

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA-MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM- ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativa**



**Tema Delimitado:**

**Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015.**

**Autores:**

- **Salablanca Montenegro Lauren Amairani.**
- **Uriarte Arróliga Jhowar Alfonso.**
- **Valladares Castellón Anayansi del Carmen.**

**Tutores:**

**Msc. Flor Idalia Lanuza.**

**Msc. Alberto Sevilla**

**Estelí, Enero 2017.**



## **Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera Estelí Cigars S.A en el segundo semestre del año 2015.<sup>1</sup>**

Salablanca Montenegro, Lauren Amairani<sup>2</sup>

Uriarte Arroliga, Jhowar Alfonso<sup>3</sup>

Valladares Castellón, Anayansi Del Carmen<sup>4</sup>

Sevilla, Alberto<sup>5</sup>

Lanuzza, Flor Idalia<sup>6</sup>

### **Resumen:**

La problemática abordada en este estudio trata acerca de la incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera Estelí Cigars S.A, durante el segundo semestre del año 2015. El desarrollo de esta investigación se hizo tomando en cuenta el enfoque mixto ya que es cuantitativo y cualitativo. La población son los 725 colaboradores del área de producción y para elegir nuestra muestra de 250 personas tomamos en cuenta criterios como: informantes claves dentro de la empresa, con amplio conocimiento en el proceso productivo y en la gestión del talento humano, la disposición y experiencia del personal de producción. Según los resultados de la investigación, los factores que alentaron la rotación de personal en la empresa, en el segundo semestre del año 2015 son fundamentalmente los siguientes: el personal no recibe suficiente motivación, ambiente y condiciones de trabajo no son los adecuados, los colaboradores no reciben capacitación y los salarios son poco atractivos. Se determinó que la tasa de rotación fue del 18,2% en el área de producción. Es de gran relevancia actuar inmediatamente para corregir la situación y reducir la rotación existente. Recomendamos capacitar al personal y buscar la estabilidad del mismo para que aquellos que ya han sido entrenados en las

---

<sup>1</sup> Basado en: Incidencia de la rotación del personal en la producción de la empresa tabacalera Estelí Cigars S.A en el segundo semestre del año 2015.

<sup>2</sup> UNAN-MANAGUA, FAREM-Estelí. Correo electrónico: montenegroamairani@gmail.com

<sup>3</sup> UNAN-MANAGUA, FAREM-Estelí. Correo electrónico: jhowarduriartearroliga@yahoo.es

<sup>4</sup> UNAN-MANAGUA, FAREM-Estelí. Correo electrónico: anayancyvalladares2@gmail.com

<sup>5</sup> Tutor de investigación, Docente en UNAN-MANAGUA/FAREM-Estelí. Correo electrónico: asevilla\_42@yahoo.es

<sup>6</sup> Tutor de investigación, Docente en UNAN-MANAGUA/FAREM-Estelí. Correo electrónico: florian2@yahoo.com



características particulares del producto transmitan sus conocimientos a los nuevos colaboradores.

**Palabras claves: Rotación del personal, condiciones de trabajo, condiciones y estabilidad.**

### **Incidence of Personnel Turnover in the tobacco production company Estelí Cigars S.A during the second half of 2015.**

#### **Summary:**

The problem addressed in this study is the incidence of Personnel Turnover in the tobacco production company Estelí Cigars S.A during the second half of 2015. This research was developed using a mixed approach, of qualitative and quantitative methods. Our population is the 725 employees of the production area. To choose our sample of 250 people we took into account criteria like: Key informants within the company, with wide knowledge in the productive process and in the management of human talent, the willingness and experience of production staff. According to the research outcomes, the factors that encouraged staff turnover in the company, in the second half of 2015 are fundamentally that: The staff does not receive enough motivation, the environment and the working conditions are not adequate, they do not receive any training and wages are unattractive. We determined the turnover rate was of 18.2% in the production area. It is of great relevance to act immediately to correct the situation and reduce the existing rotation. We recommend training staff and seek the stability for those who have already been trained in the particular characteristics of the product, transmit their knowledge to new collaborators.

**Key Words: Rotation of Personnel, Working Conditions, Training and Stability.**



## **Introducción:**

En la presente investigación se describen los factores que influyen en la rotación del personal de la empresa manufacturera ESTELI CIGARS S.A en el segundo semestre del año 2015, es de gran importancia conocer el nivel de rotación de los colaboradores de la organización sabiendo que la empresa se beneficia de su experiencia, lealtad y compromiso, resultando de gran relevancia identificar estos factores causantes de la misma (Rotación del personal) para encontrar una solución que ayude a la empresa.

El documento tiene como objetivo primordial identificar la influencia de la rotación del personal en la producción de la tabacalera Estelí Cigars S.A, describe la situación actual, en la cual se identificaron los factores que influyen en el aumento de la tasa de rotación del personal.

Además diseña una propuesta de un plan de acción que contribuya a la empresa a disminuir la rotación para su aporte en el proceso de producción.

## **Materiales y métodos:**

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada porque se estudió la problemática sobre la incidencia de la rotación del personal en la producción de la Tabacalera ESTELI CIGARS S.A Estelí.

Según el enfoque filosófico es una investigación mixta ya que se obtuvo datos estadísticos numéricos que permiten medir cual es el nivel de la rotación del talento humano y como incide en la producción (investigación cuantitativa) además se recogió los discursos completos de los sujetos, para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en determinada cultura o ideología (investigación cualitativa). (Martínez, 2011)

Investigación descriptiva: se decidió realizar este tema debido a que es un área ya explorada y lo que se desea es aportar soluciones a los problemas planteados con anterioridad.

El universo de esta investigación lo constituye la empresa tabacalera Estelí Cigars S.A con sede en la ciudad de Estelí es una empresa dedicada a la producción y al procesamiento del tabaco establecida en el país de Nicaragua.



El tipo de muestreo es probabilístico puesto que es una técnica de muestreo en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados.

(Gómez, 2012)

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

Informantes claves en la empresa, con amplio conocimiento en el proceso productivo y en el manejo del talento humano.

Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participación de manera voluntaria en el estudio.

Personal de Producción (supervisores, jefes de producción, roleras, boncheros) con experiencia mínima de 1 año.

Técnicas de recolección de datos:

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación fue necesario el uso de las siguientes técnicas de recolección de datos: Encuesta, Entrevista y grupos focales o de discusión. .

Se revisaron diversas fuentes de información profundizando en el tema definido de la investigación siendo considerado base para diseñar el marco teórico, se consultó la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, páginas web, tesis y libros que se usaron como referencia en el proceso.

### **Resultados y discusión:**

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos (Entrevista dirigida al personal administrativa y encuesta dirigida a los colaboradores de producción) así como el análisis de estos datos.

#### **Objetivo # 1. Describir la situación actual del personal de ESTELI CIGARS S.A.**

La empresa ESTELI CIGARS fue fundada a finales del año 2003 con el nombre de ESTELI CIGARS S.A., debido a la visión empresarial y espíritu emprendedor de El señor Carlos Pasquier, quien inició el negocio de empacar puros (en su gran mayoría puros de sabores) en una pequeña casa ubicada en esta ciudad de Estelí, contando



apenas con ocho trabajadores. Alrededor de 30 mil puros eran producidos mensualmente por reconocidos fabricantes tales como NICK CIGARS y Drew State los cuales, después de añejarlos durante 30 días, se empacaban en cajas de madera y cajas de metal con destino al atractivo mercado estadounidense.

La empresa cuenta con las siguientes líneas de productos:

Acid Cigars

Ambrosia

Chateau Real

Isla del Sol

La Vieja Habana: Corojo, Cameroon, Conérico y Maduro

Liga Privada # 9

Liga Privada T 52

Subculture

Tabak Especial

Java

Sampler (mezclas)

Una característica particular de la empresa es que elabora puros saborizados, naturales y su presentación es variada como es el caso de puros en cajas de cartón liso, cajas de madera, cajas de metal, en paquetes, en tubos de vidrio, tubos de aluminio o encelofanados.

Producción: 9,5000 unidades mensuales.

Inventario: 54,338 libras

Empacado: 67,317 Unidades

Ventas: 63,271 Unidades vendidas.



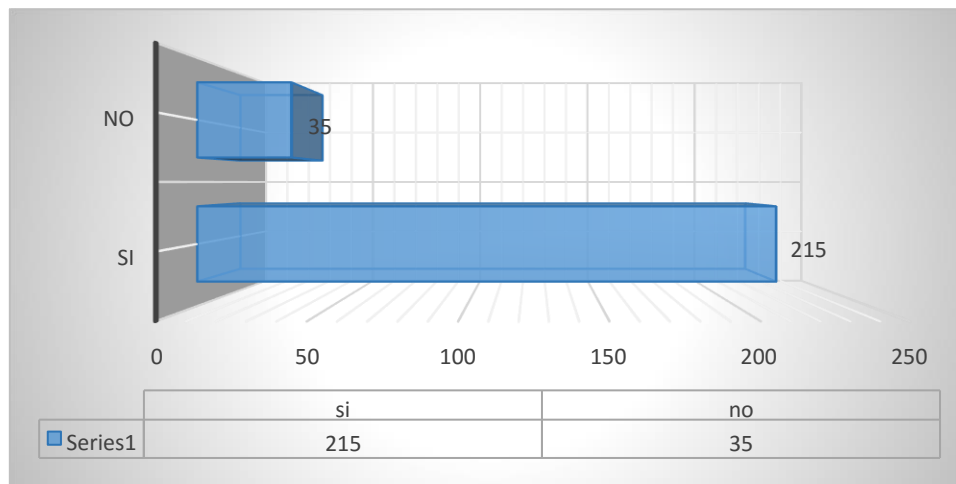
**Objetivo #2. Identificar los factores que influyen en la rotación del personal de la tabacalera ESTELI CIGARS S.A.**

**Rotación del personal:**

El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de persona que ingresan y salen de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

Con respecto a los antecedentes generales obtenidos de producción y administración podemos señalar que la mayoría de los colaboradores admiten que existe rotación dentro de la empresa (ver gráfico N°1).

*Gráfico 1 Rotación del personal.*



Fuente: Elaboración propia

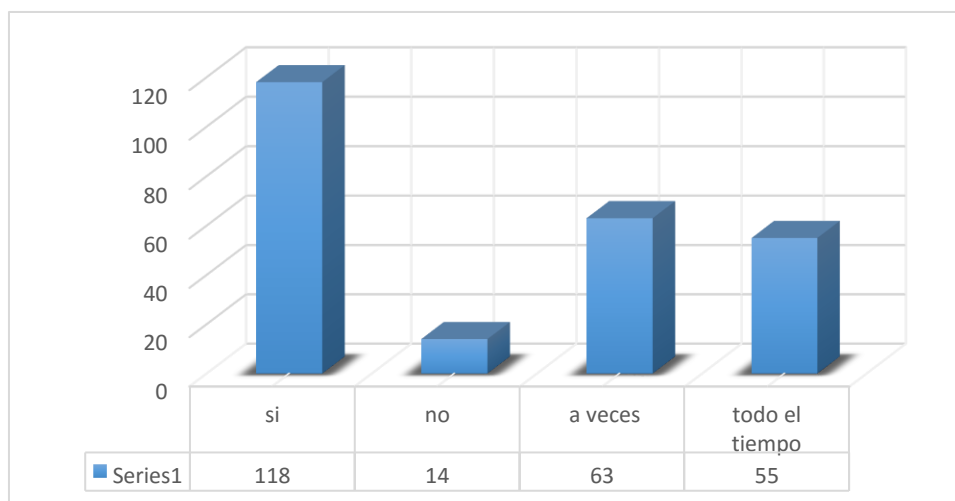
De los 250 trabajadores 215 opinan que si hay rotación del personal en la empresa y 35 opinan que no, de esta manera podemos apreciar que la mayoría del talento humano es consciente de este fenómeno.



**Efectos de la Rotación:**

- ✓ Existen colaboradores que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adaptan a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.
- ✓ Hay personal que cree que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.- Mientras hay otra parte del personal que sabe trabajar individualmente, pero no sabe trabajar en equipo. (Rhslatam, 2013)

Gráfico 2 Efectos de la rotación.



Fuente: Elaboración propia

Respecto al funcionamiento de la empresa los encuestados manifiesta que en su establecimiento sí existe la rotación del personal y que afecta a cada una de las áreas. De los encuestados 118 afirman que su área se ve afectada por la rotación, 14 lo niegan, 63 opinaron que a veces y 55 que todo el tiempo.



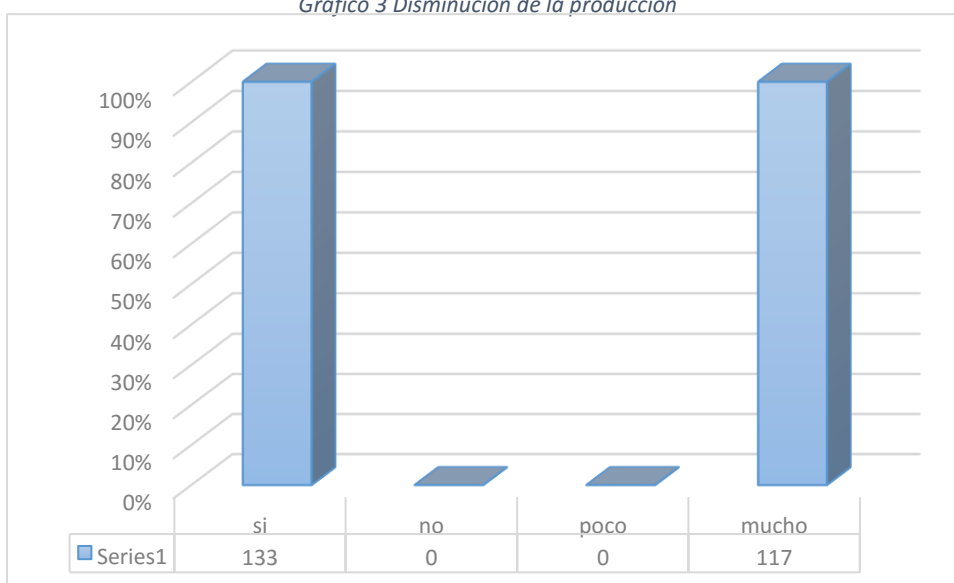


**Productividad:**

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control, aunque prevalezca un amplio consenso acerca de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución.

La culpa ha sido atribuida a varios factores hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total; sin embargo, otros están en desacuerdo, hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 2007)

Gráfico 3 Disminución de la producción



Fuente: Elaboración propia

Según la respuesta de los encuestados 133 de ellos opinan que si se ha reducido la producción y los otros 117 encuestados afirman que ha afectado de gran manera la rotación del personal a la producción de la empresa.

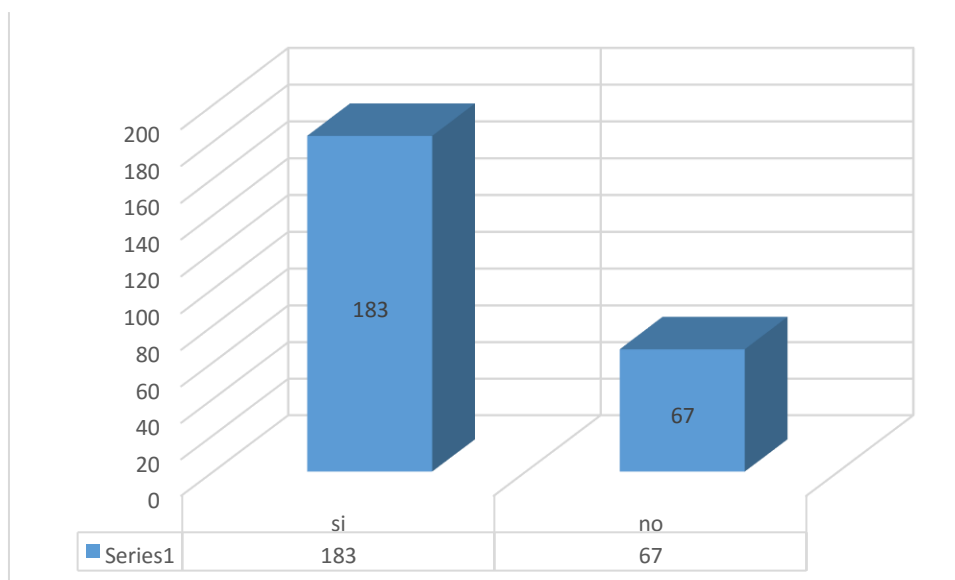


**Condiciones de trabajo:**

Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas.

Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos. El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo. (Cimo, 2002)

Gráfico 4 Condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

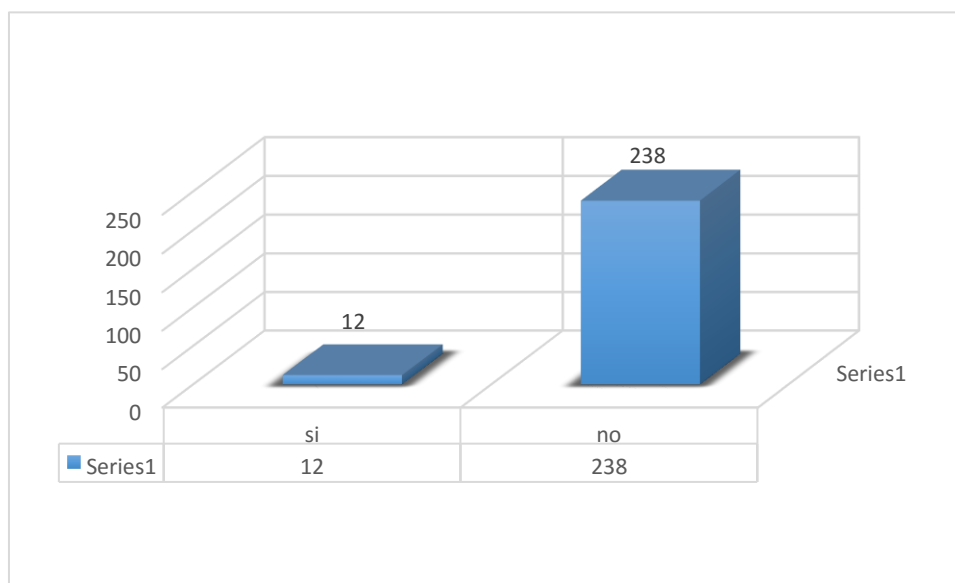
Respecto al ambiente laboral (ver gráfico N° 4.), refleja que 183 de los 250 encuestados opinan que la empresa brinda buenas condiciones de trabajo y 67 encuestados opinan lo contrario.



**Capacitación:**

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. (Werther, Jr & Keith Davis, 2000)

Gráfico 5 Capacitación del personal.



Fuente: Elaboración propia

Referido a las capacitaciones se tienen que realizar semestralmente, pero al encuestar a los colaboradores afirman que no se les capacita, se investigó más a fondo y resulta que los únicos que son capacitados son los del área administrativa como se observa en el gráfico #5, donde 12 encuestados afirman que han recibido capacitaciones y 238 lo niegan.

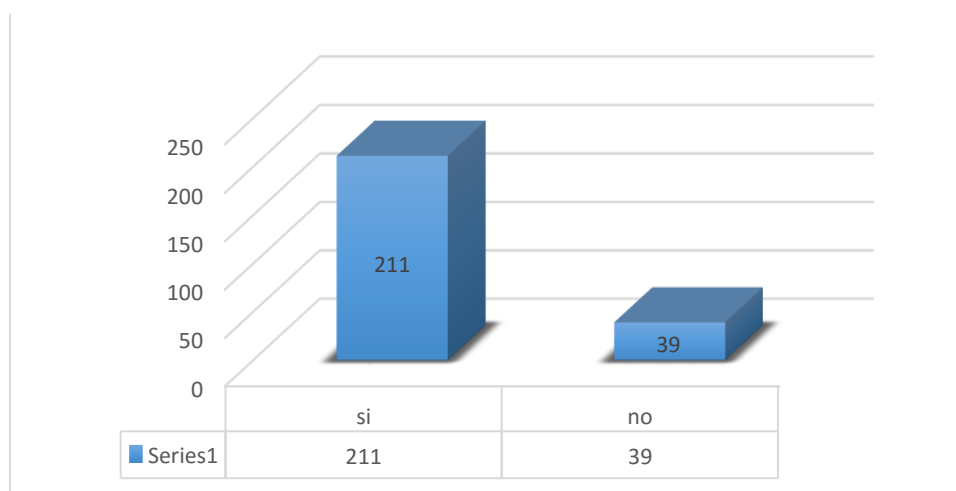


## Salario

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar. (Anguiano, 2011)

En el siguiente gráfico se observa que de los 250 encuestados, 211 afirman que la rotación va de la mano con el salario que devengan y 39 encuestados opinan lo contrario.

Gráfico 6 Salarios-Motivación



Fuente: Elaboración propia

Las 39 personas que contestaron que no era debido al salario, explican que la empresa no motiva ni impulsa a los colaboradores y que el trabajo se ha vuelto hostil y monótono.



**Ambiente físico de trabajo, que implica:**

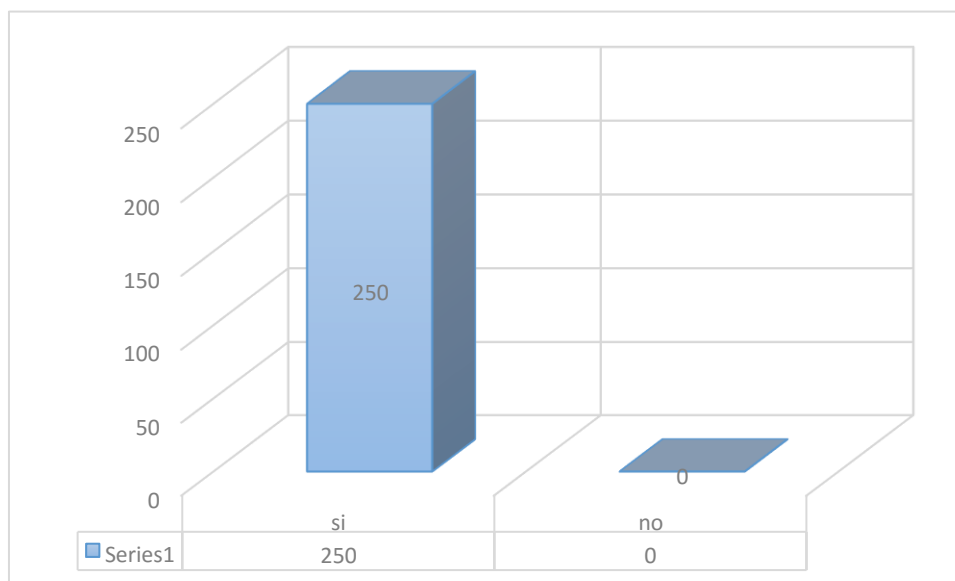
Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares. (Cimo, 2002)

Gráfico 7 Ambiente laboral.



Fuente: Elaboración propia

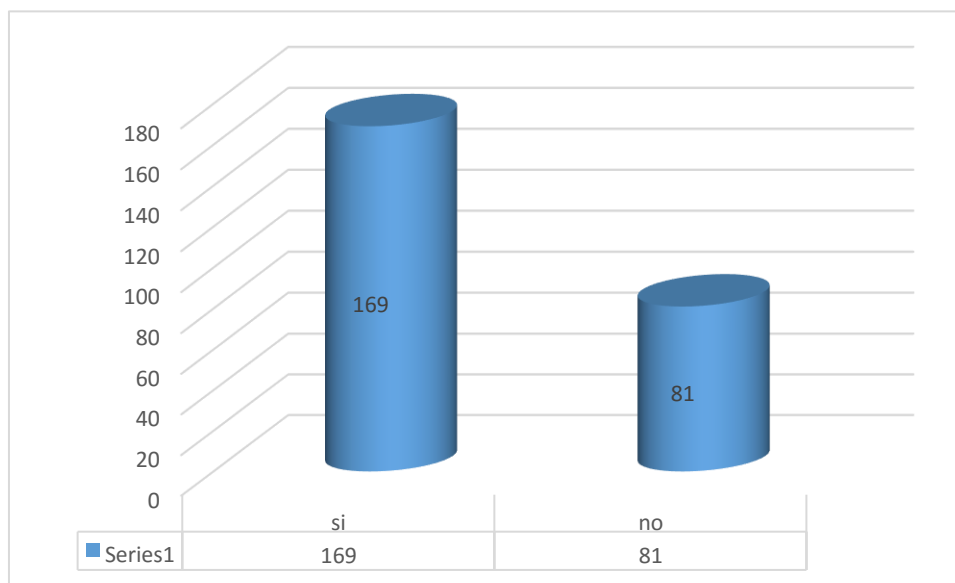
Como se explica anteriormente al preguntar a los colaboradores si las condiciones de trabajo influyen en la rotación del personal todos responden que si lo cual demuestra que a veces no solo el salario afecta a los colaboradores y como complemento a la pregunta sugieren que la institución debe dar más oportunidades de crecimiento a sus trabajadores y enriquecer sus conocimientos.



### Motivación

Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. (Cimo, 2002)

Gráfico 8 Falta de motivación.



Fuente: Elaboración propia

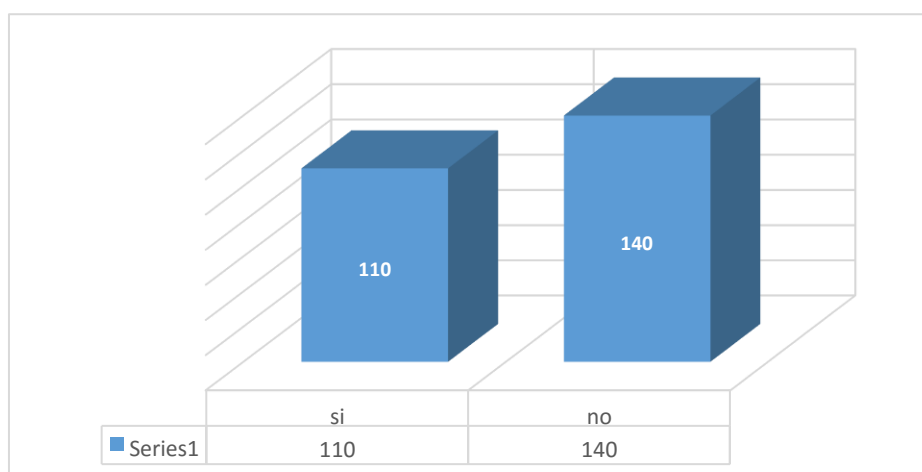
De los 250 encuestados 169 opinan que la falta de motivación es una de las causas de la rotación y 81 de los encuestados opinan que no, si el colaborador es motivado esto permite aumentar su nivel de desempeño. Colaboradores felices, motivados y satisfechos es la clave para que una compañía sea exitosa. Además un colaborador que se siente importante y con poder de decisión es sinónimo de productividad.



**Socialización:**

Un programa de orientación logra su objetivo en la manera en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización. (Werther, Jr & Keith Davis, 2000)

Gráfico 9 Trato por parte de superiores.

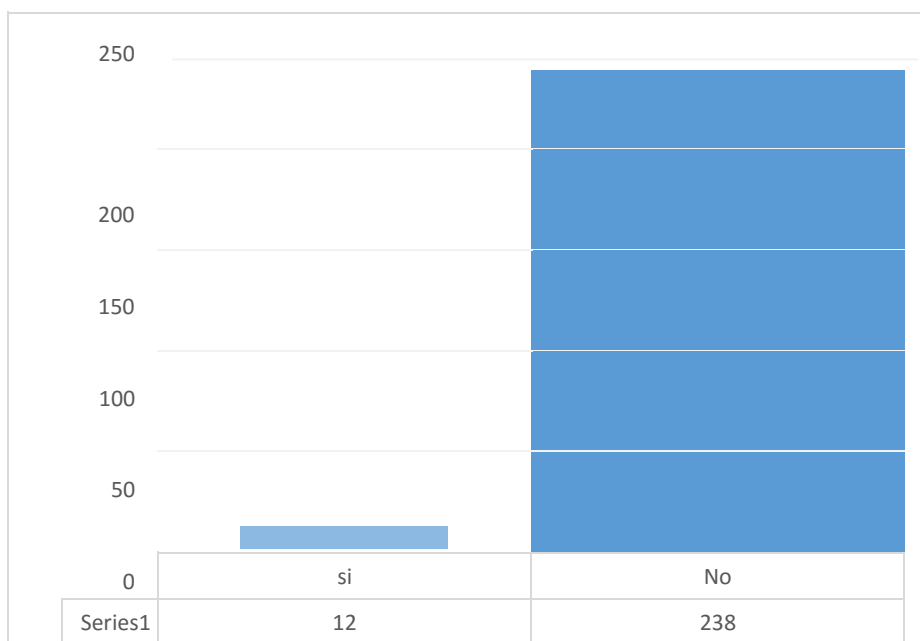


Fuente: Elaboración propia

Con respecto al trato recibido 110 opinan que esta es una variable de gran importancia en la rotación de la empresa 140 encuestados opinan que el trato recibido no tiene nada que ver con la rotación del personal, lo que importa en realidad es lo que cada persona percibe del otro, por eso es de suma importancia estar atentos a las reacciones y emociones de los que nos rodean al momento de relacionarnos con ellos, del estilo de cada persona dependerá mucho el tipo de comunicación que podemos entablar; en esto influyen un gran número de factores, como pueden ser la formación académica, la edad, el nivel socioeconómico, etc.



Gráfico 10 Supervisión.



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores opinan que demasiada supervisión no es una razón por la cual se retiran de la empresa y recalcan que la supervisión es para mejorar las habilidades de los colaboradores y el rendimiento de la empresa. (Ver gráfico 10)

- Los aspectos positivos que les asignan a la empresa son, según los colaboradores, el ser un lugar de encuentro y diálogo con los otros actores , la integración y el permitir dar a conocer cuáles son las funciones de cada uno.
- Las principales críticas que hacen al funcionamiento y labor de la empresa son de parte del área de producción, el poco tiempo dedicado y el hecho de que carecen de capacitaciones.
- Los factores que instan a la rotación del personal son fundamentalmente, el hecho de que no reciben suficiente motivación, el ambiente y las condiciones de trabajo no son los adecuados, no reciben capacitación alguna y los salarios son poco atractivos.





### **Análisis de entrevistas:**

Las entrevistas realizadas son relativamente breves, principalmente por los supervisores y área administrativa para hacerse un tiempo y sentarse a hablar, y porque estas entrevistas buscan de alguna manera, analizar las percepciones y visiones de los jefes y supervisores manifestadas en los cuestionarios.

### **Como resultado de las entrevistas se tiene lo siguiente:**

Según el área administrativa la rotación del personal de la empresa se da de manera regular, esto quiere decir que existe presencia de rotación del personal dentro de la empresa al analizar datos de registros del año pasado de las dadas de baja del personal notamos que un 18.2 % de los trabajadores acaba con su relación laboral en raros casos se da la rotación de un puesto inferior hacia uno superior en un 2.2%.

El área que presenta más rotación del personal es la de curado del tabaco ya que los químicos del curado afectan la salud de los colaboradores de manera grave algunos son intolerables a dichos químicos por lo que deciden retirarse de la empresa.

La rotación del personal afecta la producción al renunciar los colaboradores que ya conocen el proceso productivo e ingresar nuevos trabajadores con mínimo experiencia además de ello incurre en gastos de reclutamiento y capacitación del personal.

Los factores que influyen en la rotación del personal dentro de la empresa son:

- ✓ Experiencia
- ✓ Problemas de salud
- ✓ Salario
- ✓ Nueva oferta de trabajo
- ✓ Problemas familiares
- ✓ Inasistencia



- ✓ En raros casos promoción.

La empresa contribuye a la retención del personal brindando todos los beneficios que exige el ministerio del trabajo, brindando estímulos económicos-bonos y premiando el buen desempeño de sus trabajadores.

Una de las medidas correctivas que aplica la empresa al presentarse la rotación es ascender de la enseñanza a la práctica es decir al momento que se está capacitando el personal que no solo reciba capacitación teórica sino que se pueda ver involucrado desde un inicio en el proceso productivo.

Los beneficios que se obtienen al aplicar las medidas correctivas son para ambas partes se mejora la productividad y si los colaboradores cumplen con la meta establecida se les otorga un bono por su buen desempeño.

#### **Logros:**

##### **En la salud:**

Los colaboradores tienen un médico permanente dentro de la institución y dos enfermeros estos para atención general ya si se trata de un caso grave son remitidos a la clínica previsional San Juan de Dios, los reposos se pagan con el 100% hasta tres días lo demás lo paga el INSS después de llevar la constancia, para los prenatales y postnatales al momento de retiro se pagan 86 días establecidos por la ley.



**Objetivo #3. Proponer un plan de acción que permita la disminución en la rotación del personal para su contribución en los procesos de producción.**

El uso de la matriz MCPE permitió jerarquizar las estrategias obteniendo como resultado:

Estrategia # 1: Procurar la estabilidad del personal para que aquellos que ya han sido capacitados en las características particulares del producto transmitan sus conocimientos a los nuevos colaboradores. D2-A1-A3

Estrategia #2: Capacitar al Personal sobre las especificaciones técnicas del Tabaco. F1-O1

**Objetivo estratégico:**

Reducir la rotación del personal en un 8.2 % a través de la mejora continua del ambiente laboral, el sistema de capacitaciones los incentivos económicos y los salarios como forma de motivación del personal.



## **Conclusión:**

La empresa actualmente genera las siguientes cantidades de empleo: 725 puestos de trabajo en total, de los cuales 107 corresponden al área de administración y 618 al área de producción; el horario de trabajo es de 7: 00 am a 5:15 pm laborando de lunes a viernes.

Cuenta con las siguientes líneas de productos: acid Cigars, ambrosia, chateau real, isla del sol, la vieja habana: corajo, cameroon, conérico y maduro, liga, privada # 9, liga privada t 52, subculture, tabak Especial, java, sampler (mezclas).

Se identificaron cuáles son los factores que influyen en la rotación del personal obteniendo los siguientes: Condiciones de trabajo, falta de capacitación, salarios bajos, trato de jefes inmediatos.

El factor que más incide en la rotación del personal dentro de la empresa son las condiciones de trabajo, debido a que la empresa no brinda el ambiente físico óptimo para llevar a cabo las labores diarias. Según las entrevistas realizadas la administración de la empresa asegura que cuenta con las condiciones necesarias para brindar el ambiente adecuado de trabajo sin embargo, a través de las encuestas nos dimos cuenta que los colaboradores de producción no están satisfechos con dichas condiciones.

Al elaborar el plan de acción para la empresa y luego de su análisis se establecieron estrategias que se pueden llevar a cabo para atacar los problemas de la organización, las estrategias con más peso fueron: capacitar al personal y procurar la estabilidad de los mismos mediante mejoras en el ambiente físico y en el entorno laboral.



## Recomendaciones

Realizar capacitaciones periódicas a los colaboradores de la empresa: Estas deben de aplicarse tanto al personal administrativo como al de producción, ya que ellos deben de adaptarse a las reformas en las diferentes temáticas relacionadas con la elaboración del puro y el trato al personal.

Hacer mejoras en el ambiente físico (infraestructura) de la organización puesto que un entorno agradable que presta las condiciones óptimas motiva al personal para desempeñarse satisfactoriamente.

Proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para llevar a cabo su labor

Motivar al personal por medio de incentivos económicos; la mejor motivación existente es la monetaria, al alcanzar la meta de producción diaria propuesta se puede bonificar y lograr que el colaborador persiga ese objetivo.

Hacer reuniones habituales del personal administrativo y el sindicato para expresar inquietudes, logros y sugerencias.

Aplicar las estrategias propuestas, éstas han sido diseñadas para reducir el índice de rotación del personal y con ello se espera un resultado favorable para la empresa.



## VI. Bibliografía

(15 de febrero de 2016). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-delpersonal-ventajas-y-desventajas/>

Andrea. (17 de Septiembre de 2011). *Slidshare*. Obtenido de <http://andreitacontabilidaddecostos.blogspot.com/2011/09/costos-variables-y-fijos-o-costos.html>

Anguiano, D. (9 de Febrero de 2011). *Slide share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/danielaanguiano/sueldos-y-salarios-6866595>

Aponte, J. C. (s.f.). *Gestiopolis*.

Central, B. (Noviembre de 2015). Obtenido de [www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/historico](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/historico)

Chenny. (16 de Agosto de 2011). Obtenido de <http://es.slideshare.net/Chenny3/plan-decontingencia-8874360>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Cimo, C. (30 de Julio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/seguridad-e-higiene-en-el-trabajo/>

Contreras, J. (16 de Julio de 2016). Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

*Country Meters*. (Diciembre de 2015). Obtenido de <http://countrysmeters.info/es/Nicaragua>

*Diccionario de marketing*. (1999). Madrid- España: Cultural S.A.

*El Nuevo Diario*. (15 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/382267-tabaco-genera-mas-us-200millones/>

Espitia, S. (16 de febrero de 2016). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/yhznzhnjqw5xo/obstaculos-a-la-productividad/>

Fernández, J. C. (8 de Abril de 2009). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/anlisis-de-la-situacin-de-una-empresa>

Gámez Gastélum, R. (2007). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/librosgratis/2007a/221/2r.htm>

Garces, L. F. (18 de Abril de 2016). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/7f9/lasfuerzas-de-porter>

Gómez, I. (29 de Febrero de 2012). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/isaacgflores/muestreo-probabilistico-11805888>

Gómez Gutiérrez, A. (22 de Noviembre de 2007). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/GestioPolis.com/produccion-y-sistemas-de-produccion>

Hernández Gayosso, A. J. (5 de Diciembre de 2011). *slide share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/hedoer/costos-de-la-rotacion-de-personal> Hernández, A. J. (5 de Diciembre de 2011). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/hedoer/costos-de-la-rotacion-de-personal>



- Herrera Nava, A. L. (04 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-humano-en-las-organizaciones/>
- Herrera Nava,, A. L. (4 de marzo de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-humano-en-las-organizaciones/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Mark , C. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Lacayo, L. N. (27 de Mayo de 2013). El tabaco es el “motor” de la economía de Estelí. *El nuevo Diario*.
- Leading, E. (30 de Noviembre de 2016). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/EWTOLEDOHU/cinco-fuerzasdeporter>
- Levy, K. (9 de Junio de 2010). *Slide share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/kscanto/plande-accin-402>
- López,, S. G., & Ortiz,, S. (23 de Abril de 2008). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>
- Losrecursoshumanos*. (15 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal-ventajas-y-desventajas/>
- Marcelo, B. (27 de Junio de 2012). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/yacarects/procesos-de-produccion>
- Martínez, P. (2 de Octubre de 2011). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/perlamar022/2-metodologia-mixta-de-investigacion>
- Mendoza Gòmez,, I. L., Sarmiento,, R. E., & Clary, J. R. (4 de Junio de 2012). *slidshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/IvonneLorenaMendozaGomez/ergonomia-13198095>
- Mendoza Quintero, F. A., & Perés Zeas, W. M. (2014). *Efectos de la inestabilidad del personal del area de produccion en la determinación de los costos unitarios de tabacos liga 7, en la fabrica tabacalera Cubana S.A, durante el periodo de Junio a Julio del año 2013*. Estelí.
- Montoya Orozco, M. L. (2011). *Efectos provocados en los costos de producción por la alta rotación del personal en la fábrica de tabaco Estelí Cigrs S.A durante el periodo 2011*. Estelí.
- Pamela. (27 de Septiembre de 2012). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Pamela143/la-produccion-y-productividad>
- Pepue, J. (04 de Abril de 2014). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slidesearchengine.com/slide/matrices-de-evaluacion>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2016). *Definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/rotacionde-personal/>
- Poison, K. (26 de agosto de 2010). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/poisonkiller/balance-score-card> Portuondo Pichardo,, F. M. (11 de Diciembre de 2016). Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Proceso\\_de\\_produccion](http://www.ecured.cu/index.php/Proceso_de_produccion)
- Rhslatam. (7 de Mayo de 2013). *rhslatam.com*. Obtenido de <http://rhslatam.com/blog/rotacion-laboral-ventajas-y-desventajas/>



- Rodríguez Fernández, Z. M., & González González, J. (2014). *Descuadrando*. Obtenido de [http://descuadrando.com/Entrevista\\_de\\_salida](http://descuadrando.com/Entrevista_de_salida)
- Ronda Pupo, G. A. (11 de Marzo de 2002). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/unconcepto-de-estrategia/>
- Sales, M. (28 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- Sánchez, J. (23 de Mayo de 2011). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jesussanval/5-fuerzas-de-porter-80690546y>
- Serrano Moya, M. M. (mayo de 05 de 2015). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/mmserrano3/concepto-de-produccion>
- Verdugo, W. (5 de Octubre de 2010). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/wenceslao/investigacion-descriptiva-5366924>
- Werther, Jr, W. B., & Keith Davis. (2000). *Administración de personal y de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.