la analiza y elabora informes o planes de acción. Aunque este método garantiza formalidad, tiende a ser más rígido y burocrático, razón por la cual muchas organizaciones actuales prefieren esquemas más descentralizados que reflejen mejor la realidad del entorno laboral. (pág. 250)

- **La comisión de evaluación**

Según Chiavenato (2009), en ciertas organizaciones la evaluación del desempeño se delega a una comisión conformada por miembros de distintas áreas. Este grupo analiza los resultados de manera colectiva y toma decisiones conjuntas. En una fábrica de puros, este tipo de comisión puede ser útil para valorar el desempeño de supervisores o encargados de producción, ya que combina diversas perspectivas del proceso. (pág. 250)

- **Evaluación de 360°**

Finalmente, Chiavenato (2009), describe la evaluación de 360 grados como una de las más completas, porque involucra la opinión de todas las personas que interactúan con el evaluado: superiores, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, e incluso proveedores. En una fábrica tabacalera, este tipo de evaluación ofrece una visión integral del desempeño, ya que considera el punto de vista de todos los actores que intervienen en la cadena productiva, desde la selección del tabaco hasta la entrega del producto final. (pág. 250)

En conjunto, Chiavenato sostiene que cada tipo de evaluación tiene un propósito distinto, pero todas coinciden en su objetivo central: mejorar el desempeño, fortalecer el compromiso de los colaboradores y contribuir al desarrollo organizacional. En el caso de una fábrica tabacalera, combinar estos métodos permite mantener altos estándares de calidad, optimizar la productividad y asegurar que el trabajo artesanal conserve su excelencia tradicional.

6.2.2 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

- Escalas gráficas

Según Chiavenato (2009), el método de las escalas gráficas es una de las técnicas más utilizadas y tradicionales para medir el desempeño laboral dentro de las organizaciones, ya que permite realizar una valoración sistemática y ordenada del trabajo de cada colaborador. Este método se basa en el uso de una tabla de doble entrada, en la cual se establecen los factores de evaluación en las filas y los niveles de calificación en las columnas, lo que facilita comparar y calificar a los trabajadores de acuerdo con parámetros previamente definidos por la empresa. Los factores de evaluación representan los comportamientos, actitudes y competencias que la organización considera esenciales para alcanzar sus objetivos, tales como la calidad del trabajo, la responsabilidad, la cooperación, la puntualidad, la productividad o el conocimiento del puesto. El autor resalta que la claridad en la definición de estos factores es fundamental, ya que de ello depende la objetividad y precisión del proceso evaluativo. En el caso de una fábrica tabacalera, este método puede aplicarse para evaluar el grado de habilidad manual en la elaboración de los puros, la consistencia y calidad del producto final, la destreza en la selección y manipulación de las hojas de tabaco, así como el cumplimiento de los tiempos de producción y las normas de calidad establecidas. Además, este tipo de evaluación permite a los supervisores reconocer los puntos fuertes de cada colaborador, detectar necesidades de capacitación y tomar decisiones más acertadas respecto a promociones o incentivos. Chiavenato, señala que el número de factores evaluados suele estar entre cinco y diez, y que cada uno debe describirse de manera breve, clara y objetiva para garantizar que tanto el evaluador como el evaluado comprendan los criterios aplicados. Asimismo, las escalas deben contemplar un rango de calificaciones amplio que vaya desde el desempeño deficiente hasta el excelente, con valores intermedios que reflejen distintos niveles de rendimiento. En síntesis, el método de las escalas gráficas se presenta como una herramienta práctica, comprensible y adaptable a diferentes contextos organizacionales; en el caso de las fábricas de puros, favorece la mejora continua, fortalece la cultura de calidad y contribuye a mantener altos estándares de desempeño en todos los niveles del proceso productivo. (pág. 253)

• Elección forzada

El método de elección forzada, propuesto por Chiavenato, surgió como una respuesta a las limitaciones que presentaban los métodos tradicionales de evaluación, especialmente la escala gráfica, la cual tendía a ser general, superficial y subjetiva. Este enfoque busca lograr una evaluación más

objetiva del desempeño a través de la presentación de bloques que contienen varias frases descriptivas del comportamiento laboral. Cada bloque puede incluir dos, cuatro o más afirmaciones relacionadas con distintos aspectos del trabajo. El evaluador debe seleccionar la frase o las frases que mejor representen la conducta real del trabajador, así como aquellas que menos se ajusten a su desempeño. De esta manera, se obliga al evaluador a reflexionar y decidir de forma más precisa y menos influenciada por juicios personales. El nombre “elección forzada” proviene precisamente de esa necesidad de escoger entre opciones concretas, evitando respuestas neutras o tendenciosas. (pág. 254)

- **Investigación de campo**

Según Chiavenato el método de investigación de campo, se considera uno de los métodos más completos y profesionales para la evaluación del desempeño, ya que combina la responsabilidad de línea, que corresponde a los gerentes o jefes directos con la función de asesoría especializada del área de personal o staff. Este método se fundamenta en entrevistas estructuradas entre el especialista en evaluación y los gerentes, con el fin de analizar de manera conjunta el desempeño de cada trabajador. A partir de estas entrevistas, el especialista elabora un formulario individual con información detallada sobre el comportamiento, las competencias y los resultados del empleado. El proceso incluye cuatro etapas principales: una entrevista inicial para recopilar información, una segunda entrevista para el análisis complementario de los datos, una fase de planificación de medidas de desarrollo o corrección, y una etapa de seguimiento para verificar la efectividad de las acciones implementadas. Es un método que requiere tiempo y compromiso, pero ofrece resultados más completos y objetivos. (pág. 254)

- **Método de los incidentes críticos**

Por otro lado, el método de los incidentes críticos se basa en identificar y registrar los comportamientos excepcionales que marcan una diferencia en el desempeño del trabajador, ya sea en forma positiva o negativa. Chiavenato explica que este método no se centra en la rutina diaria o en los resultados promedio, sino en aquellos momentos clave o “incidentes críticos” que evidencian éxito o fracaso. Dichos incidentes permiten al evaluador identificar con claridad las fortalezas y debilidades del trabajador, ya que reflejan conductas que impactan significativamente en los objetivos de la organización. En cierto modo, este enfoque retoma la idea de la administración por excepciones que Taylor utilizaba a inicios del siglo XX, al enfocarse en los extremos del desempeño más que en los comportamientos cotidianos. (pág. 254)

- **Listas de verificación**

Finalmente, el método de las listas de verificación constituye una forma más práctica y sencilla de evaluación, aunque no por ello menos útil. Consiste en elaborar una lista de factores o características del desempeño como: puntualidad, cooperación, calidad del trabajo o iniciativa. Que el evaluador revisa uno a uno. Cada factor se valora de manera cuantitativa, lo que permite obtener una visión global y ordenada del rendimiento del trabajador. Chiavenato señala que este método funciona como un recordatorio o guía para el gerente, asegurando que no se omitan aspectos importantes durante la evaluación. En esencia, representa una versión simplificada de las escalas gráficas, pero más estructurada y fácil de aplicar, ya que brinda al evaluador un marco claro para emitir juicios más consistentes y equilibrados. (pág. 256)

6.2.3 Métodos modernos de evaluación del desempeño

Las limitaciones que presentaban los métodos tradicionales para evaluar el desempeño motivaron a las organizaciones a buscar enfoques más modernos, centrados en las personas y orientados al crecimiento. Chiavenato (2009), señala que estos nuevos métodos surgen como una respuesta innovadora que promueve la autoevaluación, la autodirección y la participación activa del trabajador en la planificación de su propio desarrollo. A diferencia de los sistemas anteriores, que se enfocaban principalmente en juzgar el pasado, estos nuevos enfoques miran hacia el futuro, buscan la mejora continua y fomentan la corresponsabilidad entre el empleado y la organización. (pág. 258)

- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

Dentro de esta nueva visión, la Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO) representa una de las herramientas más completas y efectivas. Se trata de un proceso en el que tanto el colaborador como su jefe participan de manera conjunta y activa en la definición, seguimiento y valoración de los objetivos de desempeño. Este modelo retoma los principios de la antigua administración por objetivos, pero los adapta a un contexto más democrático, participativo y motivador, eliminando el autoritarismo y la rigidez que caracterizaban a los métodos del pasado. (pág. 260)

El proceso de la EPPO se desarrolla en seis etapas.

La primera consiste en establecer los objetivos consensuados, los cuales se determinan a través del diálogo entre el trabajador y su gerente. Estos objetivos se fijan de común acuerdo, no se imponen, y deben representar metas claras, medibles y alcanzables dentro de un periodo determinado. Además,

su cumplimiento debe beneficiar tanto a la organización como al empleado, mediante incentivos o reconocimientos que refuercen la motivación y el compromiso. (Chiavenato, 2009, pág. 260)

La segunda etapa implica el compromiso personal del colaborador, quien debe aceptar plenamente los objetivos y asumir la responsabilidad de alcanzarlos. Este compromiso, que puede formalizarse incluso en un acuerdo o contrato psicológico, es clave para garantizar que la persona se involucre de manera consciente y activa en el proceso. (Chiavenato, 2009, pág. 261)

En la tercera etapa, el gerente asume el compromiso de facilitar los recursos y medios necesarios para que el trabajador pueda cumplir con lo acordado. Esto incluye recursos materiales, humanos y formativos, como equipos, apoyo del equipo de trabajo, capacitación o asesoría. Chiavenato resalta que sin estos medios los objetivos se quedan en simples intenciones, por lo que el gerente tiene la obligación de crear las condiciones adecuadas para que el desempeño sea posible. (Chiavenato, 2009, pág. 261)

La cuarta etapa se centra en el desempeño propiamente dicho, es decir, en la forma en que el trabajador actúa para alcanzar sus metas. Aquí se otorga libertad y autonomía al empleado para decidir cómo lograrlas, mientras que el gerente adopta un papel de guía y acompañamiento, en lugar de control o imposición. (Chiavenato, 2009, pág. 262)

Posteriormente, en la quinta etapa, se realiza un monitoreo constante de los resultados, comparando el progreso real con los objetivos fijados. Este seguimiento debe basarse en datos confiables que permitan medir de forma objetiva el rendimiento. Chiavenato propone que el propio colaborador participe en esta medición, aprendiendo a autoevaluarse y a reconocer sus avances o áreas de mejora, con el apoyo del gerente. (Chiavenato, 2009, pág. 262)

Finalmente, la sexta etapa se enfoca en la retroalimentación y la evaluación continua, donde la comunicación abierta y permanente entre ambas partes se convierte en un pilar esencial. La retroalimentación no busca señalar errores, sino fortalecer el aprendizaje y asegurar que las acciones del trabajador estén alineadas con las metas personales y organizacionales. (Chiavenato, 2009, pág. 262)

Desde este nuevo enfoque, Chiavenato (2009), define que la evaluación del desempeño deja de centrarse en analizar el pasado para orientarse hacia la planificación del futuro y la mejora continua. Más que juzgar los resultados obtenidos, busca proyectar el potencial del colaborador, guiando su desempeño hacia metas y objetivos previamente negociados con su superior. Este modelo promueve

la participación activa del trabajador en la definición de sus propios objetivos y el compromiso compartido con la organización, la cual debe garantizar los recursos, las herramientas y las condiciones necesarias para alcanzarlos. De esta manera, la evaluación se convierte en un proceso dinámico y participativo que integra medición, acompañamiento y retroalimentación constante, fortaleciendo la coherencia entre las metas individuales y los propósitos institucionales. La definición de objetivos cumple un papel esencial, ya que permite aclarar las expectativas y responsabilidades de ambas partes, fomentando la transparencia y la corresponsabilidad. Dicho compromiso se formaliza a través de un contrato de desempeño, entendido como un acuerdo entre el gerente y el colaborador, en el cual se establecen de manera explícita las metas, los recursos y las obligaciones de cada uno durante un periodo determinado. En este acuerdo, el colaborador se compromete a ejecutar las tareas y alcanzar los resultados propuestos, mientras que el gerente asume la responsabilidad de proveer los medios necesarios como: equipos, orientación, capacitación o asesoría. Para facilitar su cumplimiento. Así, la evaluación del desempeño se convierte en un proceso integral de colaboración, en el que el trabajador responde por los resultados obtenidos y el gerente por las condiciones que posibilitan su logro, fortaleciendo con ello la alineación entre los objetivos personales y los organizacionales. (pág. 263)

- **Evaluación de 360°**

La evaluación del desempeño de 360° constituye un modelo integral que considera todas las perspectivas que rodean al colaborador dentro de su entorno laboral. Este método implica la participación de todas las personas que interactúan de manera directa o indirecta con el evaluado, como su superior inmediato, compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, e incluso proveedores. Se trata de una evaluación circular que ofrece una visión completa y equilibrada del desempeño, al reunir opiniones provenientes de distintos niveles y contextos. De acuerdo con Chiavenato (2009), esta herramienta brinda al colaborador la oportunidad de conocer cómo es percibido por los demás y de ajustar su comportamiento frente a las diversas exigencias del entorno organizacional. No obstante, también representa un proceso exigente, ya que expone al evaluado a múltiples miradas, lo que puede resultar desafiante si no cuenta con una disposición abierta y receptiva hacia la retroalimentación. Más allá de ser un simple instrumento de medición, la evaluación de 360° se orienta al desarrollo personal y profesional, pues permite identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora de cada individuo. Su aplicación se apoya en el uso de formularios digitales, donde cada evaluador incluido el propio colaborador registra sus percepciones sobre distintos aspectos del

desempeño. Estos formularios son completados por el gerente, varios compañeros del mismo nivel jerárquico y dos o más subordinados, generando una visión comparativa amplia y objetiva. En algunos casos, también se incorpora la opinión de clientes o proveedores para enriquecer aún más la evaluación. Finalmente, los resultados se procesan y se presentan al evaluado mediante un informe individual y confidencial que resume las percepciones recopiladas. Con base en este informe, el colaborador puede diseñar junto con su gerente y el área de recursos humanos un plan de desarrollo personal, orientado a fortalecer competencias, mejorar conductas y potenciar su desempeño futuro dentro de la organización. (pág. 265)

6.2.4 Beneficios de la evaluación desempeño laboral

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los destinatarios más relevantes de estos beneficios son: el trabajador, el jefe, la empresa y la sociedad.

1- Beneficios para el gerente

Los beneficios para el gerente incluyen la posibilidad de analizar el desempeño y la conducta de sus subordinados utilizando factores de evaluación claros y un sistema de medición diseñado a reducir la parcialidad. Además, permite implementar acciones orientadas a mejorar el nivel de desempeño de su equipo y facilitar la comunicación con los empleados, explicándoles que la evaluación es un proceso objetivo que les ayuda a conocer con precisión como se desempeñan en su trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 248)

2- Beneficios para el subordinado

Según Chiavenato (2009), dice que el empleado entiende claramente qué aspectos de su trabajo y comportamiento son valorados por la empresa, lo que le permite conocer las expectativas de su jefe y reconocer sus fortalezas y áreas a mejorar. También se entera de las oportunidades que la organización ofrece para crecer, como capacitaciones y programas de desarrollo, así como de las acciones que puede tomar por iniciativa propia, como esforzarse más, mejorar su atención en las tareas o realizar cursos adicionales. Todo esto le ayuda a reflexionar sobre su propio desempeño y a fortalecer su desarrollo personal. (pág. 248)

3- Beneficios para la organización

Resalta Chiavenato (2009), que la empresa puede conocer mejor el potencial de su equipo a corto, mediano y largo plazo, identificando la contribución de cada persona. Esto le permite detectar quiénes

necesitan formación adicional, quiénes están listos para asumir nuevos retos y cómo potenciar las habilidades de su personal, asegurando un crecimiento equilibrado tanto para los empleados como para la organización. (pág. 249)

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 249)

6.3 Gestión de talento humano

Es una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo. (Chávez, 2015, pág. 79)

Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano reconoce la relación profunda entre las personas y las organizaciones. Las personas dedican gran parte de su vida al trabajo, del cual dependen tanto para su sustento como para su desarrollo personal y profesional. Por ello, es difícil separar a los individuos de sus funciones laborales, dado el impacto que estas tienen en sus vidas. A su vez, las personas dependen de las organizaciones para alcanzar sus metas individuales, y el crecimiento personal muchas veces se da en paralelo con su progreso dentro de la empresa. De igual manera, las organizaciones requieren del compromiso y esfuerzo humano para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en el mercado y cumplir sus objetivos estratégicos. El desempeño de las personas es esencial: cuando los empleados están motivados y dispuestos a contribuir, la organización avanza; de lo contrario, su funcionamiento se ve afectado. Por esta razón, toda organización debe prestar atención prioritaria a su personal, reconociendo su papel fundamental en el logro de resultados. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal. (pág. 79)

Según Chiavenato (2009), las personas poseen la capacidad de aprender y desarrollarse, y la educación ocupa un papel central en este proceso. Los métodos de formación y desarrollo están estrechamente vinculados con la educación, entendida como un proceso de extraer y potenciar lo que ya existe en el interior de cada individuo. Educar implica exteriorizar los talentos y habilidades latentes, permitiendo que las personas desplieguen su creatividad y sus capacidades innatas o adquiridas. Desarrollar a alguien no se limita a transmitir información para adquirir conocimientos o

habilidades; va más allá, pues también busca fomentar nuevas actitudes, ideas y soluciones, así como modificar hábitos y comportamientos, logrando que la persona sea más eficaz y completa en lo que hace. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. (pág. 366)

6.3.1 Objetivos de la gestión de talento humano

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda empresa tiene como propósito fundamental la producción y distribución de bienes, ya sean de consumo o de producción y de prestación de servicios especializados. Es este sentido, además de los objetivos institucionales, la gestión del talento humano debe tener en cuenta también las metas individuales de quienes forman parte de la organización. (Chiavenato, 2009)

De acuerdo con Chiavenato (2009): los principales propósitos de la administración de recursos humanos son:

- a- Conformar, conservar y desarrollar un grupo de personas competentes, motivadas y satisfechas para alcanzar las metas. (pág. 122)
- b- Establecer y mantener condiciones adecuadas que favorezcan el empleo, crecimiento y bienestar integral del personal, al tiempo que se logran sus objetivos personales. (pág. 122)
- c- Garantizar la eficiencia y la eficacia mediante la participación activa de las personas. (pág. 122)

Según Chávez (2015), los principales propósitos de la gestión del talento humano deben estar orientados para fortalecer la eficiencia organizacional. Entre ellos se destacan:

1. Contribuir al logro de las metas y a la realización de la misión institucional, garantizando su cumplimiento. (pág. 19)
2. Aumentar la conectividad de la empresa mediante el desarrollo y la aplicación efectiva de las capacidades y competencias del personal, promoviendo la productividad. (pág. 19)
3. Incorporar y conservar a colaboradores calificados y comprometidos, asegurando su motivación y permanencia en la organización. (pág. 19)

4. Elevar el nivel de satisfacción laboral, dado que un trabajador satisfecho tiende a ser más eficiente y aportar mejores resultados. Pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa. (pág. 19)
5. Fomentar y preservar la calidad de vida laboral implica crear y mantener condiciones que promuevan el bienestar físico, mental y emocional de los trabajadores. Por lo tanto, los siguientes aspectos son importante: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos. (pág. 19)
6. Gestionar e impulsar transformaciones que consistan en responder de manera efectiva a las variaciones del entorno tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado. (pág. 19)
7. Promover políticas éticas y transparentes. Consiste en garantizar la rendición de cuentas de manera justa, honesta y responsable, fortaleciendo la confianza y la integridad en todas las acciones dentro de la organización. (pág. 20)
8. Fomentar la sinergia. Significa unir esfuerzos y trabajar de forma colaborativa hacia metas comunes, tanto organizacionales como personales. Este enfoque busca generar beneficios mutuos y fortalecer una cultura corporativa basada en la cooperación y el crecimiento conjunto. (pág. 20)
9. Diseñar adecuadamente el trabajo individual y en equipo. Implica crear tareas y actividades que resulten significativas, agradables y estimulantes, ofreciendo condiciones laborales favorables que contribuyan al bienestar y desarrollo de las personas dentro de la empresa. (pág. 20)
10. Reconocer y recompensar el talento. Es fundamental valorar el logro de los objetivos y premiar el desempeño destacado de los colaboradores, motivándolos a seguir contribuyendo con compromiso y excelencia al crecimiento organizacional. Evaluar su desempeño. - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización. (pág. 20)

6.3.2 Importancia del talento humano

La relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, ya que se creía que los objetivos de las organizaciones eran incompatibles y no relacionales con los objetivos de las personas. Se comprobó que, si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien las dos partes. (Chiavenato, 2009, pág. 5)

Según Chávez (2015), La importancia del talento humano en las empresas radica en que los colaboradores son quienes se enfrentan y solucionan la gran variedad de problemas o conflictos que surgen en las empresas. Para ello, se requiere contar con empleados capacitados, capaces de responder de manera inmediata y de resolver situaciones complejas. Aunque los recursos financieros y el equipamiento son fundamentales, el talento humano tiene un valor aún mayor, ya que aporta la creatividad y energía necesarias para que la empresa funcione. Son las personas quienes diseñan y producen bienes y servicios, controlan la calidad, distribuyen productos, administran los recursos financieros y definen los objetivos y estrategias de la organización. Sin un equipo eficiente, resulta imposible que la organización cumpla sus metas El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados. (pág. 21)

Resalta Chávez (2015), que los recursos modernos resultan ser esenciales para lograr a medir el nivel de eficiencia que demanda el mercado actual. Sin embargo, el verdadero triunfo de las empresas depende de los ciertos criterios que principalmente abren el camino al cambio y a la creatividad de quienes lo integran, por lo tanto, que la información como las herramientas están disponibles para la mayoría de las empresas, la ventaja competitiva genuina se encuentra en la capacidad del personal de estar preparado y si es posible evolucionar frente a las transformaciones que cada día pueden influir de manera positiva o negativa al mercado. Esto se logra mediante el fortalecimiento de las capacitaciones y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias. (pág. 33)

6.4 Estrategia empresarial

El talento humano es el recurso más importante de una organización, y su desarrollo continuo es esencial para el éxito empresarial. Las estrategias efectivas incluyen la capacitación técnica, la creación de un ambiente laboral favorable, el reconocimiento al desempeño y la promoción de la participación activa de los empleados. (Chiavenato, 2009)

Según Labrador Suarez (2014), hace énfasis que la estrategia empresarial se entiende como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a lograr una ventaja competitiva duradera y defendible frente a los competidores, mediante la adecuada coordinación entre los recursos, capacidades internas y las condiciones del entorno. Su propósito es cumplir con los objetivos y atender las necesidades de los distintos grupos que forman parte de la organización. En un contexto actual caracterizado por la constante transformación del entorno empresarial, resulta esencial desarrollar habilidades que permitan adaptarse con eficacia a los cambios, anticiparse a ellos y fomentar la innovación. Esto requiere una gestión estratégica proactiva, capaz de crear y moldear el entorno en lugar de limitarse a reaccionar ante las circunstancias, garantizando así la permanencia y el éxito de la empresa a largo plazo. Es muy importante la innovación de los productos y/o servicios, ya que solo mejorando continuamente será posible sobrevivir en los mercados de la actualidad, procurando ser pioneros en el mercado con una adecuada visión estratégica para los nuevos productos y servicios. (2014)

6.4.1 Estrategias para el Fortalecimiento de las Capacidades del Talento Humano en una Empresa Tabacalera

El fortalecimiento de las capacidades del talento humano es una prioridad estratégica para las organizaciones que aspiran a una ventaja competitiva sostenible. En las empresas tabacaleras artesanales, esta necesidad se vuelve aún más crítica, ya que el proceso de elaboración de puros involucra un conocimiento técnico, práctico y cultural que sólo puede sostenerse mediante una gestión cuidadosa del recurso humano.

6.4.1.1 La estrategia como guía para el desarrollo organizacional

Una estrategia competitiva efectiva permite a la empresa posicionarse de manera ventajosa en el mercado a través de la diferenciación, el liderazgo en costos o el enfoque. En el caso de las tabacaleras artesanales, donde la producción está orientada a un nicho de mercado exigente y especializado, las estrategias de enfoque y diferenciación son fundamentales. Estas se apoyan en la autenticidad del producto, la destreza del personal y la capacidad de mantener estándares tradicionales de calidad, lo que exige personal capacitado, comprometido y conocedor del arte de elaborar puros. (Porter, 1985)

6.4.1.2 Capacitación y transferencia de conocimiento artesanal

Chiavenato (2009) argumenta que el capital humano es el recurso más valioso de la organización y que su desarrollo es clave para lograr los objetivos estratégicos. En las empresas tabacaleras, esta

afirmación se vuelve evidente: sin trabajadores que dominen el torcido del tabaco, la clasificación de hojas y los controles de calidad manual, el producto pierde autenticidad y valor. Por ello, es fundamental establecer estrategias de formación continua, aprendizaje intergeneracional (entre maestros torcedores y aprendices) y capacitación técnica específica. Estas acciones no solo elevan el desempeño laboral, sino que aseguran la sostenibilidad del conocimiento artesanal.

6.4.1.3 Clima organizacional y estrategias motivacionales

La motivación del talento humano es otro pilar para el fortalecimiento de sus capacidades. Un ambiente laboral positivo, con incentivos adecuados, reconocimiento al esfuerzo y participación activa en la toma de decisiones, incrementa el compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales. En este sentido, las tabacaleras artesanales deben implementar estrategias de bienestar laboral, como condiciones de trabajo adecuadas, espacios de descanso dignos, reconocimiento simbólico (ej. trabajador del mes), y sistemas de evaluación participativos. (Robbins, 2013)

6.4.1.4 Gestión estratégica del conocimiento

Drucker (2007) plantea que la innovación no solo debe concentrarse en los productos o servicios, sino también en los procesos internos, incluyendo la manera en que las personas aprenden, se adaptan y generan valor. Las empresas tabacaleras artesanales pueden implementar sistemas de gestión del conocimiento, donde se documenten procesos, se promueva el trabajo colaborativo y se fortalezcan competencias mediante talleres, rotación de roles o mentorías. Esto permite que el conocimiento crítico no dependa de una sola persona y que el talento humano evolucione como un sistema integrado de aprendizaje y mejora continua.

6.4.1.5 Evaluación del desempeño y planes de carrera

Una estrategia clave para el fortalecimiento del talento humano es la implementación de planes de evaluación del desempeño y de planes de carrera. Estas herramientas permiten identificar brechas de habilidades, brindar retroalimentación oportuna y establecer rutas de crecimiento profesional. Según Serna (2009), las organizaciones que invierten en el desarrollo profesional de sus colaboradores fomentan no solo la productividad, sino también la permanencia de los empleados. En un entorno

como el de las tabacaleras, donde el conocimiento se forma a lo largo de los años, retener al personal es una estrategia crítica para la sostenibilidad. (pág. 102)

7. Supuesto de investigación

Una adecuada evaluación al desempeño laboral de los colaboradores influye directamente en el fortalecimiento de sus capacidades, lo que permite un desarrollo efectivo del talento humano en la Tabacalera Guerrero.

8. Matriz de Categorías

Tabla 1. Matriz de categorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
¿Cuáles son las situaciones que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacalera Guerrero, en la ciudad de Condega durante el I semestre del 2025?	Describir las situaciones que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacalera Guerrero, en la ciudad de Condega durante el I semestre del 2025.	Desempeño laboral.	Definición el desempeño laboral como el grado en que una persona cumple con las tareas que forman parte de su puesto de trabajo, contribuyendo a los objetivos de las organizaciones y mostrando comportamientos esperados por la empresa.	- Eficacia. - Cumplimiento de normas de calidad - Responsabilidad laboral. - Relaciones laborales.	- Rendimiento de producción. - Producto sin defecto. - Compromisos con horarios y procesos - Interacción con supervisores y compañeros.	Primaria Dueño, Supervisores. Secundaria: Texto Documentos.	Observación Entrevista estructurada. Encuesta.
¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral orientada	Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral	Fortalecimiento de capacidades.	Proceso mediante el cual las personas, equipos y organizaciones desarrollan y mejoran	- Habilidad técnicas - Participación en capacitaciones	- Nivel de dominio en el uso de herramienta.	Primaria: RRHH Supervisores Trabajadores.	Observación, Entrevista, Encuesta, Observación.

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la Tabacalera Guerrero, en la ciudad de Condega durante el I semestre del 2025?	orientada al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la Tabacalera Guerrero, en la ciudad de Condega durante el I semestre del 2025.		de manera sistemática sus conocimientos, habilidades, competencias y actitudes para desempeñar bien sus funciones.	- Mejora en desempeño transformación - Valoración institucional de su progreso.	- Número de capacitaciones realizadas por trabajador. - Evaluación pre y post capacitación. - Percepciones sobre estímulos, ascensos o felicitaciones por un buen desempeño.		

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
		Talento humano	Es un análisis del desempeño de cada persona según sus tareas, resultados, habilidades y potencial, midiendo cómo cumple con los requisitos de su puesto.	-Desarrollo profesional -Compromiso organizacional - Permanencia laboral -Actitud hacia la mejora continua.	- Promociones o ascensos obtenidos. - Nivel de satisfacción y motivación laboral. - Disposición de capacitarse y mejorar - Índice de rotación de personal.	Primaria: Supervisores Colaboradores Secundaria: Documentos.	Entrevista estructurada Encuesta
¿Qué estrategia de mejora del desempeño laboral orientadas al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la	Proponer estrategia de mejora del desempeño laboral orientadas al fortalecimiento de las	Estrategias empresariales	Las estrategias efectivas incluyen la capacitación técnica, la creación de un ambiente laboral favorable, el reconocimiento al desempeño y la	-Estrategia de diferenciación artesanal. -Estrategia de formación y desarrollo. - Estrategia de clima organizacional.	- Valor agregado - Calidad. artesanal. - Transparencia de conocimiento. - Capacitación Técnica.	Secundaria Texto Documentos.	Guía de revisión documental.

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega, durante el I semestre del 2025?	capacidades del talento humano en la Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega, durante el I semestre del 2025.		promoción de la participación activa de los empleados.	- Estrategia de innovación participativa.	- Motivación y reconocimiento. - Relación entre trabajadores. - Participación en la mejora de proceso. - Incorporación de saberes empíricos. - Retroalimentación interna - Cultura de mejora continua.		

9. Diseño metodológico

Es la planificación detallada del proceso de investigación, que permite estructurar las actividades, técnicas y herramientas necesarias para recolectar y analizar información de manera coherente con los objetivos de estudio. (Alles, 2006, pág. 57)

9.1 Tipo de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, pág. 532), el enfoque mixto implica recolección de datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio.

El enfoque mixto integra técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener una comprensión más completa de lo que se está investigando. Este tipo de investigación permite medir datos, objetivos, pero también ayuda interpretar las percepciones y experiencias de las personas involucradas. Esta integración fortalece la validez de los resultados, ya que permite combinar los beneficios de ambos métodos en una sola investigación.

La presente investigación es tipo descriptiva según Cesar Bernal (2010), el resalta en su libro Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales que “la investigación descriptiva se encarga de la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (pág. 102)

Desde un enfoque descriptivo esta investigación tiene como propósito dar a conocer cómo se desarrolla el desempeño laboral del talento humano en una empresa tabacalera. Se pretende identificar y detallar las habilidades, actitudes y condiciones en las que trabajan los empleados. El estudio busca mostrar con claridad cómo se manifiesta sus capacidades y cómo estas se pueden fortalecer

Según Bernal el diseño transversal permite observar fenómenos tal como ocurren en un momento determinado. No se realiza seguimiento en el tiempo, por lo que se limita a una sola medición. (pág. 109), Sin embargo, esta investigación busca describir cómo es actualmente el desempeño y las capacidades del talento humano en la empresa tabacalera Guerrero en el año 2025, sin intervenir ni hacer un seguimiento posterior.

9.2 Área de estudio

Área de conocimientos: área Ciencias Económicas y administrativas UNAN Managua – CUR, Estelí (2025)

De acuerdo a CINE (2013), la presente investigación corresponde a la clasificación 04 campo amplio de la carrera de Administración de Empresas y Derecho, el campo específico 041 Educación comercial y administración y el campo detallado 0413 Gestión y Administración.

LÍNEA CEC-2: ORGANIZACIONES; GOBIERNO Y ECONOMÍA NACIONAL.

SUB LÍNEA CEC-2.3: ESTRATEGIA EMPRESARIAL, PRODUCCIÓN, MERCADOTECNIA, TALENTO HUMANO Y TOMA DE DECISIONES.

Área geográfica: El estudio se realizó en la Tabacalera Guerrero ubicada en el municipio de Condega en el departamento de Estelí, Nicaragua. Se localiza aproximadamente en las coordenadas 13.35825698117249, - 86.40015234800953



9.4 Población y muestra / Sujetos participantes

La población de este estudio está formada por los 80 colaboradores y responsables de área que integran la empresa Tabacalera Guerrero, ubicada en el norte de Nicaragua. Para comprender mejor las realidades que viven dentro de su entorno laboral, se trabajará con una muestra de al menos 10 personas, seleccionadas mediante un muestreo intencional. Este tipo de selección permite enfocarse en quienes realmente pueden aportar experiencias, opiniones y vivencias que ayuden a entender de manera más profunda el fenómeno estudiado.

Dado que la investigación tiene un enfoque mixto, se combinará la riqueza de los testimonios de los participantes con el respaldo de datos cuantitativos. Por un lado, la parte cualitativa permite que las percepciones de supervisores, responsables de recursos humanos y colaboradores con trayectoria, aportarán una idea más profunda sobre el desempeño laboral y el desarrollo del talento. Por otro lado, el componente cuantitativo facilita organizar y analizar algunos indicadores laborales que se presentarán mediante gráficas, lo que ayudará a visualizar la realidad de manera clara.

9.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

9.5.1 Observación

La observación es una técnica de recolección de datos que consiste en registrar, de forma sistemática, el comportamiento, acciones o interacciones de los sujetos en su contexto natural sin alterar el entorno.

Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014, pág. 386), “la observación consiste en el uso sistemático de los sentidos para registrar los hechos tal como ocurren en el entorno natural”. Es especialmente útil en investigaciones, ya que permite comprender fenómenos sociales en su contexto real.

9.5.2 Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos que consiste en una conversación planificada entre el investigador y uno o más participantes, con el objetivo de obtener información relevante sobre un tema de estudio. En investigaciones mixtas, permite explorar en profundidad percepciones, experiencias, opiniones y significados.

La entrevista es una técnica cualitativa fundamental en las ciencias sociales, utilizada para obtener información detallada sobre las experiencias, opiniones y percepciones de los individuos. La

entrevista en la profundidad se describe como una técnica de investigación cualitativa en la que el investigador se involucra en una conversación con una persona para obtener información sobre el interés a estudiar, experiencias o situaciones, tal como lo expresa con sus propias palabras. (Taylor & Bodgan, 1984)

9.5.3 La encuesta

Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014, pág. 195), la encuesta es un método de obtención de datos mediante la aplicación de cuestionarios estandarizados a una muestra o población.

Esta herramienta facilita recopilar opiniones, percepciones o experiencias de manera rápida y cuantificable, lo que ayuda a analizar y tomar decisiones basadas en evidencia. Dentro de esta investigación que estudia el desempeño laboral y reconocimiento del talento humano, la encuesta es fundamental porque permite medir el nivel de motivación, comunicación interna, condiciones laborales y necesidades de capacitación desde la perspectiva de los trabajadores y supervisores

9.6 Etapas de la investigación

Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014, pág. 20)." El proceso de investigación consta de varias etapas que, aunque puedan superponerse o retroalimentarse entre sí, siguen una secuencia lógica que parte de la idea de investigación y concluye con la elaboración del informe final".

9.6.1 Etapa I. investigación documental

La primera etapa de esta investigación inició con una fase documental, cuyo propósito fue conocer los principales problemas de la tabacalera Guerrero en Condega. Así mismo la exigencia de estudios realizados para sustentar teóricamente el planteamiento del problema, justificar la necesidad de estudio y orientar la formulación de objetivos y variables.

En función del problema identificado "La necesidad de fortalecer las capacidades del talento humano a través del desempeño laboral para la Tabacalera Guerrero", se recopilaron y analizaron fuentes bibliográficas especializadas, tales como libros especializados en gestión del talento humano, artículos científicos, tesis académicas, páginas web. Lo que permitió contribuir el marco teórico contextual relevante para elaborar la base conceptual de la investigación tomando como referencia todo este proceso. Este procedimiento permitió no solo construir el marco teórico del estudio, sino

también delimitar con claridad el problema de investigación y definir los objetivos y preguntas fundamentales.

9.6.2 Etapa II. Elaboración de Instrumentos

En esta etapa se diseñaron los instrumentos específicos para la recolección de información en la Tabacalera Guerrero, con el objetivo de analizar el desempeño laboral y las oportunidades para fortalecer las capacidades del talento humano. Se elaboraron cuestionarios dirigidos al gerente, responsable de RRHH y supervisores, así como guías de observación para evaluar aspectos clave como productividad, cumplimiento de tareas, motivación y habilidades técnicas. Asegurando que se ajustaran a la realidad operativa de la empresa.

9.6.3 Etapa III. Trabajo de Campo

Durante esta etapa se aplicaron los instrumentos directamente en la Tabacalera Guerrero, mediante entrevistas y observaciones de las actividades laborales. Se buscó recopilar información sobre las situaciones que afectan el desempeño de los empleados, así como identificar fortalezas y áreas de mejora en sus capacidades profesionales. El trabajo de campo se realizó respetando la confidencialidad de los participantes y asegurando la veracidad de los datos, lo que permitió obtener un panorama realista del desempeño laboral dentro de la empresa.

9.6.4 Etapa IV. Elaboración de Informe Final

En esta etapa luego de procesar los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados y cumplir de este modo los objetivos específicos de esta investigación, para realizar el informe se respetó la nueva estructura orientada por la universidad para la presentación de trabajo final de seminario, con el fin de preparar una presentación para compartir los resultados con la gerencia y otros interesados. Al igual de discutir las implicaciones de los hallazgos y las estrategias propuestas para la empresa.

10. Análisis y discusión de resultados

La Tabacalera Guerrero, ubicada en la ciudad de Condega, departamento de Estelí, Nicaragua, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del tabaco. Fundada en el 2022, ha conseguido afianzarse en el mercado local gracias a la excelencia de sus productos y el compromiso de su personal. Actualmente, la empresa genera aproximadamente 80 empleos directos, contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico y social de la región.

Según información suministrada por el área de RRHH durante el año del 2025, la empresa ha centrado su gestión en optimizar la eficiencia de los procesos productivos y, de manera estratégica, en fortalecer las capacidades de su talento humano. Esta orientación está directamente vinculada al objetivo general de la investigación, que busca analizar cómo el desempeño laboral impacta en el desarrollo y consolidación del capital humano dentro de la organización. En este sentido, el desempeño laboral se entiende como la capacidad de los empleados para cumplir con sus funciones con eficiencia, calidad y responsabilidad, mientras que el fortalecimiento del talento humano implica la adquisición y desarrollo de competencias técnicas, habilidades y actitudes que favorezcan la productividad, la innovación y la competitividad de la empresa.

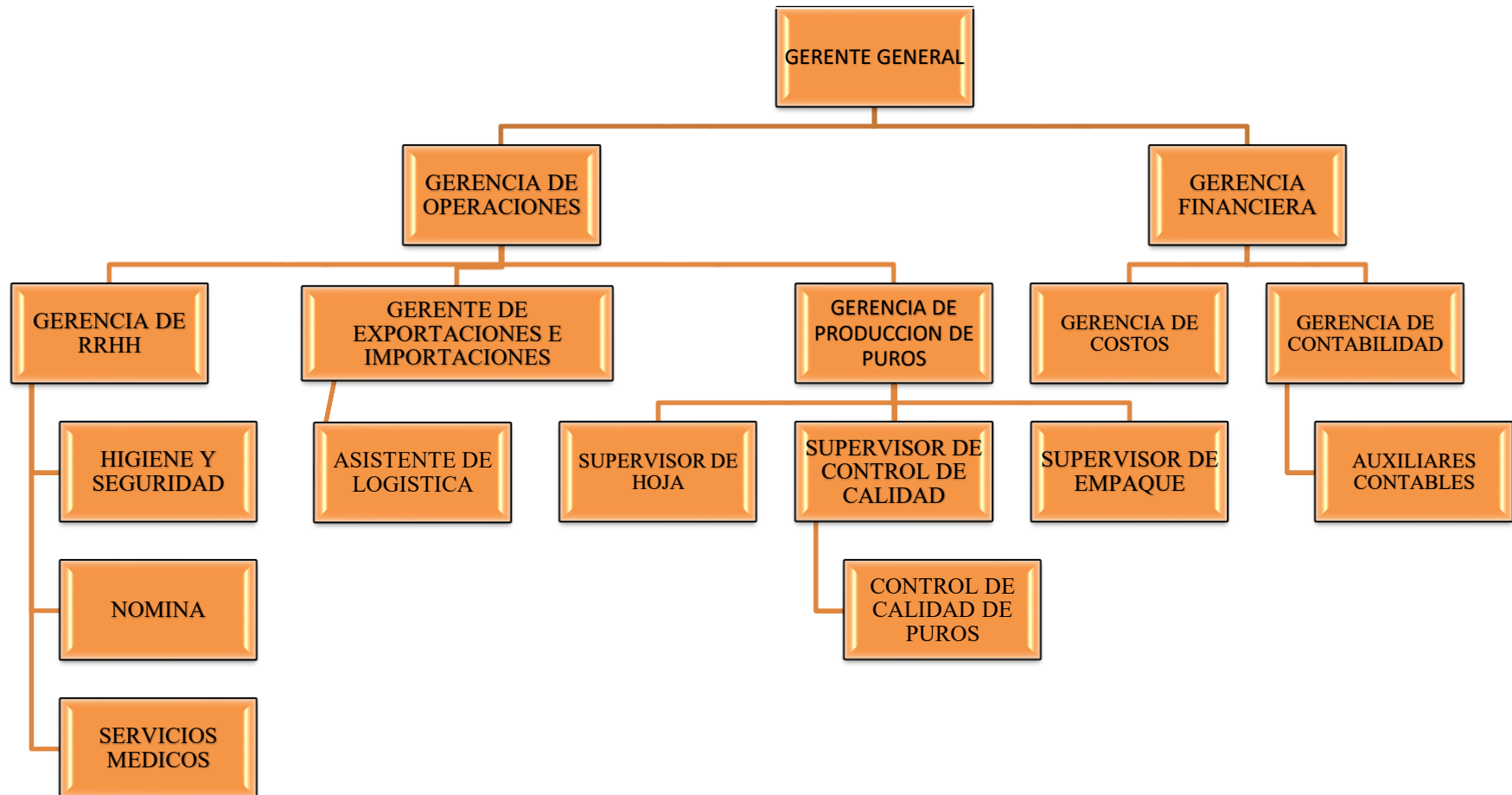
Es importante destacar que la empresa no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño, lo que significa que no existe un procedimiento estandarizado para medir objetivamente el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, se llevan a cabo prácticas informales que permiten monitorear y guiar el desempeño del personal, como la supervisión directa, el seguimiento de metas de producción, observaciones diarias de los supervisores y retroalimentación ocasional. Estas prácticas, aunque no sistematizadas, proporcionan información valiosa para identificar fortalezas, necesidades de capacitación y oportunidades de desarrollo, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades del talento humano.

Algunas veces, la empresa desarrolla acciones de fortalecimiento de capacidades, tales como capacitaciones técnicas orientadas a mejorar el proceso de producción y control de calidad, así como mentorías internas, donde empleados experimentados enseñan a los nuevos. Estas acciones buscan mantener la motivación, el sentido de pertenencia y la mejora continua del desempeño, aun cuando no exista un sistema formal de evaluación.

La empresa reconoce que la gestión eficiente del talento humano es un factor determinante para mantener la competitividad y sostenibilidad en el mercado, por lo que se busca consolidar un equipo de trabajo altamente calificado, motivado y adaptable a cambios tecnológicos y demandas del mercado. Esta visión refleja un compromiso constante con la mejora del desempeño laboral y la implementación de acciones, como capacitaciones técnicas en los procesos de producción, programas de incentivos y protocolo de calidad, orientadas a fortalecer las competencias individuales y colectivas de los empleados.

En síntesis, la Tabacalera Guerrero constituye un escenario idóneo para el análisis planteado en la investigación, ya que, a pesar de la ausencia de un sistema formal de evaluación, integra prácticas de supervisión, capacitación y reconocimiento que permiten observar de manera concreta cómo el desempeño laboral contribuye al fortalecimiento de las capacidades del personal, alineándose plenamente con el objetivo general de la tesis durante el periodo del 2025.

Organigrama Tabacalera Guerrero en Condega - Estelí 2025



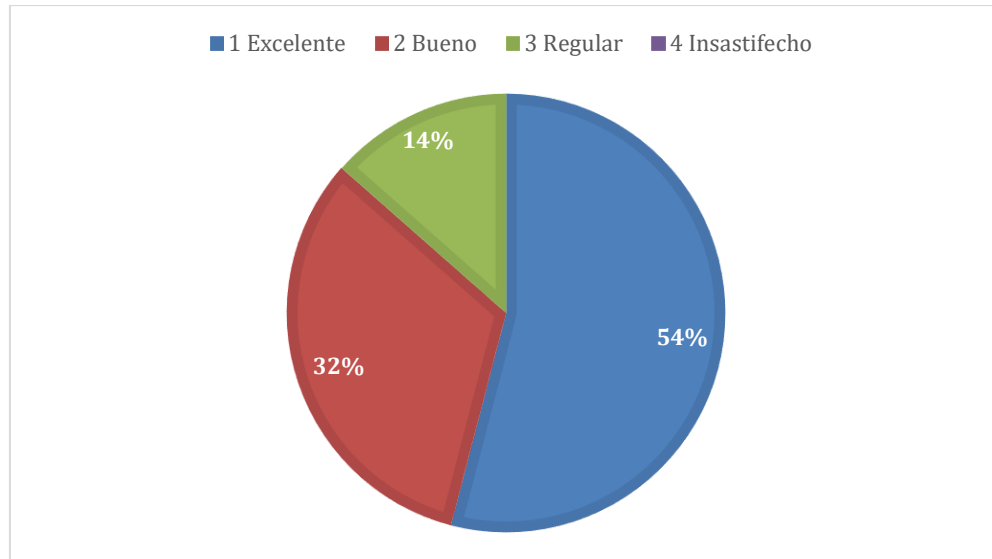
10.1 Situaciones que afectan al desempeño laboral en la empresa Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega en el año 2025.

Según Chiavenato (2009), el desempeño laboral es un factor clave en la gestión de cualquier organización, ya que se relaciona directamente con la productividad, la eficiencia de los procesos y el desarrollo del talento humano. El desempeño no depende únicamente de las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino que también está influenciado por factores organizacionales como la comunicación interna, la cultura de la empresa, la disponibilidad de recursos y el clima laboral. Además, los factores externos, como la presión del mercado, los plazos de entrega y la competencia, pueden afectar significativamente la eficiencia y el rendimiento de los empleados.

Un desempeño eficiente permite a la organización desarrollar competencias, fomentar la innovación, mejorar la calidad del producto y fortalecer el capital humano. Chiavenato (2009), enfatiza que la evaluación constante del desempeño, combinada con programas de capacitación, incentivos y reconocimiento, contribuye al crecimiento profesional de los empleados y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, el autor señala que un buen sistema de gestión del desempeño genera motivación, satisfacción laboral, sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización, elementos indispensables para mantener la competitividad en un buen mercado cambiante.

10.1.1 Condiciones físicas del lugar de trabajo (iluminación, ventilación, equipamiento, seguridad).

Gráfico 1 . Lugar de trabajo



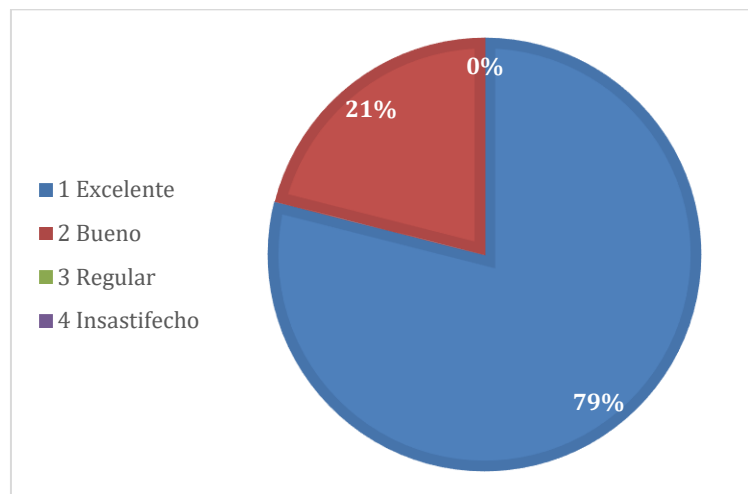
El grafico muestra la clasificación de lugar de trabajo en la empresa Tabacalera Guerrero de Condega. Según la percepción de los trabajadores, la clasificación se distribuye de la siguiente manera.

Un total del 54% de los trabajadores consideran que las condiciones físicas del lugar de trabajo son excelentes. Esta clasificación implica que más de la mitad de los colaboradores se encuentran satisfechos con el lugar físico de la empresa, lo que puede contribuir positivamente a su bienestar y rendimiento. El 32% de los empelados clasifican que las condiciones estructurales del trabajo lo califican como bueno, aunque esto resultado se lee como positivo, esto sugiere que hay un margen para mejorar las condiciones de estas opiniones que resultan ser algo constructivo. Un significativo de 14% de los colaboradores califican el lugar como regular, esta percepción indica que una parte de los colaboradores han estado un poco insatisfechos, esto se debe a gran parte de ellos que no están en los puestos adecuados o por falta de comunicación con los supervisores.

10.1.2 Condiciones organizacionales (carga de trabajo, turnos, planificación).

Un desempeño eficiente permite a la organización desarrollar competencias, fomentar la innovación, mejorar la calidad del producto y fortalecer el capital humano. Chiavenato (2009) enfatiza que la evaluación constante del desempeño, fusionada con programas de capacitación, incentivos y reconocimiento, aporta al crecimiento profesional de los empleados y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, el autor señala que un buen sistema de gestión del desempeño genera reconocimiento, sentido de pertenecía, motivación, satisfacción laboral y compromiso hacia la organización, elementos claves para mantener la competitividad en un buen mercado como lo son los puros de tabaco que cambia frecuentemente a nivel mundial, porque la demanda aumenta cada día dependiendo siempre de la calidad que se presentan.

Gráfico 2. Condiciones organizacionales



El 79% excelente: más de la tercera parte de los empleados califica las condiciones organizacionales como excelentes. Esto es un resultado positivo, ya que indica que una mayoría significativa percibe que el trabajo no es tan cargado y que los turnos son flexibles para los empleados, demostrando que la mayoría de los colaboradores no se encuentran estresados por la rutina laboral, ya que la planificación de la empresa trata de balancear el peso del trabajo en partes iguales para todos los trabajadores de cada área terminen su día satisfactoriamente.

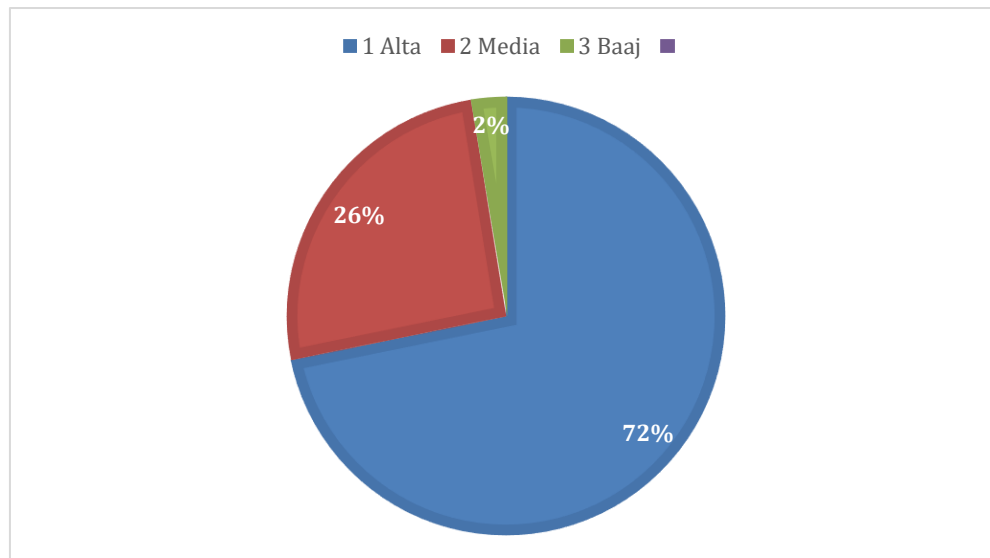
21% Bueno: Un 21% considera que las condiciones organizacionales son buenas. Aunque esta categoría no alcanza la calificación “excelente”, sigue siendo un resultado positivo. Este grupo de trabajadores probablemente reconocer que la carga de trabajo, turnos y la planificación son adecuadas, pero tal vez hay ciertos aspectos en los que se puede mejorar, pero es normal en todas las empresas

no siempre va ser perfecta, esto no demuestra algo negativo, pero se puede retomar como un método constructivo para la Tabacalera y mejoramiento para la satisfacción de los empleados.

10.1.3 Clima laboral y relaciones interpersonales (cohesión del equipo, liderazgo, conflictos)

Según Chiavenato (2009), el desempeño laboral es un factor clave en la gestión de cualquier organización, ya que se relaciona directamente con la productividad, la eficiencia de los procesos y el desarrollo del talento humano. El desempeño laboral no depende únicamente de las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sin embargo, está influenciado por factores organizacionales como la comunicación interna, la cultura de la empresa, la disponibilidad de recursos y el clima laboral. Además, los factores externos, como la presión del mercado, los plazos de entrega y la competencia, pueden afectar significativamente la eficiencia y el rendimiento de los empleados.

Gráfico 3. Cohesión del equipo



72% es alta. Este resultado refleja que los trabajadores tienen un alto porcentaje de la unión y confianza dentro del equipo de trabajo. Los empleados con esta percepción manifiestan que existe un ambiente favorable de colaboración, apoyo en las tareas y una buena comunicación interna. Este nivel de Confianza es favorable para el clima laboral, ya que impulsa la motivación, la productividad y el compromiso de pertenencia con la empresa.

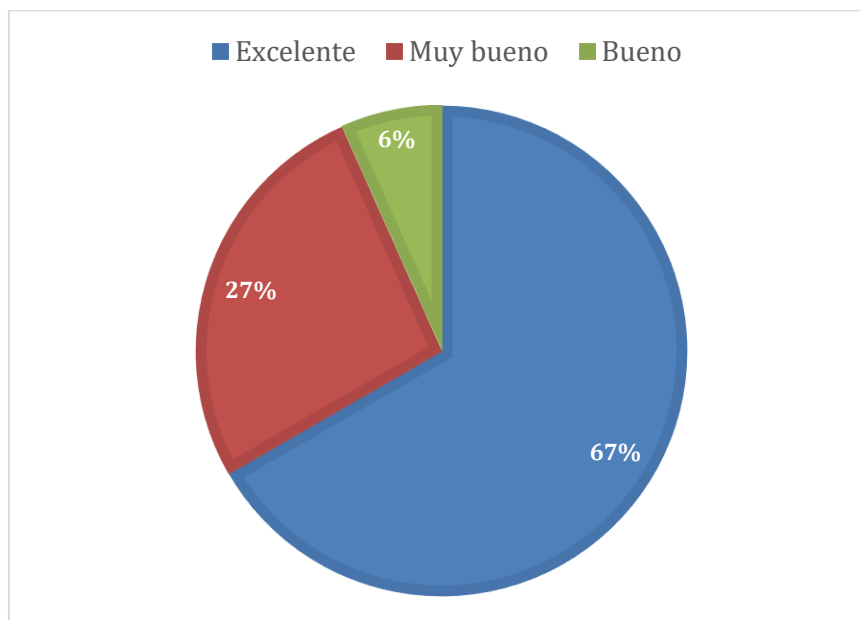
26% de Media. Un 26% considera que la cohesión del equipo es moderada. Este es un resultado aun positivo para la confianza del equipo de trabajadores en el ambiente laboral, esto significa que existe cierta integración por parte de los empleadores al ambiente de equipo de trabajo. Asimismo, este grupo podría sentirse menos involucrado con las metas colectivas o experimentar nuevas

interacciones con otros colaboradores, es normal en gran parte de las empresas que las personas sientan que no pertenecen a un grupo general, sino que también ellos interactúan con las personas de sus áreas a las que ellos creen convenientes fortaleciendo parte de su pertenecía hacia la organización.

2% es Baja. Un 2% considera que la cohesión del equipo es baja. Este resultado refleja que una minoría percibe que la confianza dentro del equipo es baja, este dato indica que existen casos aislados de colaboradores que puedan sentirse que no pertenecen a la empresa o con falta de apoyo grupal. Al igual este resultado se puede leer de la manera que muchas personas no interactúan porque son reservadas y que no mas llegan hacer la tarea rutinaria de la empresa.

En termino general sobre la cohesión del equipo se considera positiva, sin embargo, hay que resaltar la parte de implementación de actividades que fortalezcan las debilidades que presentan el porcentaje negativo de los colaboradores de la empresa, asimismo esto ayudo a fortalecer el rendimiento y la pertenencia de cada uno de los trabajadores hacia el afecto a los compañeros y a la organización.

Gráfico 4. Liderazgo



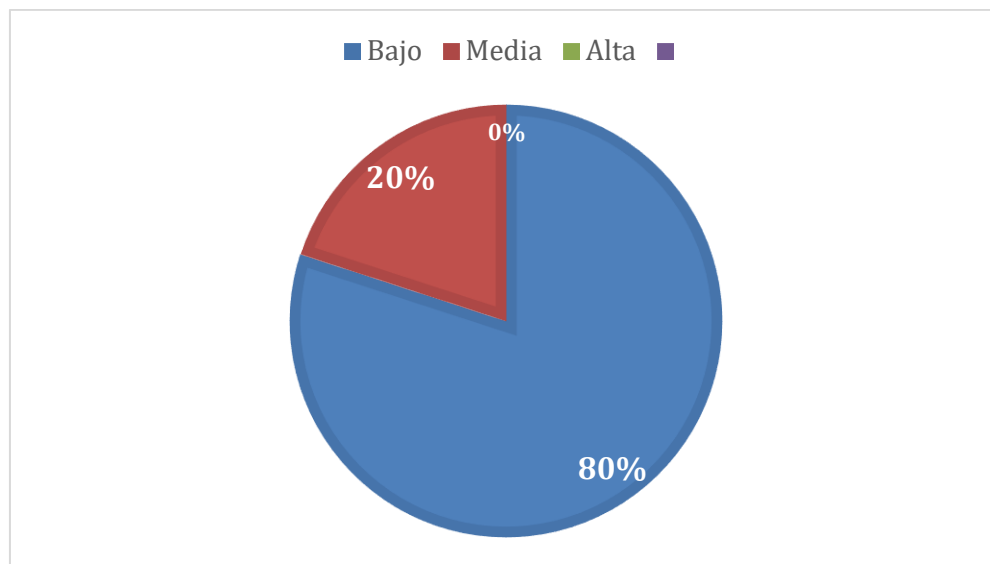
67% es Excelente. Este resultado refleja que el 67% de los trabajadores se sienten que son guiados por una persona ya sea el gerente o supervisor transmitiendo las seguridades que presentan el líder, porque se sienten comprometidos con su trabajo y todo aquello que los rodea. La mayoría de los colaboradores cumplen con un rol afectivo en la comunicación, motivación y orientación de las tareas. Se reconoce la capacidad para guiar al equipo hacia los objetivos de la Tabacalera, al resolver

problemas de manera adecuada. Este nivel de percepción positiva favorece el compromiso y la productividad personal.

27% Muy bueno. Un porcentaje importante de trabajadores percibe que el liderazgo es regular, esto indica que, aunque existe dirección por supervisores en algunos casos no logran transmitir el mensaje al receptor, ya sea por que cubren muchos puestos de trabajo y algunos colaboradores necesitan más atención que otros, porque no logran captar el mensaje que se está compartiendo.

6% Bueno. Una minoría considera que el liderazgo es un poco deficiente, caracterizando por falta de comunicación o ausencia de acompañamiento en las labores diarias. Aunque el porcentaje es bajo, refleja que hay que dar un poco más de atención a aquellas personas que no pueden recibir instrucciones como otros empelados y en esos casos especiales hay que empatizar para tener a un grupo de trabajo todos guiados por los mismos objetivos.

Gráfico 5. Conflictos



80% es Bajo. La mayoría de los colaboradores considera que los conflictos dentro de la organización son mínimas y se resuelven de manera inmediata haciendo uso del dialogo. Esto refleja un clima laboral saludable y relaciones positivas, donde prevalece el respeto y la buena comunicación.

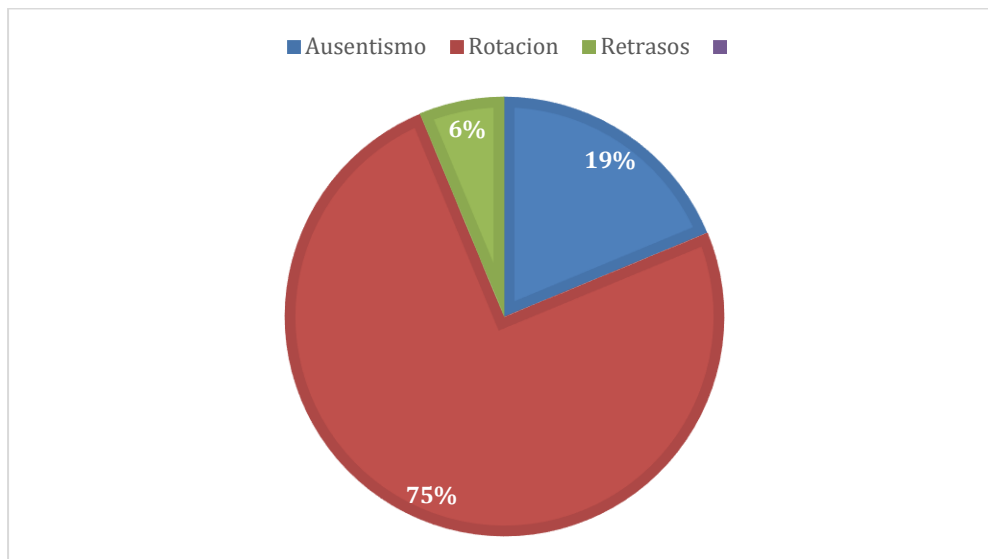
20% es Media. Este resultado refleja que el 20% de los empleadores perciben que existen algunos conflictos, que bien no son graves, pueden ocasionar situaciones que afectan a la comunicación. Esto indica que existen pequeñas áreas a mejorar en la solución de problemas y mediación interna.

Los resultados reflejan que el clima organizacional esta caracterizado principalmente por un bajo nivel de conflicto (80%), así mismo esto se demuestra como una fortaleza para el desarrollo de las actividades y la productividad en general en la Tabacalera. Sin embargo, el (20%) que identifica conflictos leves es de suma importancia dar más atención y prevenir problemas más graves que pueden ocasionar tensiones de alto nivel.

10.1.4 Eventos que han incidido en el rendimiento (ausentismo, rotación, retrasos).

El gerente de la Tabacalera Guerrero señaló que el desempeño laboral se ve principalmente afectado por factores internos que están directamente relacionados con el reconocimiento y desarrollo del talento humano. Entre estos se encuentran, la falta de experiencia o capacitación en puestos específicos, como el torcido del tabaco, la clasificación de hojas y los controles de calidad, surge por la incorporación de personal nuevo o por la ausencia de programas de formación. Estas causas pueden generar errores en la producción, retrasos en los procesos y la necesidad de supervisión constante, lo que resalta la importancia de reconocer y valorar las habilidades de cada trabajador, así también de brindarles oportunidades para desarrollar nuevas competencias. Otro factor interno es el ausentismo y la rotación de personal, que generalmente se produce debido a la falta de motivación o a la búsqueda de mejores oportunidades laborales, estas condiciones afectan la planificación y la carga de trabajo del equipo, mostrando que un adecuado reconocimiento del esfuerzo y compromiso de los empleados puede mejorar su permanencia y desempeño.

Gráfico 6. Ausentismo, rotación y retrasos.



19% Ausentismo. El ausentismo se refiere a la falta de asistencia de los trabajadores a sus puestos de trabajo, ya sea de forma temporal o definitiva. El resultado refleja un 19% de los trabajadores que no se presentan a trabajar por ciertas circunstancias que pasan personales, pero sin embargo este no es la dificultad que pasa la empresa, sino que también se han visto afectada por la causa de migración que paso en los últimos años donde no fueron los únicos afectados, ya que todas las empresas a nivel

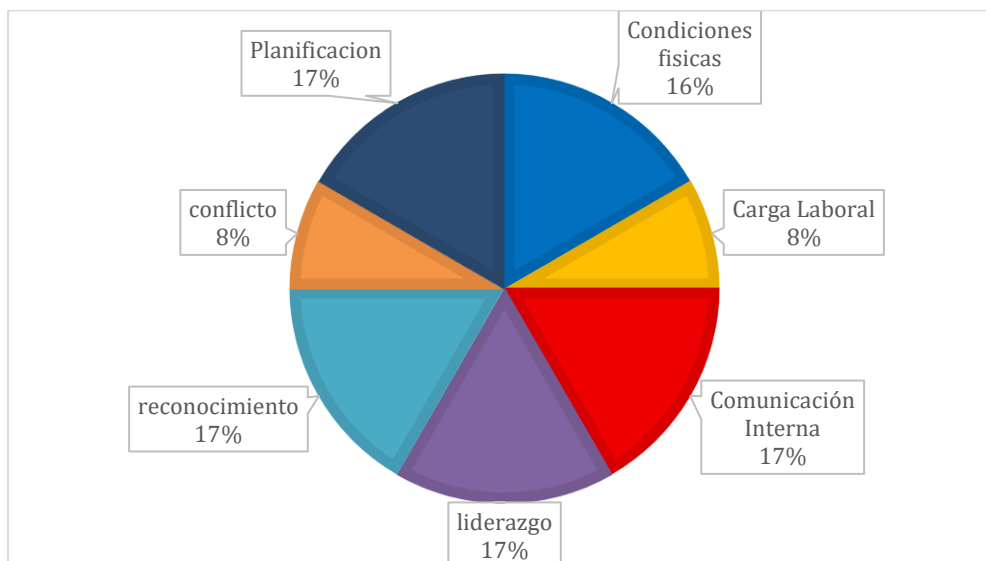
nacional se vieron afectadas por esas personas dejaron muchas vacantes dentro de la empresa permanentemente.

75% Rotación. Un 75% de los colaboradores percibe que no hay mucha rotación en el personal esto mantiene una estabilidad en la empresa. Este grupo considera que la mayoría de los empleados permanecen en sus puestos de trabajo, lo que genera confianza, continuidad en los procesos y fortalecimiento en cohesión grupal. Para la empresa, este resultado es una fortaleza, a que significa que existe un nivel aceptable de satisfacción laboral y compromiso por parte de los trabajadores. Al igual hay que resaltar que una parte de este grupo ha tenido que ser rotulado para suplir otras áreas de trabajo que han quedado vacante y asimismo muchas personas han sido ascendidas a nuevas áreas por sus desempeños.

6% Retrasos. Los resultados de la encuesta muestran que, en términos generales, los retrasos de la empresa son bajos. La mayoría de trabajadores perciben que las llegadas tardías por minutos se presentan de manera frecuente en la Tabacalera y no presentan un problema crítico para el cumplimiento de tareas diarias, ni para la productividad. Sin embargo, esto refleja que existe un buen nivel de compromiso o responsabilidad en el cumplimiento de los horarios laborales y que la empresa siga implementando este valor como lo es la puntualidad.

10.1.5 Percepción de los trabajadores sobre las situaciones que afectan su desempeño.

Gráfico 7. Percepción de los trabajadores



La percepción de los trabajadores refleja que su desempeño laboral está influenciado por diversos factores de entorno de la empresa. De acuerdo a la encuesta realizada nos refleja que las situaciones que afectan más a los trabajadores son: la comunicación interna (17%), reconocimiento (17%), liderazgo (17%), condiciones físicas (16), conflicto (8), carga laboral (8%).

El gráfico demuestra que no existe un solo factor determinante, sino un conjunto de situaciones que están afectando a toda la empresa, ya sea en mayor o menor medida.

La percepción de los trabajadores muestra que su desempeño laboral no depende únicamente del esfuerzo individual, sino que también de esfuerzo grupal. Esto se puede lograr tomando medidas para cada situación que se presenta en el entorno de la empresa, buscando como fortalecer estas debilidades que afectan de una forma general en la eficiencia de los empleados.

La comunicación interna también impacta el rendimiento, ya que cuando los trabajadores no reciben información clara sobre sus responsabilidades se disminuye su eficiencia y se limita la posibilidad de fortalecer sus capacidades. Sin embargo, el clima laboral y la motivación se ven un poco señalados por la ausencia de incentivos, felicitaciones o reconocimiento, lo que reduce el sentir de la pertenencia y el compromiso con la empresa. Estos factores internos demuestran que para fortalecer el desempeño laboral y garantizar la mejora continua, es esencial usar métodos de capacitación, supervisión cercana y reconocimiento del talento humano, que se valore tanto el esfuerzo como los logros individuales y colectivos, promoviendo un ambiente donde los empleados se sientan apreciados, motivados y comprometidos.

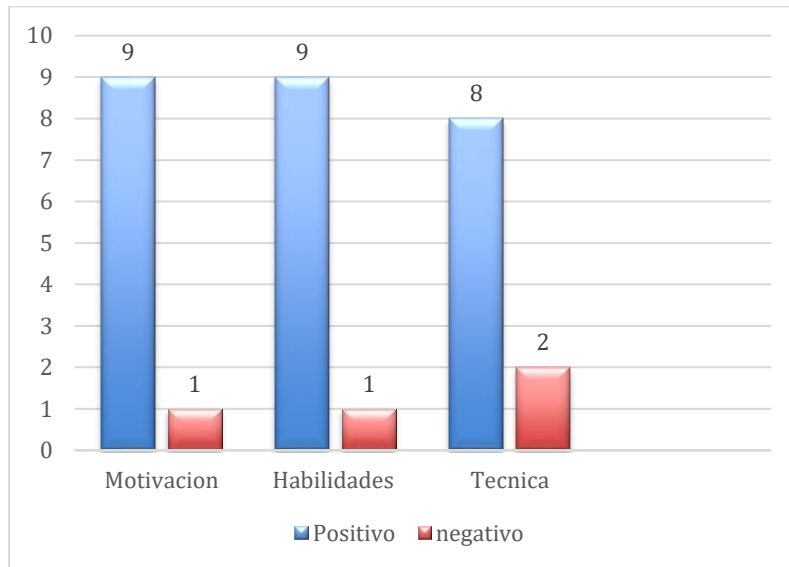
La capacitación y el desarrollo de capacidades es otra herramienta fundamental para garantizar el desempeño en la empresa. La empresa realiza entrenamientos prácticos en control de calidad, normas de seguridad e higiene, técnicas de producción. Asimismo, se fomenta el aprendizaje interno mediante trabajadores experimentados que guían y enseñan a los nuevos empleados, promoviendo un ambiente de aprendizaje continuo y colaboración entre los equipos. El gerente enfatizó que estas capacitaciones permiten a los empleados adaptarse a nuevas tecnologías, mejorar la eficiencia en los procesos y mantener la calidad del producto frente a las exigencias del mercado.

Los factores identificados por el gerente coinciden con la teoría de Chiavenato (2009). La falta de experiencia, los problemas de comunicación, el ausentismo y la presión del mercado son variables críticas que requieren estrategias, tales como programas de inducción, mentoría, protocolos claros de comunicación y planificación adecuada de recursos.

10.2 Factores que influyen en el desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades de talento humano en la empresa.

10.2.1 Factores personales (motivación, habilidades y técnica)

Gráfico 8. Factores Personales



La grafica que se presenta utilizando una escala del 1-10 es para obtener los resultados de como estos factores personales como lo es; la motivación, habilidades y formación técnica, influyen en el desempeño laboral de la empresa.

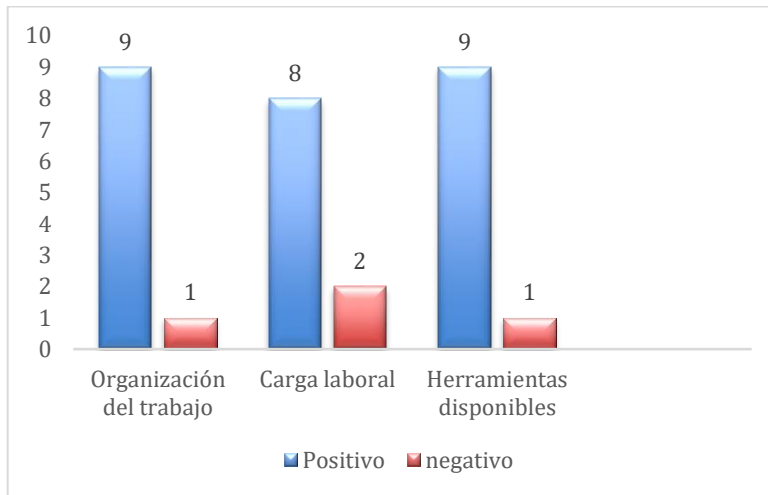
La motivación 9-10. Una parte de los trabajadores se encuentran motivados por el trabajo que ofrece Tabacalera Guerrero, es buen resultado para la empresa, ya que muchas personas se encuentran comprometidas con la organización. Sin embargo, hay que resaltar que la empresa se encuentra en punto estratégico a nivel de municipio y de departamento, ya que muchas personas tienen que viajar más de 1 hora para laboral, mientras tanto hay que reconocer que además del punto donde se ubica el horario es accesible para la población. Al igual que se reconoce al personal como parte fundamental para el crecimiento y productividad de la empresa por lo tanto se encuentra comprometida con el capital humano para poder seguir trabajando juntos. El personal se encuentra comprometido realizar las tareas con entusiasmo, compromiso y dedicación, incluyendo tanto el interés por alcanzar metas individuales y colectivas como la disposición de enfrentar retos, mejorar habilidades y contribuir al éxito de la empresa.

Habilidades 9-10. Una parte importante del personal cuenta con habilidades solidas que permite desempeñarse de manera eficiente en sus tareas diarias. Este es buen resultado para la empresa, ya que asegura la calidad de los procesos de producción y contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se reconoce que muchos trabajadores han desarrollado sus destrezas a través de la práctica y experiencia, así como mediante capacitaciones internas, lo que permite fortalecer sus debilidades y adaptarse al resto de la fábrica. Además, las habilidades del personal son vistas como un recurso clave para el crecimiento y la productividad de la empresa.

Formación técnica 8-10. Los empleados cuentan con una formación técnica que les permite desempeñar sus funciones de manera adecuada, aunque aún existe margen de mejora. Esto es importante para la empresa, ya que garantiza que los procesos de producción se realicen con precisión y calidad. Gran parte del conocimiento técnico del personal se adquiere de manera practica dentro de la fábrica en otros caos las personas ya viene con experiencia del trabajo que se realizan. Al igual existe una pequeña parte de los trabajadores que no tienen experiencia esto se debe a que es primera vez que están trabajando en la realización de puros o han sido rotados de área. La empresa reconoce que la formación técnica como un elemento clave para el crecimiento y la productividad, comprometiéndose a apoyar el desarrollo de habilidades especializadas que complementen el éxito colectivo y la mejora continua del capital humano.

10.2.2 Factores laborales (organización del trabajo, carga laboral, herramientas disponibles)

Gráfico 9. Factores laborales



Organización de trabajo 9-10. En la empresa la organización de trabajo es un elemento clave para el buen desempeño del personal. Cada colaborador conoce claramente sus funciones y responsabilidades, lo que permite que las tareas se realicen de manera ordenada y eficiente. Una correcta organización ayuda a que los procesos de producción se ejecuten sin retrasos y facilita a complementarse con las áreas de la empresa, asegurando que se cumplan con la productividad en tiempo y forma.

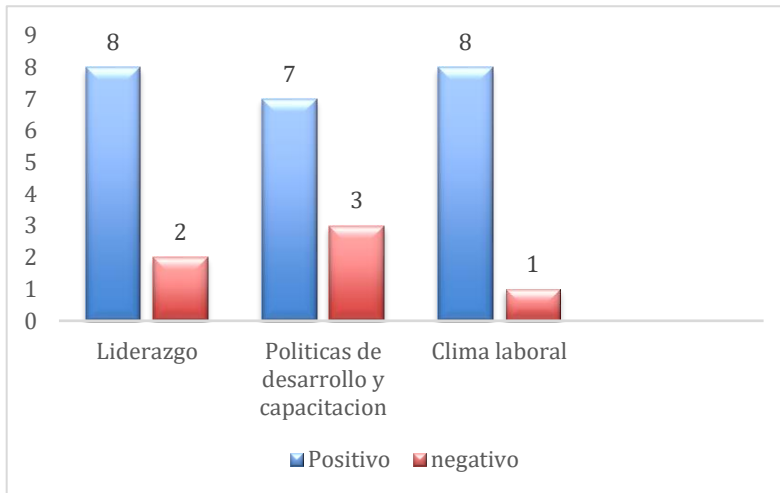
Carga laboral 8-10. La carga laboral en la fábrica se mantiene dentro de parámetros que buscan equilibrar la productividad con el bienestar personal. Sin embargo, en momentos se ve afectada por la demanda de producción, los trabajadores deben asumir con mayor esfuerzo el plan de trabajo, demostrando compromiso y disposición para cumplir con las tareas de la empresa. Así mismo no solamente se ve afectada por la demanda de productos, sino que también por el ausentismo laboral que, aunque no se presente de manera frecuente peor afecta a la fábrica en general. A pesar de estas exigencias, la carga laboral se gestiona de manera que no afecte negativamente la motivación ni la calidad del trabajo realizado.

Herramientas Disponibles 9-10. La empresa procura que todo el personal cuente con las herramientas y equipos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Disponer de los recursos adecuados permite que las tareas se realicen con precisión y seguridad, mejorando el ánimo, la productividad y la calidad del producto final. La empresa reconoce que que invertir en las

herramientas disponibles ofrece fortalecimiento al compromiso del personal y ayuda al desarrollo de competencias técnicas dentro de la fábrica.

10.2.3 Factores Organizacionales (liderazgo, políticas de desarrollo y capacitación, clima laboral)

Gráfico 10. Factores Organizacionales



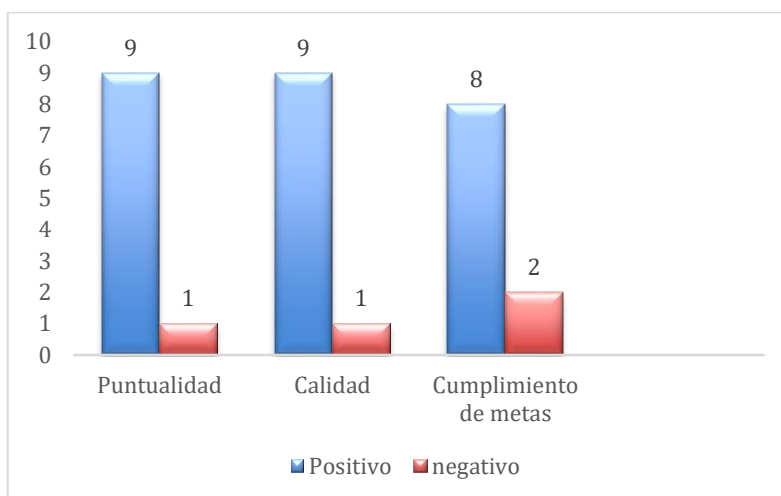
Liderazgo 8-10. Los líderes juegan un papel fundamental para que el personal trabaje de manera organizada y en equipo. Los líderes fomentan la comunicación y apoyan a los trabajadores cuando tienen dudas o problemas, lo que ayuda a que el personal se sienta motivado y comprometido. Por lo tanto, en algunas ocasiones no hay suficiente participación de los empleados en decisiones importantes, lo que puede hacer que algunos se sientan menos involucrados. Mejorar este aspecto permite que todos los trabajadores se sientan reconocidos y aumentaría la confianza y el compromiso.

Políticas de desarrollo y capacitación 7-10. La empresa ofrece capacitaciones y talleres que ayudan al personal a aprender habilidades y en su trabajo diario, lo más frecuente es que muchas veces sucede cuando hay una dificultad en alguna área del trabajo y se hace de manera informal. Estas oportunidades permiten que los trabajadores crezcan profesionalmente y contribuyan de mejor manera a la productividad de la fábrica. Aun así, estas políticas no llegan a todos los empleados, por lo que todavía hay personas que no tienen acceso a formación continua. Ampliar y mejorar los programas de capacitación garantiza que todos se desarrollen y aporten más éxito a la empresa. Al igual hay que resaltar que las personas que trabajan son profesionales en lo que hacen debido a la experiencia que adquieren durante los años en otras tabacaleras.

Clima organizacional 8-10. El clima laboral es positivo, ya que los trabajadores se sienten valorados y respetados dentro de la fábrica. Esto genera un ambiente de cooperación y buena comunicación, donde las personas pueden trabajar justas y resolver los problemas de manera fácil. Además, un buen clima laboral favorece que los empuados estén comprometidos y se sientan cómodos y seguros en la labor diaria. Esto reduce la rotación de personal y aumenta la productividad, ya que todos se sienten parte importante de la empresa manteniendo un ambiente saludable que ayuda a que el trabajo sea más eficiente y que los trabajadores estén motivado a largo plazo.

10.2.4 Indicadores de desempeño laboral (productividad, calidad, cumplimiento de meta)

Gráfico 11. Indicadores de desempeño laboral



Productividad 9-10. La productividad del personal es buena, ya que la mayoría de los trabajadores cumplen con las tareas que se realizan diariamente y mantienen un ritmo constante que asegura que los procesos de producción funciones correctamente. Sin embargo, no se asigna una puntuación completa de 10, porque en momentos de alta demanda algunos trabajadores necesitan realizar un esfuerzo adicional y ocasionalmente pueden presentarse retrasos, ya sea por la hoja de tabaco que algunos casos no prestan las condiciones para una productiva al 10.

Calidad 9-10. La calidad del trabajo es alta, especialmente en la elaboración de puros, donde cada paso del proceso se cuida para cumplir con los estándares de calidad de la empresa y así satisfacer a los clientes. A pesar de esto no se alcanza la puntuación máxima, ya que pueden ocurrir errores mínimos en la producción que requieren corrección, lo que impide que la calidad sea perfecta en todo momento.

Cumplimiento de metas 8-10. El personal generalmente cumple con las metas establecidas por la empresa, mostrando compromiso y responsabilidad en su trabajo. No obstante, no alcanza la puntuación completa debido a factores externos, como la disponibilidad de materia prima, la carga laboral o imprevistos en la producción, pueden dificultar alcanzar el 100% de los objetivos en algunos periodos.

10.2.5 Opinión de supervisores y trabajadores sobre factores más influyentes en el desempeño

En la Tabacalera, tanto supervisores como trabajadores han expresado sus opiniones respecto a los factores que consideran más influyentes en el desempeño laboral, coincidiendo que no existe una variable que afecte, sino una combinación de aspectos personales, laborales y por parte de la empresa que en conjunto impactan directamente en la fábrica.

Desde la opinión de los supervisores, la motivación y el compromiso de los trabajadores son considerados como los pilares principales. Ellos resaltan que cuando el personal se siente motivado, muestra mayor entusiasmo y responsabilidad de sus tareas, lo que aumenta la productividad y calidad de los puros. Además, los supervisores valoran la capacitación y la formación técnica como una parte fundamental para el desempeño, ya que un trabajador preparado y con herramientas puede desempeñarse con mayor seguridad y eficiencia. Elevando la calidad de los puros en la empresa y ofrecer un mejor mercado a nivel nacional como internacional. También señalan que el estilo de liderazgo y la organización del trabajo infligen en la disciplina y en la coordinación de actividades. Señalaron también que, en ocasiones, el desempeño de los trabajadores se ve limitado por la calidad del material recibido, ya que no todas las hojas de tabaco presentan las condiciones para el proceso de torcido. Esto obliga a los colaboradores a invertir más tiempo y esfuerzo en la clasificación y corrección de imperfecciones, afectando la productividad y generando desgaste físico y desmotivación. El responsable de Recursos Humanos coincidió en que la calidad de la materia prima es un factor determinante en el rendimiento del personal, pues aun cuando los trabajadores posean las competencias necesarias, si el material no es adecuado, el resultado final se ve afectado.

Por parte de los trabajadores, las opiniones están enfocadas en las condiciones que viven a diario dentro de la fábrica. Ellos destacan que el clima laboral es una de los elementos más importantes, ya que sentirse valorados, reconocidos y respetados por la empresa impulsa a comprometerse más con sus responsabilidades. También resaltan la importancia de contar con herramientas adecuadas y recursos suficientes, pues consideran que cuando disponen del equipo correcto pueden realizar su

trabajo con mayor rapidez y calidad. Otro punto que mencionan es la carga laboral, aunque muchos muestran disposición para cumplir con las metas, consideran que cuando la carga de trabajo es demasiada pesada puede provocar cansancio y afectar su rendimiento.

10.3 Estrategias para el mejoramiento de la evaluación y reconocimiento del talento humano en Tabacalera Guerrero en el año 2025.

10.3.1 Plan de acción PESTEL

Tabla 2. PESTEL

Ni	Ámbito PESTEL	Aspectos prioritarios	Acción
1	Político	Modificaciones en las políticas laborales que puedan influir en la estabilidad, condiciones y reconocimiento de los trabajadores.	Dar seguimiento continuo a las políticas y reformas laborales para ajustar las practicas internas de la empresa, asegurando el cumplimiento legal, la protección de los derechos de las personas y el fortalecimiento del reconocimiento humano.
2	Económico	Las limitaciones financieras y la falta de mano de obra calificada afectan la capacidad de la empresa para ofrecer incentivos o programas de reconocimiento.	Gestionar capacitaciones técnicas o con la ayuda del MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, y establecer reconocimientos internos (certificados, menciones, bonos de desempeño), para fortalecer la motivación del personal sin depender de grandes recursos económicos.
3	Social	Los cambios en la percepción social del tabaco y la migración laboral provocan perdidas de talento.	Promover la identidad como forma de reconocimiento social, creando campañas internas que destaquen el valor cultural del trabajador tabacalero y su aporte al desarrollo local.
4	Tecnológico	La falta de herramienta tecnológica limita la posibilidad de medir el desempeño y reconocer de forma justa los logros del personal.	Implementar registros digitales simples (lista de productividad, controles de asistencia, evaluación participativa), que sirve como objetivo principal para reconocer el desempeño y compromiso laboral.
5	Ecológico	Regulaciones ambientales ayudan a mejorar la reputación y el bienestar del medio ambiente y a proteger la salud pública.	Crear un entorno laboral saludable y seguro, aplicando medidas para proteger la salud y ambientales en cumplimiento con la ley N°. 217(Ley general del medio ambiente). Como forma de reconocimiento al bienestar del talento humano.
6	Legal	El código del trabajo (ley N°.185) y la ley N° 618 (higiene y seguridad del trabajo). Establecen el derecho en los trabajadores aun trato digno, seguro y equitativo.	Aplicar los principios de reconocimiento laboral establecidos en la ley, garantizando contratos, seguridad ocupacional y participación de los trabajadores en decisiones que pueden afectar su desempeño y bienestar.

10.3.2 Análisis FODA

Tabla 2. Análisis FODA

Matriz FODA: Planificación estratégica	Fortalezas (F) F1. Personal con experiencia en la elaboración de puros F2. Buen clima laboral y comunicación entre áreas. F3. Reconocimiento nacional e internacional en la elaboración de puros. F4. La empresa se mantiene alineada en el marco legal nicaragüense.	Debilidades (D) D1. Falta de un sistema formal de evaluación de desempeño. D2. Recursos económicos limitados Para capacitación interna. D3. Escasez de herramientas tecnológicas para registrar y valorar el desempeño. D4. Falta de programas para motivar y reconocer el talento humano D5. Deficiencias ergonómicas y ambientales que afectan el bienestar físico y psicológica de los trabajadores.
Oportunidades (O) O1. Demanda de puros nacionales e internacionales. O2. Posibilidad de convenios con otras tabacaleras. O3. Acceso a herramientas en el puesto de trabajo para mejorar el rendimiento y producción. O4. Futuros programas tecnológicos para evaluar el personal. O5. Posibilidad de apoyo por parte de instituciones para accesoria técnica que fortalezcan el talento humano.	(F1 + O2): Aprovechar la experiencia del personal y reconocimiento de la empresa para establecer convenios estratégicos con otras tabacaleras que impulsen la exportación a nuevos mercados. (F2 + O5): Fortalecer la capacitación del personal con apoyo y otras fábricas de tabaco, aprovechando el buen clima laboral para implementar programas de desarrollo continuo.	(D1 + O4): Implementar un sistema formal de evaluación del desempeño utilizando programas tecnológicos disponibles o futuros. (D3 + O3): Invertir en herramientas tecnológicas que permitan monitorear el desempeño y productividad del personal. (D4 + O2): Desarrollar programas conjuntos de motivación y reconocimiento en colaboración con otras tabacaleras o instituciones de apoyo al sector.
Amenazas (A) A1. Competencias con empresas ya posicionadas en la elaboración de puros. A2. Falta de espacio estructural al aumentar las ventas A3. Migración de personal calificado hacia otros sectores con mayores ingresos. A4. Incrementos de impuestos y costos de operación que reducen	(F1 + A3): Implementar políticas de retención laboral y reconocimiento profesional para evitar la migración de personal calificado. (F3 + A1): Diferenciar los productos mediante la certificación de calidad y promoción de su prestigio internacional frente a la competencia.	(D5 + A2): reestructurar los espacios de trabajo priorizando mejorar ergonómicas que aumentan la productividad sin generar grandes gastos económicos.

la posibilidad de ofrecer incentivos.		
---------------------------------------	--	--

10.3.3 Estrategias que Tabacalera Guerrero puede tomar en cuenta basado en el análisis FODA.

Tabla 3. Estrategia 1

Estrategia 1	
Nombre	Expediente de reconocimiento del talento humano
Objetivo	Reconocer la experiencia del talento humano y proyectar sus habilidades mediante convenios estratégicos.
Actividades	• Identificar al personal con mayor trayectoria y habilidades destacadas: realizar una revisión interna para seleccionar a los colaboradores que sobresalen por su dominio técnico, constancia y calidad en el proceso artesanal. • Elaborar expedientes individuales completos: registrar información relevante como años de experiencia, especialidades, logros, técnicas dominadas y aportes relevantes a la producción. Estos documentos servirán como evidencia sólida del talento interno. • Diseñar un portafolio institucional del talento humano: organizar los expedientes en un formato profesional que permita presentar, de manera atractiva, el valor artesanal y la experiencia del personal ante otras tabacaleras o posibles aliados. • Utilizar los expedientes en negociaciones para establecer convenios estratégicos: mostrar la calidad del trabajo de los colaboradores como un elemento diferenciador que aporte confianza y refuerce el prestigio de la empresa al momento de negociar alianzas o intercambios técnicos. • Involucrar al personal reconocido en actividades de promoción y aprendizaje: seleccionar a trabajadores para participar en demostraciones, talleres, capacitaciones o ferias que surjan de los convenios, permitiéndoles representar la empresa y fortalecer su crecimiento profesional.

Tabla 4. Estrategia 2

Estrategia 2	
Nombre	Evaluación digital del desempeño laboral
Objetivo	Evaluar el trabajo del personal de manera moderna y justa mediante herramientas digitales.
Actividades	• Seleccionar una plataforma sencilla: Elegir un software o aplicación accesible para registrar y medir el desempeño laboral. • Capacitar al personal: Brindar talleres cortos sobre el uso de herramientas digital y la importancia de autoevaluación. • Definir indicadores de desempeño: Establecer criterios claros (puntualidad, calidad de trabajo, cumplimiento del trabajo y trabajo en equipo). • Registrar y analizar resultados: Cada supervisor de área ingresara los datos y generar reportes cuatrimestrales. • Retroalimentar al personal: Organizar reuniones breves donde se reconozcan los logros y se identifiquen oportunidad de mejora.

Tabla 5. Estrategia 3

Estrategia 3	
Nombre	Programas de motivación y reconocimiento laboral.
Objetivo	Aumentar la motivación y el compromiso del personal reconociendo su esfuerzo y logros.
Actividades	• Diseñar un plan de incentivos: incluir bonos, certificados, empleado del mes o reconocimiento público según el desempeño. • Realizar actividades de integración: Organizar jornadas recreativas, convivencias o concursos internos para fortalecer el compañerismo. • Implementar un cuadro de honor: Mostrar mensualmente los nombres y logros de los trabajadores destacados. • Solicitar apoyo institucional: Gestionar capacitaciones con instituciones que apoyan el crecimiento de las empresas artesanales para fortalecer las deficiencias que puede presentar el personal. • Evaluar la satisfacción del personal: Aplicar encuestas anuales para conocer la percepción sobre los incentivos y el clima organizacional.

Tabla 6. Estrategia 4

Estrategia 4	
Nombre	Retención del talento y reconocimiento profesional.
Objetivo	Mantener al personal calificado en la empresa valorando su experiencia y esfuerzo.

Actividades	• Crear un plan de desarrollo interno: Permitir ascensos o rotaciones distintas áreas para fomentar el aprendizaje continuo. • Implementar mentorías laborales: Asignar a trabajadores con experiencia para guiar y capacitar a los nuevos empleados. • Reconocer los años de servicio: Realizar eventos o entregas simbólicas (diplomas, placas o incentivos), por antigüedad o desempeño sobresaliente. • Escuchar al personal: Aplicar encuestas o reuniones semestrales para identificar las necesidades y motivos de permanencia. • Reforzar la comunicación interna: Promover un ambiente laboral donde se valoren las ideas y se escuche a cada trabajador.
-------------	--

Tabla 7. Estrategia 5

Estrategia 5	
Nombre	Certificación de calidad
Objetivo	Diferenciar los puros de la empresa mediante una certificación que garantiza la calidad del puro.
Actividades	• Estandarizar los procesos de producción: Documentar paso a paso la elaboración de los puros para asegurar la uniformidad en la calidad. • Capacitar al personal: Brindar talleres sobre buenas prácticas de manufactura, higiene y control de calidad artesanal. • Fortalecer los controles de revisión: Revisar la producción para garantizar que está cumpliendo con los estándares definidos. • Promocionar el sello de calidad: Usar etiquetas, empaques y redes sociales para destacar la certificación como ventaja competitiva.

11.Conclusiones

En la Tabacalera Guerrero, el desempeño de los trabajadores es fundamental para que la empresa mantenga la calidad de sus puros y cumpla con sus metas de producción. Aunque los empleados tienen las habilidades necesarias, la falta de un plan formal de capacitación y de un sistema de evaluación hace que no siempre se aprovechen al máximo sus capacidades. Además, problemas como la variación en la calidad de la materia prima, la sobrecarga de trabajo en épocas de alta producción y la ausencia de seguimiento constante afectan la eficiencia y pueden generar cansancio o desmotivación. Por ello, para mejorar los resultados, es necesario implementar capacitaciones continuas, supervisión organizada y modernizar las herramientas de trabajo. Estas medidas aseguran que los trabajadores puedan realizar sus funciones de manera más efectiva y constante.

Se comprobó que la empresa Tabacalera Guerrero posee un valioso recurso humano con amplia experiencia y destreza en la elaboración de puros, lo cual representa una fortaleza importante. Sin embargo, se detectaron limitaciones en los procesos de evaluación del desempeño, ya que no se cuenta con un sistema formal o estructurado que permita valorar de manera objetiva las competencias, logros y áreas de mejorar en el personal. Esta carencia impide aprovechar al máximo las capacidades individuales y limita la posibilidad de implementar estrategias de desarrollo del personal.

El supuesto de investigación de acuerdo a los hallazgos del estudio se cumplió, ya que realizando los métodos de evaluación correctos y los seguimientos implementados permiten identificar las fortalezas y áreas de mejora, favoreciendo el crecimiento de las habilidades de los colaboradores y reconocimiento al talento humano. El desempeño laboral juega un papel fundamental que influye directamente en el fortalecimiento del talento humano, ya que un personal valorado, motivado y con las condiciones adecuadas desarrollan mejor sus capacidades, lo que impacta positivamente en la productividad y en la calidad en la realización del puro.

Del análisis de las estrategias formuladas, se concluye que la motivación y el reconocimiento laboral son factores determinantes para mantener el compromiso del personal. La implementación de programas que premien el esfuerzo, la puntualidad y la calidad de los puros. fortalece la autoestima de los trabajadores y refuerza el sentido de pertenencia hacia la empresa, lo cual influye directamente en la eficiencia y la reducción de la rotación de personal.

Asimismo, se identificó que la creación de alianzas estratégicas con otras Fábricas de elaboración de puro puede ser una vía efectiva para acceder a nuevos mercados y mejoras en la capacitación. Estas alianzas permiten fortalecer la competencia en el sector tabacalero y contribuirá al desarrollo económico local.

La investigación demostró que la incorporación de herramientas tecnológicas y sencillas y accesibles, como sistemas digitales de evaluación o aplicaciones de control de actividad, puede generar un cambio significativo en la gestión del talento humano. Estas herramientas no solo facilitan la retroalimentación continua, sino que también promueven la transparencia, equidad y la mejora del clima laboral.

Finalmente, se confirma que el fortalecimiento del talento humano no se logra únicamente con la capacitación, sino con un enfoque integral que combine formación, bienestar laboral, reconocimiento, liderazgo participativo y condiciones dignas de trabajo. El desarrollo del capital humano es un proceso continuo que requiere compromiso tanto en la dirección al igual del personal, basado en valores como la confianza, la responsabilidad y la mejora permanente.

12.Recomendaciones

Desarrollar programas de motivación y reconocimiento laboral orientados a valorar esfuerzo, la puntualidad y la calidad en la elaboración de puros. Esto puede incluir diplomas, menciones públicas, bonos simbólicos o actividades recreativas que fortalezcan el sentido de pertenencia.

Implementar un sistema digital de evaluación del desempeño laboral que permita valorar de forma continua las habilidades, logros y áreas de mejora del personal. Se puede utilizar herramientas accesibles como Google Forms u otras, para facilitar el registro y seguimiento. Identificando fortalezas y detectando áreas de mejora. Este sistema ayudaría a reconocer el esfuerzo del personal, fortalecer la comunicación dentro de los trabajadores y supervisores.

Establecer alianzas estratégicas con instituciones nacionales que ayudan en el sector tabacalero y empresas en la misma rama, con el fin de recibir apoyo técnico, capacitaciones y oportunidades de reconocimiento que contribuyan a tener mejores oportunidades.

Crear un programa interno de certificación en la elaboración de calidad, que reconozca la experiencia y el dominio técnico de los trabajadores, fortaleciendo así el prestigio del producto y la identidad cultural de la empresa.

Promover un liderazgo participativo y cercano, donde los supervisores escuchen, orienten y motiven al personal. Un buen liderazgo contribuye a mejorar la comunicación, el clima organizacional y la confianza dentro de las áreas de trabajo.

Fortalecer la retención del talento humano mediante políticas laborables estables y justas, valorando la antigüedad, la experiencia y el compromiso de cada trabajador. Esto permitirá reducir la rotación y mantener la calidad de la Tabacalera.

Implementar auditorías internas de desempeño y clima organizacional cada cierto periodo, para identificar oportunidades de mejora y reforzar las áreas que impulsan la productividad y satisfactoria laboral.

Adoptar practicas sostenibles en el proceso productivo, reduciendo el desperdicio de materiales y reutilizando los residuos del tabaco cuando se posible como una forma de responsabilidad social y compromiso ambiental.

13. Referencias bibliográficas

Referencias

(s.f.).

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencia* (1.^a ed.). Granica.

Altamirano, García y Torres. (Enero de 2021). *Evaluación al desempeño laboral para el*
Evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento
humano de la empresa Tabacos del Sol S.A del municipio de Condega.:
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/16743/1/20175.pdf>

Andrade. (2005). *Diccionario de economía*. Andrade .

Asamblea Nacional de Nicaragua (La gaceta Diario oficial n° 28 ed.). (2008).

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y*
ciencias sociales (3.^a ed.). Pearson educación.

Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/:](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/)
[http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)
[222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

Chiavenato, I. (2009). *gestión del talento humano*. (McGraw-Hill, Editor)
[gestiondeltalentohumano.wordpress: https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-](https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf)
[content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf](https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf)

Drucker, p. F. (2007). *La innovación y el empresario innovador*. Edhasa.

Guiado, A. (Junio de 2020). *Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los*
colaboradores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. 2020.
[repositorio.unan.edu.ni.: https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17297/1/17297.pdf](https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17297/1/17297.pdf)

Hernandez, Collado, F., & Lucio, B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-
Hill. [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf)
[investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf)

Labrador suárez, H. (2014). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES*.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25207w/Estrategias_empresariales.pdf

- Lopez, A. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral*. dspace.ups.edu.ec.:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>
- Martinez, J. I. (10 de Agosto de 2018). *BBC News Mundo*. bbc.com/mundo/:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44035162#:~:text=%22En%20Nicaragua%20hay%20m%C3%A1s%20de,las%20exportaciones%22%2C%20dice%20Mart%C3%ADnez.>
- Martinez, torrealba y Crespo. (2018). *investigacion cualitativa principios, medodos y tecnicas*. editorias Trillas.
- Montero, C. (2004). *Diseño de la investigación mixta en ciencias sociales* (1.ºed. ed.). Editorial Universidad de Granada.
- Nacional, A. (28 de Febrero de 2008). *Legislación de Nicaragua*.
<http://legislacion.asamblea.gob.ni/>:
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C)
- Olguin, L. (2021). *la evaluación de desempeño como herramienta de mejora en la gestión de recursos humanos*. pa.bibdigital.ucc.edu.ar.:
https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/3653/1/TE_Olguin.pdf
- Porter, M. E. (1985). *ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Free press.
- Rioboo, D. (2016).
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15.º ed.). Pearson.
- Serna, M. A. (2009). *Administración: teoría, proceso y práctica* (5 ed.). Liberoamérica.
- Soriano Llobera, J. M. (2012). *Economía de la empresa*. upcommons.upc.edu/:
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.3/36776/9788498809477.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4,ª ed.). Limusa.

Taylor, & Bodgan, R. (1984). *La entrevista en profundidad*. https://metodos.wordpress.com/:https://metodos.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/03/taylor_4_entrevistaprofundidad.pdf

Torres, A. (31 de Enero de 2024). <https://www.swissinfo.ch/spa/los-puros-de-nicaragua%2C-un-secreto-que-suma-adeptos-y-busca-nuevos-mercados/72082556>

UNESCO. (2013). *Campos de educación y capacitación*. <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isc-ed-fields-of-education-and-training-2013-sp.pdf>

14. Anexos

Encuesta #1

Estimados colaboradores soy estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional CUR-ESTELI.

Estoy realizando esta encuesta con el fin obtener información sobre situaciones que afectan el desempeño laboral de la Tabacalera Guerrero y que inciden en las capacidades del talento humano de la empresa. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos y contribuirá al desarrollo de estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral.

Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Insatisfecho	1

¿Como calificaría?	4	3	2	1
Lugar de trabajo.				
Condiciones organizacionales				
Clima Laboral y relaciones interpersonales				
Liderazgo				
Conflicto				
Cohesión de equipo				
Eventos que han incidido en el rendimiento (ausentismo, rotación, retraso)				
Percepción de los trabajadores sobre las situaciones que afectan su desempeño				

Encuesta #2

La presente encuesta tiene como objetivo identificar los factores que influyen en el desempeño laboral y el fortalecimiento de las capacidades del talento humano dentro de empresa Tabacalera Guerrero. A través de sus respuestas se busca obtener el nivel de motivación, satisfacción, comunicación interna, oportunidades de capacitación y condiciones laborales que experimentan los trabajadores en sus áreas de trabajo. Se trabajo con una escala del 1-10

¿Cómo evaluaría?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Factores personales										
- Motivación										
- Habilidades										
- Técnica										
2- Factores laborales										
- Organización del trabajo										
- Carga Laboral										
- Herramientas disponibles										
3- Factores organizacionales										
- Liderazgo										
- Políticas de desarrollo										
- Capacitación										
- Clima laboral										
4- Indicadores de desempeño laboral										
- Productividad										
- Calidad										
- Cumplimiento de meta										

Anexo #3

La presente entrevista tiene fines exclusivamente académicos. Las respuestas serán únicamente utilizadas para lograr comprender los: “Factores que influyen en el desempeño laboral para el fortalecimiento del talento humano en la Tabacalera Guerrero.”

Se solicita responder con sinceridad según su experiencia dentro de la empresa.

A. Entrevista a Supervisores

1. ¿Cuáles son los factores que considera más influyentes en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la tabacalera?

2. ¿De qué manera la capacitación y la calidad del material utilizado afectan la productividad y la calidad del producto final?

3. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo y la organización del trabajo en la motivación, disciplina y desempeño del personal?

B. Entrevista a Trabajadores

1. ¿Qué elementos considera más importantes para realizar bien su trabajo dentro de la fábrica?

2. ¿Cuenta con las herramientas, recursos y condiciones necesarias para trabajar con calidad y sin exceso de carga laboral?

3. ¿Cómo influye el clima laboral y el reconocimiento de la empresa en su motivación y compromiso diario?

Anexo #4 Observación

Observar de manera directa las condiciones laborales, el comportamiento al talento humano y los factores que influyen en el desempeño laboral, con el fin de identificar aspectos relacionados con el fortalecimiento del talento humano en la Tabacalera Guerrero.

Nº	Aspectos observados	Si	No	Observaciones
1	Cumplimiento de horarios y puntualidad			
2	Organización el área de trabajo			
3	Uso adecuado de herramientas y materiales			
4	Condiciones de área de trabajo (orden, limpieza, iluminación)			
5	Nivel de cooperación entre los compañeros			
6	Comunicación entre supervisor y colaboradores			
7	Actitud y motivación del personal durante la jornada			
8	Disposición para mejorar aprender y mejorar habilidades			
9	Evidencia de reconocimiento al desempeño del personal			
10	Dominio de habilidades técnicas en el proceso productivos			

MEMBRETE DE LA EMPRESA

Estelí, miércoles 03 de diciembre de 2025.

Depto. Ciencias Económicas y Administrativas

UNAN-Managua/CUR-Estelí.

De la manera más atenta nos dirigimos con el propósito de dar a conocer que se ha autorizado y agradecer la valiosa colaboración que brindaron a esta empresa mediante la realización del Estudio "Desempeño laboral orientada al fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la Tabacalera Guerrero en la ciudad de Condega en el I semestre 2025", que estuvo a cargo del estudiante "Kevin Giovanny Centeno", del V año de administración de empresas de vuestra universidad.

Dicho estudio nos permitió conocer más una realidad que estaba planteada pero no desagregada, pero ahora contamos con una valiosa herramienta que nos permite dirigir los esfuerzos con eficacia y eficiencia para superar las carencias y enrumbar a la empresa por la senda del éxito.

Particularmente creo que la vinculación Universidad-Empresa no debe de ser fácil, requiere de paciencia, mucho diálogo y respeto mutuo dado que, si bien las universidades cuentan con el caudal basto de conocimientos actualizados y científicos, es en las empresas donde se enfrentan a desafíos reales del día a día. Por eso, lejos de ser dos mundos separados, ambos se complementan y forman una relación que, cuando se trabaja de manera conjunta, puede generar resultados valiosos y beneficiosos para toda la sociedad.

Ahora, para que el esfuerzo arroje los frutos deseados, corresponde a nosotros implantar las recomendaciones que arrojó el Estudio. Por eso no nos resta más que decirles muchas gracias y ojalá las nuevas experiencias sean aún más exitosas y fructíferas para todos.

Fraternalmente


Gerente de la Empresa

Scanned with
MOBILE SCANNER

