

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

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciado(a) en  
Administración de Empresas**

**Tema Delimitado:**

**Rotación del personal en el proceso productivo de la Empresa Drew  
State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013.**

**Autoras:**

- **Marenco Monjarrez Lisseth Margarita**
- **Polanco Ramírez Graciela Del Carmen**
- **Úbeda Úbeda Yesenia**

**Tutor: Lic. Alberto Sevilla Rizo**

**Estelí, Enero 2015.**



## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gerencia del Talento Humano

## TEMA

Administración del Talento Humano

## SUBTEMA

Rotación del personal en el proceso productivo de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013.



## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo ser supremo por iluminarnos, darnos sabiduría y capacidad para poder concluir con nuestros estudios superiores, por darnos el don de vivir porque sin él nada sería posible.

A nuestros padres por ser la fuente de inspiración en nuestras vidas, por su apoyo moral y material que nos brindaron en todo momento.

Maestros por brindarnos su guía y sabiduría durante el transcurso de nuestra carrera que sin esperar nada a cambio han sido pilares en nuestro camino.

Amigos Quienes nos acompañaron en la trayectoria de aprendizaje, conocimientos y nos apoyamos mutuamente en nuestra formación.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.



## AGRADECIMIENTO

Nuestro trabajo es un esfuerzo conjunto, el que con mucha dedicación y empeño hemos logrado concluir. Sin embargo, consideramos que sin la ayuda de Dios, nuestro creador y sin la ayuda de algunas personas, esto no hubiera sido imposible.

A nuestros padres por habernos apoyado en todo momento, por los valores que nos han inculcado, por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas y sobre todo por ser un ejemplo a seguir.

Al Lic. Alberto Sevilla, quien fue nuestra guía principal en la elaboración de este trabajo, quien además de brindarnos su apoyo moral también nos colaboró con sus conocimientos.

A los docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria, quienes fueron los guías en nuestra formación profesional.

A la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. por su tiempo e información brindada durante el período de elaboración del trabajo, en especial al Lic. Geovanny Zamora por compartir sus conocimientos y experiencias en relación al tema de investigación.

**Las Autoras.**



## VALORACION DEL DOCENTE

Por medio de la presente hago constar que **GRACIELA DEL CARMEN POLANCO RAMIREZ, LISSETH MARGARITA MARENCO MONJARREZ, YESENIA ÚBEDA ÚBEDA**, estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresa finalizaron su trabajo investigativo “Rotación de personal en el proceso productivo de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013”.

Dicho trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación ejecución (trabajo de campo), procesamiento análisis e interpretación de datos y las respectivas conclusiones.

Además es importante recalcar que esta línea de investigación de Incidencia de la rotación de personal en el proceso productivo hubo dificultades para la recolección de la información, pero considero que se cumplió con los objetivos propuestos.

Después de revisar la coherencia, el contenido y la forma del presente trabajo se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto está listo para ser presentado a defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 14 días del mes de Enero del año 2015.

Atentamente.

Lic. Alberto Cayetano Sevilla Rizo  
Tutor



## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Preguntas-Problema	7
1.4. Justificación	8
<b>II. OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
2.1. Objetivo General	10
2.2. Objetivos Específicos	10
<b>III. MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
3.1. Administración del talento humano	11
3.2. Rotación del personal	21
3.3. Proceso productivo	28
<b>IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVO</b>	<b>30</b>
<b>V. METODOLOGÍA</b>	<b>31</b>
5.1. Tipo de investigación	31
5.2. Tipo de estudio	31
5.3. Muestra	31
5.4. Técnicas de recolección de datos	33
5.5. Etapas de investigación	34
<b>VI. RESULTADOS</b>	<b>37</b>
6.1. Caracterización de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.	37
6.2. Proceso de administración del talento humano de la empresa Drew State	39
6.3. Causas que originan la rotación del personal en la empresa Drew State	44
6.4. Incidencia de la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa	59
6.5. Estrategias para disminuir la rotación del personal en la empresa Drew State	63



<b>VII. CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES</b>	<b>69</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>70</b>
<b>X. ANEXOS</b>	<b>71</b>



## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación, cuyo objeto de estudio es la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí, tiene como propósito analizar la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa Drew State, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013.

La metodología utilizada es la siguiente: según el tipo de investigación es cualitativa, porque se estudia el problema de la rotación del personal de la empresa, la aplicabilidad del proceso del talento humano, las causas que la originan y de qué manera incide en el proceso productivo; el universo de estudio está compuesto por la empresa y la muestra son las áreas productivas (producción, empaque, capa, pre-industria etc.); los criterios de selección a tomar en cuenta son las personas con amplio conocimiento sobre el tema, las que fueron entrevistados como el gerente financiero, el responsable de contabilidad y las áreas productivas de la empresa.

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de las técnicas como la entrevista y la encuesta. También las etapas como es la investigación documental, elaboración de instrumentos tomando en cuenta los objetivos específicos, el trabajo de campo el cual consiste en aplicar las entrevistas y encuestas a los informantes claves de la empresa; la etapa del informe final que se redactó analizando los resultados obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas y encuestas.

Entre los resultados más relevantes, se encontró que las causas que originan la rotación del personal son los salarios bajos, falta de motivación laboral y la selección incorrecta. En cuanto al salario, la investigación nos indica que es muy bajo, porque no cubre las necesidades del trabajador, lo que es factor clave para que el trabajador busque otras oportunidades laborales.



Debido a esta situación, la empresa debe proporcionar salarios justos y reconocimientos necesarios para que los trabajadores se sientan motivados y se desempeñen mejor en el trabajo.

La bibliografía que se utilizara son los libros de Chiavenato en varias ediciones, William Werther, Milkovich, entre otros, ley 185 del código del trabajo, seminarios de graduación similares al tema de la investigación encontrados en la biblioteca urania Zelaya de la facultad y diferentes páginas web.



## 1.1. Antecedentes

Se revisaron diversas fuentes de información relacionadas al tema de investigación “Rotación de personal en el proceso productivo de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013.” para considerarlos como antecedentes, dichas fuentes fueron consultadas en la Biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM-Estelí), identificándose dos seminarios y una tesis de licenciatura.

Primer estudio: presentado por: Jeovanny Teresa Rodríguez Salgado, Edgar Manuel Hernández Rivera y Rosa Esmilda Gutiérrez Lanuza (2004), titulado ; “Elementos básicos de la administración de recursos humanos necesarios para una buena administración en ENACAL en el año 2003”; el objetivo de dicha investigación fue “Determinar las relaciones interpersonales de los trabajadores en la empresa nicaragüense de acueductos y alcantarillados (ENACAL), enfocadas en la administración de recursos humanos”.

Segundo estudio: presentado por Reynaldo David Midence Torres y Yalmar Ramón Flores Rugama (2005), se titula “Desarrollo de RR-HH en casa pellas Estelí, el objetivo fue “Determinar el proceso de desarrollo de RR-HH dentro de la estructura organizacional de Casa Pellas, Estelí”.

Tercer estudio: tesis realizada por la Lic. Martha Lorena Montoya Orozco (2012); titulada: “Efectos provocados en los costos de producción por la alta rotación de personal en la fábrica de tabaco Estelí Cigars, S.A. durante el periodo 2011, cuyo objetivo fue evaluar los efectos provocados en los costos de producción por la alta rotación de personal en la fábrica de tabaco Estelí Cigars, S.A. durante el periodo 2011”.



En la fábrica Drew State se han elaborado informes sobre rotación de personal por áreas de trabajo, pero solo a nivel informativo y no a nivel de llegar a profundizar en la incidencia que tiene la rotación en el proceso productivo.

Uno de los libros más consultados en la biblioteca “Urania Zelaya” fueron los de Chiavenato, Werther, Milkovich, etc. De acuerdo a las consultas realizadas en la biblioteca “Urania Zelaya” se puede concluir que no se encontraron investigaciones sobre la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.



## 1.2. Planteamiento del problema

Ante la exigente expectativa de competitividad en las empresas, estas deben atender y resolver con prontitud todos los retos que se le presenten para efecto de lograr participar con éxito en la carrera que implica no solamente su supervivencia sino la obtención de dividendos suficientes que satisfagan a sus propietarios. Por ello independientemente que las empresas cuenten con el capital financiero y la tecnología necesaria, no se debe pasar por ningún motivo la importancia de contar con el personal idóneo para el desempeño de cada una de sus actividades.

Una organización puede contar con la mejor tecnología para ser productiva y con el capital financiero necesario, pero si no cuenta con una adecuada política de talento humano los trabajadores o empleados estarán entrando y saliendo de la empresa conllevando con ello una rotación de personal. Si la rotación no está planeada de acuerdo con las estrategias de la empresa, cada persona que decida salirse le ocasionará a la misma una pérdida de productividad que afectara las medidas que se tomen para ser competitivos.

Una rotación de personal no controlada dentro de una organización produce efectos que perjudican en muchos aspectos, por tal razón es primordial determinar las causas que la originan y así permitir a las empresas lograr los objetivos que se plantean; de igual manera si se da un control de la rotación de personal, se tendrán también beneficios para los trabajadores lo que significa que si las dos partes que interactúan dentro de la relación laboral están satisfechas, dirigirán sus esfuerzos al engrandecimiento de la empresa el cual producirá beneficios para todos.



Esta investigación se realizó con el propósito de analizar la rotación de personal en el proceso productivo de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. porque el hecho de que en la empresa exista rotación del personal conlleva a la misma a ser menos productiva.

La investigación se realizó con la participación de las personas del área administrativa (gerente financiero, el contador de la empresa y el responsable del talento humano) y el personal productivo de la empresa (obreros), los cuales son claves para facilitar la información que se obtuvo en los posibles resultados.

De igual forma se verificó la frecuencia con que se dio la rotación de personal en la empresa en el año 2013, así mismo las causas y consecuencias que trajeron para la misma.



### 1.3. Preguntas-Problema

En base a la descripción del problema se ha definido una serie de preguntas problemas que guían este estudio.

1. ¿Cómo está organizado el proceso de administración del talento humano de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.?
2. ¿Cuáles son las causas que originan la rotación de personal en la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.?
3. ¿Con que frecuencia se presenta la rotación de personal en la empresa Drew State?
4. ¿Cuáles son los efectos que provocó la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa?
5. ¿Cuáles son las estrategias implementadas por la empresa para evitar que la rotación de personal se presente frecuentemente?



## 1.4. Justificación

Se considera que en la ciudad de Estelí, las empresas dedicadas a la producción del tabaco son hoy en día la mayor fuente generadora de empleo y la fuente de ingreso de muchas familias en esta ciudad. El desarrollo industrial de la misma es atribuido a las micro y macro empresas de tabaco que se han posicionado en la región.

El significado de rotación del talento humano ha cambiado mucho con respecto a los años anteriores, no obstante sigue siendo de gran importancia y son los mismos elementos los que intervienen en ella. Hoy en día el talento humano no es visto como una estructura aislada, sino como proceso integrante de la empresa, en el sentido de que son un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales el personal y la gerencia persiguen metas comunes en donde se toma en cuenta el talento y entusiasmo del personal.

En la presente investigación se realiza un análisis sobre la rotación del talento humano en la empresa Drew State, a la vez se describe su proceso de administración y se identifican las causas que originan la rotación del personal y por consiguiente su incidencia en el proceso productivo.

Los datos fueron recolectados a través de los instrumentos como la aplicación de entrevistas al personal administrativo y encuestas al personal productivo de la empresa; Con esta investigación se ampliaron los modelos teóricos ya existentes y se contrastó como se presentan en la realidad que viven hoy en día las empresas con una frecuente rotación de personal.



Esta investigación servirá como referencia y punto de partida para nuevos estudios que puedan realizarse y seguir profundizando sobre las causas que motivan la rotación del personal dentro de las empresas, a la vez para los estudiantes de la facultad les será útil como material de consulta con información actualizada sobre el tema.

La información recolectada y resultados obtenidos contienen datos y sugerencias los cuales serán dados a conocer a la empresa y servirán de apoyo en su desempeño administrativo en lo referente a la rotación del talento humano. De igual manera será de información muy útil para las empresas que presentan un alto índice de rotación y se pretende proveer un marco de referencia que sirva de apoyo sobre las prácticas administrativas en materia del talento humano que aplican las empresas.



## II. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

Analizar la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013.

### 2.2. Objetivos Específicos

1. Describir el proceso de administración del talento humano de la Empresa Drew State Tobacco Company, S.A.
2. Identificar las causas que originan la rotación del personal en la Empresa Drew State Tobacco Company, S.A.
3. Determinar la incidencia de la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa.
4. Proponer estrategias que logren disminuir la rotación del personal para mejorar la productividad de la empresa.



### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Administración del talento humano

La influencia del comportamiento humano dentro del trabajo no ha escapado a los estudiosos de la administración, motivo por el cual, algunos de ellos se han dado a la tarea de profundizar en su estudio e investigación. De aquí surgió la administración del talento humano definida como el área de estudios relativamente nueva, sin embargo se aplica a cualquier tipo o tamaño de empresa y organizaciones, sus asuntos estudiados abarcan gran cantidad de campos de conocimientos que poseen las personas como recursos.

La administración más delicada e importante es el talento humano, porque las personas son seres que piensan con su propia personalidad e individualidad que los caracteriza y los distingue entre otros, capaz de tomar sabias decisiones para lograr el desarrollo organizacional.

De la administración del talento humano depende en gran medida el desarrollo y éxito de las organizaciones, por esto juega un papel tan importante a la hora de planear las actividades de una organización o empresa. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1996).

El talento humano son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. El talento humano está distribuido en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría), y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El talento humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de talento que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.



### **3.1.1. Objetivos de la administración del talento humano**

1. Objetivos Sociales.
2. Objetivos Corporativos.
3. Objetivos Funcionales.
4. Objetivos Personales.

#### **1. Objetivos sociales**

La administración del talento humano debe repercutir en la sociedad de manera que contribuya a esta. Es por eso que en las organizaciones deben evitarse las prácticas discriminatorias que falten a su compromiso ético con la sociedad.

#### **2. Objetivos corporativos**

El departamento del talento humano es también responsable de los logros de las metas fundamentales de las organizaciones. Puede servir de instrumento para facilitar el logro de las mismas.

#### **3. Objetivos funcionales**

La administración del talento humano debe contribuir de forma razonable a la organización, un uso insuficiente o excesivo de los recursos puede desequilibrar la empresa.

#### **4. Objetivos personales**

La administración del talento humano es un medio para satisfacer las necesidades individuales de los integrantes de una organización, de modo que cada individuo se sienta realizado con el cumplimiento de sus labores.



### 3.1.2. Actividades de la administración del talento humano

1. **Plantación:** Se deben proveer las necesidades futuras de la empresa.
2. **Desarrollo:** Mediante el desarrollo de los empleados pueden satisfacerse las necesidades de la empresa.
3. **Evaluación:** Es totalmente necesaria para notar el desempeño de los empleados, y las posibles modificaciones que haya de hacerse.
4. **Compensación:** Son las ganancias que devengan los empleados por sus aportes a la empresa.
5. **Control:** Deben aplicarse controles para evaluar la efectividad y garantizar el éxito de la empresa. (Davis, 1995).

### 3.1.3. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.



Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son: las comparaciones sociales con otros empleados; las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Higiene y seguridad en el trabajo.
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: satisfacción general indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

### **3.1.4. Desempeño laboral**

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador toma en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.



Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y por ende, la idoneidad demostrada. (Pèrez).

### **3.1.5. Reclutamiento del personal**

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado del talento humano las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Sus fuentes pueden ser externas o internas y se basan en técnicas que la empresa utiliza para dar a conocer las vacantes que tiene de una determinada posición de trabajo; según el capítulo III, artículo 33 del código del trabajo la promoción es el cambio de asignación del trabajador de un puesto de nivel inferior a otro superior.



Todo trabajador tiene derecho de ser promovido de un cargo a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título o diploma y su calificación técnica para desempeñar la nueva actividad.

Cuando se produzca una vacante ésta será llenada preferentemente promoviendo al trabajador que llene los requisitos para el cargo.

### **3.1.5.1. Reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. El reclutamiento interno puede implicar la transferencia, ascensos, transferencia con ascenso, programas de desarrollo y planes de "profesionalización" de personal.

#### **3.1.5.1.1. Ventajas del reclutamiento interno**

Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.

Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo.

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.



Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

### **3.1.5.1.2. Desventajas del reclutamiento interno**

Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.

Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

### **3.1.5.2. Reclutamiento externo**

Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa, varía de acuerdo al puesto y se realiza a través de consulta de los archivos de candidatos que son los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron seleccionados; candidatos presentados por empleados de la empresa, carteles o anuncios en la portería de la empresa, contacto con sindicatos, contactos y conferencias con universidades, contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua y anuncios en diarios, revistas, televisión y radio: es la técnica más eficaz para atraer candidatos.

#### **3.1.5.2.1. Ventajas del reclutamiento externo**

El reclutamiento externo trae sangre nueva a la organización, nuevas ideas, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo.



Renueva y enriquece el talento humano de la organización; aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato.

### **3.1.5.2.2. Desventajas del reclutamiento externo**

Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo); es más costoso; es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos son desconocidos; afecta la política salarial de la empresa; los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal; inversión monetaria costosa, ya que debe pagar comisiones o anuncios en periódicos, revistas o formularios. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1996).

### **3.1.6. Selección del personal**

La selección del talento humano puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia con la entrevista preliminar, después se rechaza con rapidez a los candidatos que no reúnen calificaciones necesarias.

Enseguida los candidatos terminan la solicitud de empleo de la compañía y pasan a través de una serie de pruebas de selección, la entrevista y la verificación de referencias y antecedentes. (Mondy R. W., 1997).



“Según Chiavenato La selección es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa.”

### **3.1.7. Importancia de la selección**

Es importante para cualquier organización formar un buen grupo de trabajo, con el cual pueda alcanzar sus objetivos. Para alcanzar dichos objetivos todos los departamentos y puestos deben trabajar conjuntamente, razón por la cual el desempeño de un gerente dependerá, en parte de sus subordinados. Al realizar una selección cuidadosa encontraremos empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para trabajar con la organización.

### **3.1.8. Técnicas de selección**

El proceso de selección de personal es una responsabilidad muy importante, por lo que las personas que están a cargo deben utilizar técnicas útiles para no usar las corazonadas, las perspicacias y la buena voluntad; la selección debe ser responsablemente profesional y humana.

Chiavenato expresa que las técnicas de selección son las entrevistas de acercamiento personal, pruebas de conocimiento o capacidad para ver si lo que dice saber hacer, efectivamente lo aplica, pruebas psicométricas para saber sus habilidades técnico mental y pruebas de personalidad porque es bueno saber como un individuo se comportara en diferentes situaciones.



### 3.1.9. Contratación de personal

La evaluación de los resultados del proceso de selección como toda actividad desarrollada, debe ser medible, y para tal efecto se muestra la siguiente operación para cuantificación.

#### Medición del proceso de selección

No de candidatos admitidos
<b>C.S.</b> = $\frac{\text{-----}}{\text{No de candidatos examinados}} \times 100$

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección, esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento del personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de las personas rechazadas incluyen ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000).

Según la ley N° 185 del código del trabajo, título II: derecho individual del trabajo, capítulo II: formas o tipos de contratos, artículo. 23 nos dice que el contrato de trabajo se redactará en dos ejemplares firmados por ambas partes, entregándose uno de ellos al trabajador. Dichas copias podrán ser presentadas al Ministerio del Trabajo para su certificación. Y según el artículo 24 el contrato de trabajo puede celebrarse verbalmente cuando se refiera:

- a) Al trabajo en el campo.
- b) Al servicio doméstico.
- c) A los trabajos temporales u ocasionales que no excedan de diez días.



En estos casos, el empleador suministrará al trabajador dentro de los primeros tres días de trabajo, una constancia que contenga la fecha de iniciación de la relación de trabajo, el servicio a prestar u obra a realizar y el salario estipulado. Salvo prueba en contrario, la constancia referida será suficiente para demostrar la existencia de la relación laboral. (A., Título II: Derecho individual del trabajo, 2009).

### **3.2. Rotación del personal**

Las empresas dedicadas a la elaboración del tabaco se constituyen con un objetivo primordial y otros colaterales; se han considerado para obtener un beneficio económico, objetivo principal por lo que al existir actividades dentro de la organización que no estén controladas institucionalmente, entonces generará condiciones extrañas que provocarán en muchos casos gastos innecesarios. Tener el control sobre la rotación de personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La vida de toda organización se mantiene, mientras esté integrada por un conjunto de personas que desempeñan actividades, cuyos objetivos personales se sujetan a los objetivos institucionales establecidos por la dirección para alcanzar una o varias metas específicas; pero será mientras que el desempeño de las actividades le produzca a los trabajadores beneficios monetarios de tiempo de estatus, de desarrollo o intelectuales entre otros para alcanzar sus objetivos particulares.

En otras palabras las personas laboran en las organizaciones mientras le sea conveniente, cuando ya no lo es buscan otro trabajo y se retiran de la organización.

#### **3.2.1. Técnica de capacitación gerencial**

Incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes.



Es trasladar a las personas en capacitación de un departamento a otro para ampliar su comprensión de todas las fases del negocio. La persona en capacitación (generalmente una persona recién graduada de la universidad) podrá estar varios meses en cada departamento; esto no solamente lo ayuda a ampliar su experiencia, sino también a descubrir los empleos que prefiere.

### **3.2.2. Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente**

Es el flujo de entrada y salida de personal en una organización. Cabe destacar, que en toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de talento humano, lo cual ocasiona una rotación que es apenas vegetativa y de simple conservación del ambiente.

A veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros registrados son por la propia decisión de los empleados aumenta notablemente. En un mercado de trabajo competitivo y con intensa oferta, por lo general se presenta un aumento en la rotación de personal.

### **3.2.3. Ventajas de la rotación de personal**

Para determinados puestos es importante disponer de personas jóvenes; el personal de nuevo ingreso devenga sueldos menores a los ya existentes; los derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro; permite que cada persona que labora en la empresa descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces; permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.



Permite que cada líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.

### 3.2.4. Desventajas de la rotación de personal

El costo que representa por reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento hacia los nuevos empleados es elevado; escasa eficiencia durante su periodo de adaptación; costo de errores y desperdicios por el periodo de iniciación y de entrenamiento.

Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones, que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo, que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.

### 3.2.5. Medidas para corregir la rotación del personal

1. Tener bien definida la valuación de puestos (sueldos y salarios).

**Sueldo:** Se paga en forma quincenal o mensual y es una cantidad fija de dinero y generalmente se asocia a los trabajos administrativos de oficinas, intelectuales o de supervisión (pago por mes).

**Salario:** Se paga en base a un día o por hora, aunque su liquidación sea semanal, ósea es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud de contrato de trabajo.

2. Calificación de méritos (evaluación del desempeño laboral y su comportamiento en el trabajo).

3. Planeación dinámica de promociones y descensos.

4. Proporcionar un ambiente laboral de cordialidad, armonía, comunicación e interrelación entre el personal de trabajo.

5. Revisar las políticas, normas y procedimientos de trabajo.



### 3.2.6. Rotación de puestos

La rotación de puestos es una técnica de capacitación gerencial, que significa que el personal será cambiado de una posición a otra con la intención de ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes, con el objetivo de prepararlos o desecharlos para un futuro dentro de la empresa.

En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos son muy variados, entre ellos tenemos la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada; seguridad de equipos y personas; repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto; mayor motivación del personal.

### 3.2.7. Factores que provocan la rotación voluntaria

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales.

Esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros, de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.



Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión. Todos estos factores conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Según la ley N° 185 del código del trabajo, título II: derecho individual del trabajo, capítulo VI: de la terminación del contrato individual o relación de trabajo el Arto. 40 dice que la terminación del contrato individual o relación de trabajo pone fin a la generación de los derechos y obligaciones que emanan de los mismos.



Según el art. 41 el contrato individual o relación de trabajo termina:

- a) Por expiración del plazo convenido o conclusión de la obra o servicio que dieron origen al contrato.
- b) Por muerte o incapacidad permanente del empleador que traiga como consecuencia precisa la terminación de la empresa; o por muerte o incapacidad permanente del trabajador.
- c) Por sentencia condenatoria o pena privativa de la libertad del trabajador.
- d) Por cesación definitiva de la industria, comercio o servicio basada en motivos económicos legalmente fundamentados y debidamente comprobados por el Ministerio del Trabajo.
- e) Por resolución judicial firme cuya consecuencia sea la desaparición definitiva de la empresa.
- f) Por terminación del contrato de acuerdo con la ley.
- g) Por jubilación del trabajador.
- h) Por fuerza mayor o caso fortuito cuando traigan como consecuencia precisa el cierre de la empresa.

Según el art. 48 el empleador puede dar por terminado el contrato sin más responsabilidad que la establecida en el artículo 42, cuando el trabajador incurra en cualquiera de las siguientes causales:

- a) Falta grave de probidad.
- b) Falta grave contra la vida e integridad física del empleador o de los compañeros de trabajo.
- c) Expresión injuriosa o calumniosa contra el empleador que produzca desprestigio o daños económicos a la empresa.
- d) Cualquier violación de las obligaciones que le imponga el contrato individual o reglamento interno, que hayan causado graves daños a la empresa.



El empleador podrá hacer valer este derecho dentro de los treinta días siguientes de haber tenido conocimiento del hecho.

Previo a la aplicación de este artículo, el empleador deberá contar con la autorización del inspector departamental del trabajo quien no podrá resolver sin darle audiencia al trabajador.

Una vez autorizado el despido el caso pasara al inspector general del trabajo si apelare de la resolución cualquiera de las partes sin perjuicio del derecho del agraviado de recurrir a los tribunales. (A., Título II: Derecho individual del trabajo, 2009).

### **3.2.8. Determinación del costo de rotación de personal**

La rotación de personal puede llegar a generar costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicarán a continuación.

Costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

1. Costo de reclutamiento y selección.
2. Costo de registro y documentación.
3. Costo de ingreso.
4. Costo de desvinculación.

Costos secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:



1. Efectos en la producción.
2. Efectos en la actitud del personal.
3. Costos extra laborales.
4. Costos extra operacionales.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir, de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización.

Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones, sino también en la comunidad y el individuo.

Costos terciarios de la rotación de personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se encuentran:

1. Costo de inversión extra.
2. Pérdidas en los negocios.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las empresas para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y a largo plazos, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía.

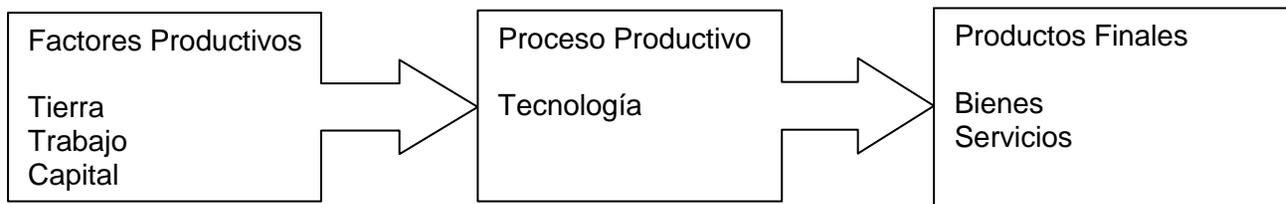


### 3.3. Proceso productivo

El proceso productivo consiste en la transformación de factores productivos en bienes o servicios, dicha transformación se hace mediante el uso de una tecnología.

#### 3.3.1. Elementos del proceso de producción

Los factores productivos de los que debe disponer la empresa para poder llevar a cabo su actividad; la tecnología que es la forma de combinar los medios humanos y materiales para elaborar bienes y servicios y los bienes o servicios que la empresa produce, los cuales, recordemos, pueden ser finales (destinados al consumo inmediato) o de capital (destinados a ser utilizados para producir otros bienes).



#### 3.3.2. Clasificación del proceso productivo

Los procesos productivos pueden clasificarse con arreglo a muchos criterios. Uno de los más importantes distingue entre la producción en serie y la producción intermitente o bajo pedido.

Un proceso productivo en serie consiste en la elaboración de un producto homogéneo o normalizado, sin diferenciación y destinado al consumo en masa. Algunos ejemplos pueden ser los azulejos, las mesas de oficina o los productos químicos.



Un proceso intermitente o bajo pedido está destinado a la fabricación de un producto más diferenciado, con características específicas, adaptado a las necesidades de un cliente concreto. Por ejemplo, los coches de lujo o los aviones privados, etc. (González).



#### IV. Operacionalización por objetivo

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Diferenciación operacional	Categorías/ Índice	Fuente
1. Describir el proceso de administración del talento humano de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.	Administración del talento humano	De la administración del talento humano depende en gran medida el desarrollo y éxito de las organizaciones, por esto el talento humano juega un papel tan importante a la hora de planear las actividades de una empresa.	Aplicación del proceso de administración del talento humano: -Reclutamiento -Selección -Contratación -Inducción -Capacitación	Entrevista
2. Identificar las causas que originan la rotación del personal en la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.	Rotación del personal	Es el flujo de entrada y salida de personal en una organización. Cabe destacar, que en toda organización ocurre un pequeño volumen de entradas y salidas de talento humano, lo cual ocasiona una rotación que es apenas vegetativa y de simple conservación del ambiente.	Factores que originan la rotación del personal: Fuentes externas. Fuentes internas.	Encuesta
3. Determinar la incidencia de la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa.	Incidencia de la rotación del personal.	Influencia o efecto que tiene la rotación de personal en el proceso productivo de toda organización o empresa.	Causas y consecuencias que provocó la rotación en la productividad de la empresa.	Entrevista
4. Proponer estrategias que logren disminuir la rotación del personal para mejorar la productividad de la empresa.	Estrategia Empresarial	Conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia mediante la adecuación de los recursos y las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera.	-Análisis FODA -Priorizar las líneas estratégicas -Definir las líneas estratégicas -Actividades por líneas estratégicas	Entrevista



## **V. METODOLOGÍA**

### **5.1. Tipo de investigación**

Es una investigación aplicada porque se analiza el problema de la rotación de personal, sus causas y de qué manera incide en el proceso productivo de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.

Es cualitativa porque se investigan las causas que conllevan a que el personal de la empresa Drew State no sea estable, así mismo la frecuencia de rotación que esta presentó durante el año 2013.

### **5.2. Tipo de estudio**

El universo de esta investigación lo compone la empresa Drew State en general, la cual está ubicada en el Barrio Oscar Gámez N°2 de la ciudad de Estelí, dedicada a la elaboración y exportación del tabaco a países internacionales.

### **5.3. Muestra**

#### **5.3.1. Tipo de muestra**

La muestra de esta investigación es el área productiva de la empresa, en donde se obtuvo la información que servirá para llevar a cabo la investigación. El muestreo es no probabilístico, porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y según su criterio es causal o incidental porque se selecciona directa e intencionalmente a los individuos de la población y a los que se tiene fácil acceso.



## Fórmula para encontrar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{NZ^2P.Q}{(N-1)e^2 + Z^2P.Q}$$

### Donde:

**N**= Población.

**P**= Estimación proporcional de la población.

**Q**= (1-P): diferencia de la estimación proporcional de la población (0.5).

**Z**= (1- $\alpha$ )= valor estadístico Z.

**e**= Error estándar muestral.

### Datos:

**E**= 5% (0.05)

**Nivel de confianza**= 95% (0.95)

**P**= 1,412 trabajadores

**Z**= 1- $\alpha$ /2: 0.975: 1.96

$$n = \frac{1,412(1.96)^2 (0.50) (0.50)}{1,411(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)}$$

$$n = \frac{1,356.1}{4.5}$$

**n**= 301



### **5.3.2. Criterios de selección de la muestra.**

1. Gerente financiero de la empresa, con amplio conocimiento en el proceso del talento humano.
2. Responsable de contabilidad a ser entrevistado por participación de manera voluntaria en esta investigación.
3. Personal productivo de la empresa (obreros).

### **5.4. Técnicas de recolección de datos**

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de dos técnicas de recolección de datos: Entrevista y encuestas.

#### **5.4.1. Entrevista**

Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto (Ver formato en anexo N° 1).

#### **5.4.2. Encuesta**

Una encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación (Ver formato en anexo N° 2).



## **5.5. Etapas de investigación**

### **5.5.1. Primera etapa: Investigación documental**

En la primera etapa comprendida entre el 08 de agosto y el 4 de septiembre del año 2014, se recopiló información secundaria la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: páginas web, consulta de libros y revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM-Estelí).

### **5.5.2. Segunda etapa: Elaboración de instrumentos**

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación. La guía de entrevista se elaboró el 3 de octubre del año 2014. También se elaboró una encuesta el día 5 de octubre del año 2014 dirigida a la parte productiva de la empresa para determinar las causas que originan las entradas y salidas del personal.

### **5.5.3. Tercera etapa: Trabajo de campo**

El trabajo de campo consiste en aplicar la entrevista y encuestas a los informantes claves de la empresa.

A cada informante se le solicitó su participación y se explicó el objetivo de la investigación, se realizó entrevistas y encuestas a las siguientes personas:

1. Lic. René Torres (Gerente Financiero).
2. Lic. Geovanny Enoc Zamora (Contador).
3. Personal productivo de la empresa.



#### **5.5.4. Cuarta etapa: Informe final**

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas y encuestas, cumpliendo de este modo con los objetivos específicos de la investigación.



## VI. RESULTADOS

### 6.1. Caracterización de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.

#### Misión

Garantizar a nuestros clientes el deleite y placer de fumar un producto de la más alta calidad, que satisfaga sus más exigentes expectativas. Al mismo tiempo brindar a sus colaboradores y empleados las mejores condiciones y ambiente laboral, así como proyectarse hacia su comunidad.

#### Visión

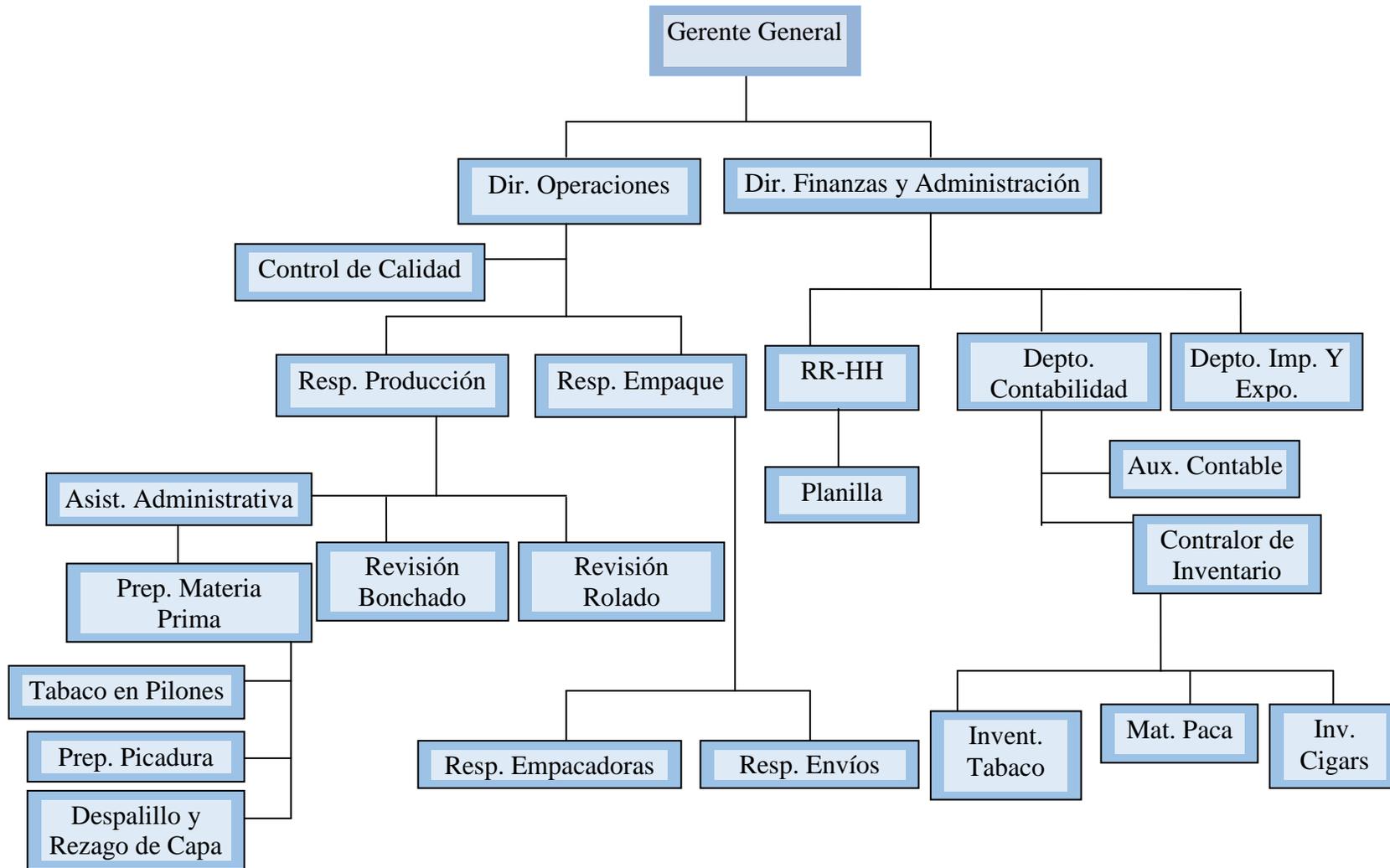
Consolidarse como una empresa líder en la manufactura y exportación de tabacos, puros saborizados, modelo en innovación, creatividad y compromiso ofreciéndoles a nuestros clientes una gran variedad de marcas y presentaciones.

#### Valores

- ✓ Calidad.
- ✓ Colaboración.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Excelencia.
- ✓ Innovación.
- ✓ Respeto mutuo.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Trabajo en equipo.



Estructura organizativa de la empresa Drew State





La estructura organizativa de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. presenta como nivel jerárquico más alto a la Gerencia General y cuenta con dos departamentos encargados de llevar las operaciones de la empresa a nivel global que son: Director de operaciones y director de finanzas y administración.

Administrativamente la empresa Drew State esta centralizada, es decir, tiene solo una administración en donde se realizan las operaciones financieras, contables y toma de decisiones.

Existe un responsable en cada área de la empresa quienes deberán informar a sus superiores sobre las tareas realizadas y estos informan directamente a la gerencia, el cual es el departamento que se encarga de tomar las desiciones para llevar a la empresa a ser mas productiva.

## **6.2. Proceso de administración del talento humano de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.**

El proceso de administración de la empresa comprende cinco actividades básicas como son: La Planificación del talento humano, el reclutamiento, la evaluación del desempeño y los ascensos, traslados, descensos y despidos.

Drew State realiza planes en los que incluye el personal que necesitara en el futuro tomando en cuenta proyecciones de producción para satisfacer sus requisitos de personal y alcanzar sus metas.



### 6.2.1. Proceso de reclutamiento y selección del personal

El proceso que realiza la empresa para el reclutamiento y selección del personal, es de manera informal, por no contar con un proceso definido y estructurado. Este se realiza mediante la recepción de documentos personales de los candidatos que se presentan en la empresa (copia de cedula, fotos tamaño carnet, certificado de salud, record de policía),

La fuente más usada para este proceso son las recomendaciones personales, los rótulos fuera de la planta y anuncios en la radio.

Estos medios llaman la atención y han tenido éxito para atraer a candidatos a puestos en las áreas productivas (producción empaque capa y pre-industria), luego de efectuar este proceso de reclutamiento adecuado a las características exigidas, se continua con la selección que en esta empresa por ser productiva es un proceso continuo, por lo tanto la rotación de personal no se puede evitar y constantemente hace que exista requerimiento de personal.

La selección se hace de manera idónea hasta donde sea posible y se intenta asegurar que las relaciones laborales no generen conflictos y al tomar las mejores decisiones, evitar que disminuya el índice de rotación.

También en la empresa Drew State se aplica el reclutamiento interno; al presentarse una vacante, la empresa reubica a sus empleados que pueden ser ascendidos o transferidos como puede ser el caso de un bonchero que en su nuevo puesto se desempeñe como revisador de puros, obteniendo mejores beneficios salariales.



### **6.2.2. Importancia de hacer una eficiente selección**

Realizar una buena selección del personal es importante porque le permite a la empresa alcanzar mayor productividad y contribuir con el desarrollo de la misma, así mismo la empresa se beneficia al seleccionar personal que trabaje de forma eficiente y le permita a la empresa cumplir con sus estándares de desempeño.

De igual manera es importante porque se satisfacen las necesidades presentes y futuras de la empresa y se evitan conflictos laborales puesto que esta empresa dedicada a la elaboración de puros contrata mano de obra no calificada y al momento de seleccionar el personal es necesario garantizar un ambiente armonioso.

### **6.2.3. Tipo de contratación que realiza la empresa a sus trabajadores**

El tipo de contratación de la empresa se hace de manera escrita, primeramente se contrata por un periodo de prueba de tres meses, para descubrir las habilidades del trabajador, posteriormente la empresa evalúa la productividad y desempeño del trabajador en sus labores y luego procede realizar el contrato permanente el cual termina cuando el trabajador desee renunciar, o cuando la empresa de por terminada la relación laboral por falta de productividad, mal comportamiento o escases de materia prima.

Drew State elabora el formato del contrato de trabajo en los que se estipulan los deberes y derechos de cada trabajador. Entre los deberes que deben de cumplir tenemos:

1. -El cuido de las instalaciones de la empresa
2. -Cumplir con las tareas asignadas por parte de la empresa.
3. -Cumplir con el horario de entrada y salida de la empresa, el cual está comprendido entre las 7:00 AM hasta las 05:15 PM; estos se conocen a la hora que el trabajador lee el contrato.



#### **6.2.4. Proceso de inducción que realiza la empresa**

La empresa aplica este proceso específicamente en las áreas productivas, asignándole esta tarea al jefe de área, en la que explica el giro de la empresa, normas, reglas y conducta interna.

Este procedimiento proporciona múltiples beneficios puesto que reduce el nivel de ansiedad y el nuevo empleado podrá familiarizarse rápidamente con la empresa, requiriendo menos atención por parte del supervisor y por lo tanto es menos probable una renuncia temprana.

#### **6.2.5. Capacitación que realiza la empresa a sus empleados**

La empresa no posee un programa de capacitación para los nuevos empleados ni para el personal existente. Al momento de contratar selecciona personal con experiencia para ajustarse a los estándares de calidad con los que requiere producir y cumplir específicamente con pedidos determinados de producción en tiempo y forma; Sin embargo la empresa brinda capacitaciones a trabajadores que forman grupos de evacuación al presentarse alguna emergencia como: incendios, enfermedades repentinas y desmayos que requieran de atención médica.

#### **6.2.6. Importancia de la capacitación del personal**

De acuerdo al encargado del talento humano aunque en la empresa no exista un programa de capacitación, considera que debería capacitarse periódicamente, puesto que esta es una empresa productiva y al exportar su producto al extranjero se ve obligada a alcanzar mayores estándares de producción.



Del mismo modo es importante porque le permitirá al talento humano existente reforzar la práctica y los conocimientos con los que cuentan.

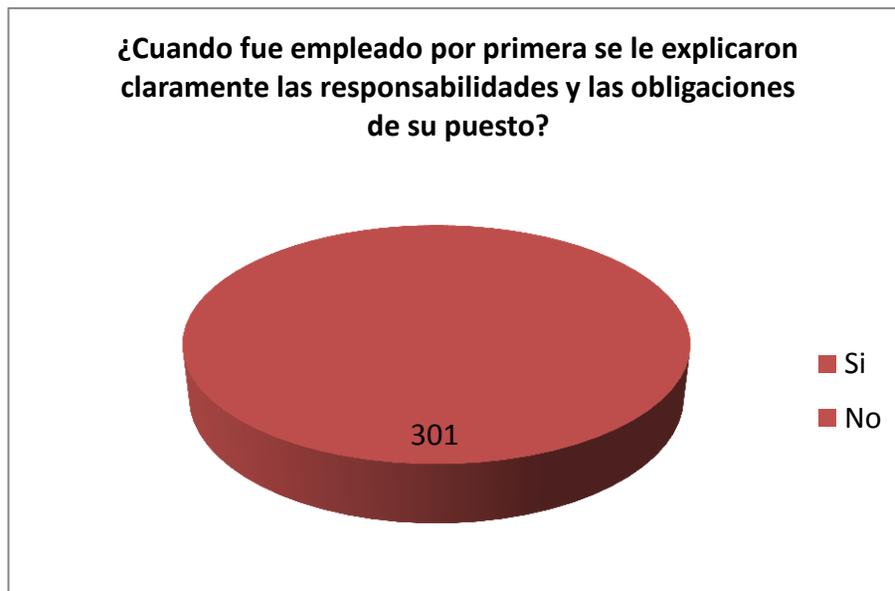
### **6.2.7. Evaluación del desempeño que realiza la empresa**

La empresa Drew State Tobacco Company, S.A. no cuenta con un formato de evaluación de desempeño para sus trabajadores, la evaluación se hace mediante la observación por parte de su superior, el cual evalúa la agilidad, calidad en el desempeño y tomando en cuenta la cantidad producida de cada trabajador, en donde al no cumplir con estos requisitos la empresa toma medidas correctivas como llamados de atención, memorándum o prescindir de sus servicios.



### 6.3. Causas que originan la rotación del personal en la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.

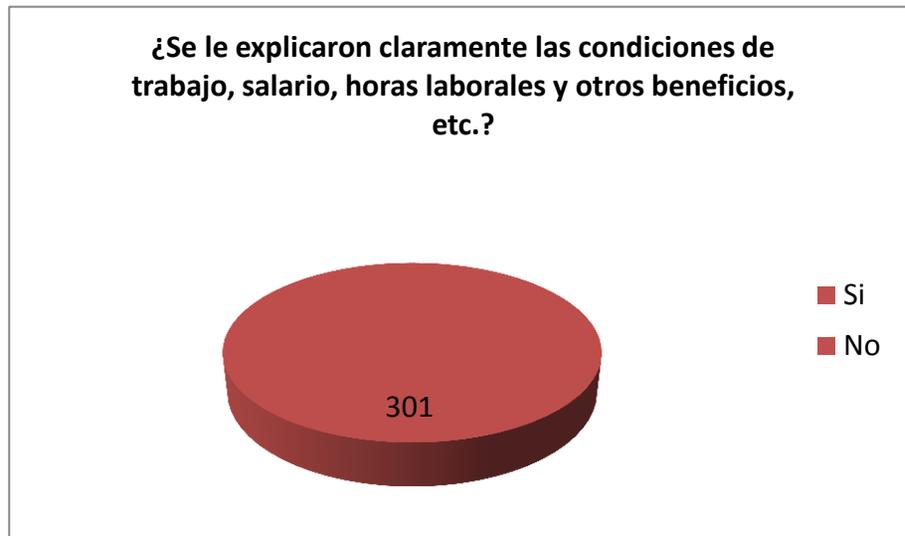
Gráfico N° 1



Esta empresa proporciona información sobre los derechos y deberes que se derivan de la relación laboral, según la ley 185 del código del trabajo, título I: disposiciones generales, capítulo IV: obligaciones de los empleadores, art. 17 La empresa esta en la obligación de comunicar a través del contrato laboral las obligaciones y responsabilidades del puesto, las que tanto la empresa como el empleador deben llevar a la práctica. (Ver tabla en anexo N°. 3).



## Gráfico N° 2



Las particularidades relacionadas a condiciones laborales, salarios, horas laborales y otros beneficios van estipulados en el contrato laboral que la empresa establece con el trabajador y que cumple de acuerdo a la ley 185 del código del trabajo, título I: disposiciones generales, capítulo IV: obligaciones de los empleadores, art. 17, incisos a, d y k que estipulan:

**Inciso a)** pagar el salario por el trabajo realizado en el modo y tiempo convenidos con el trabajador.

**Inciso d)** proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido, sin perjuicio de que para determinadas obras o trabajos de especial naturaleza el trabajador pueda acordar con el empleador el uso de sus propias herramientas.

**Inciso k)** respetar la jornada de trabajo, conceder los descansos establecidos y fijar el calendario laboral en un lugar visible del centro de trabajo, entre otros. (Ver tabla en anexo N°. 4).



Gráfico N° 3



La mayoría de los trabajadores encuestados respondieron que al presentarse una vacante las oportunidades de ascenso son selectivas para el personal que tienen más de 10 años de laborar para la misma o personal de confianza que ha tenido un buen desempeño. De acuerdo a la ley 185 del código del trabajo, título I: disposiciones generales capítulo II: sujetos del derecho del trabajo, Art. 7 la categoría de trabajadores de confianza depende de la naturaleza de las labores desempeñadas y no de la designación que se da al puesto. (Ver tabla en anexo N°. 5).



Gráfico N° 4



Los reconocimientos que la empresa realiza para las áreas productivas los designa al final de cada año a los mejores trabajadores como bonchero, rolera, revisador y empacadora mas destacados, asi tambien como al trabajador mas antiguo; por lo que el 99% de los encuestados respondieron que no se sienten motivados. (Ver tabla en anexo N°. 6).



Gráfico N° 5



Los encuestados respondieron que al laborar dentro de la empresa no se sienten satisfechos porque no les otorga recompensas por el trabajo desempeñado; un 22% opinaron que es buena, este grupo está formado por trabajadores destacados y son premiados por su comportamiento y eficiencia. (Ver tabla en anexo N°. 7).



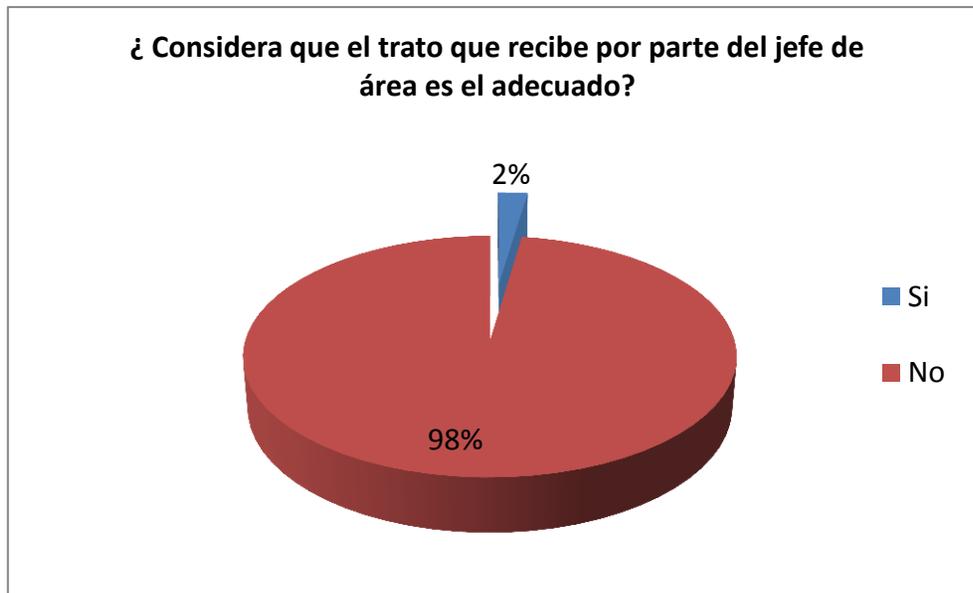
Gráfico N° 6



Según los encuestados dentro de la empresa la relación con los compañeros de trabajo es regular, debido a que es una empresa productiva y se prohíbe todo tipo de comunicación durante las horas laborales para evitar distracción que genere una disminución en la producción. (Ver tabla en anexo N°. 8).



Gráfico N° 7



La mayoría de los encuestados, respondió que no están de acuerdo con el trato del jefe de área porque se aprovechan de su cargo para ultrajar a los trabajadores y se toman de manera personal los conflictos ocasionados en la relación laboral, hasta el punto de mal informarlos con sus superiores para que sean despedidos. Según la ley 185 del código del trabajo, título I: disposiciones generales, capítulo IV: obligaciones de los empleadores, Arto. 17, inciso c) Guardar a los trabajadores la debida consideración y respeto absteniéndose de malos tratos de palabras, obra u omisión y de todo acto que pudiera afectar su dignidad y decoro. (Ver tabla en anexo N°. 9).



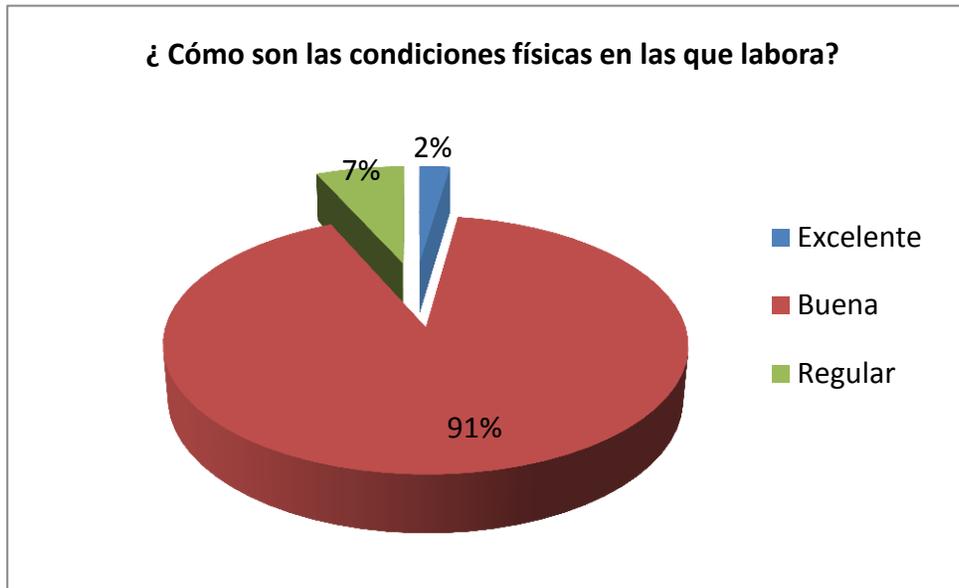
Gráfico N° 8



El 99% de los encuestados no están de acuerdo con la jornada laboral que realizan en la empresa, las cuales son 9 horas y 15 minutos y según el código del trabajo del Título III: jornadas de trabajo, descansos, permisos y vacaciones, capítulo I: de las jornadas de trabajo, Arto. 51 establece que la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no debe ser mayor de ocho horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana, el cual la empresa debería de tomar en cuenta a la hora de estipular el horario de la jornada diaria de trabajo. (Ver tabla en anexo N°. 10).



Gráfico N° 9



La mayoría de los encuestados respondieron que la empresa cuenta con buenas condiciones físicas y que les provee todo el equipo de trabajo necesario para poder ejercer sus labores, cumpliendo de esta manera con lo estipulado en el código del trabajo del título V: de la higiene y seguridad ocupacional y de los riesgos profesionales, capítulo I, Arto. 100. El cual dice que todo empleador tiene la obligación de adoptar medidas preventivas necesarias y adecuadas para proteger eficazmente la vida y la salud de sus trabajadores, acondicionando las instalaciones físicas y proveyendo el equipo de trabajo necesario para reducir y eliminar los riesgos profesionales en los lugares de trabajo, sin perjuicio de las normas que establezca el poder ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo. (Ver tabla en anexo N°. 11).



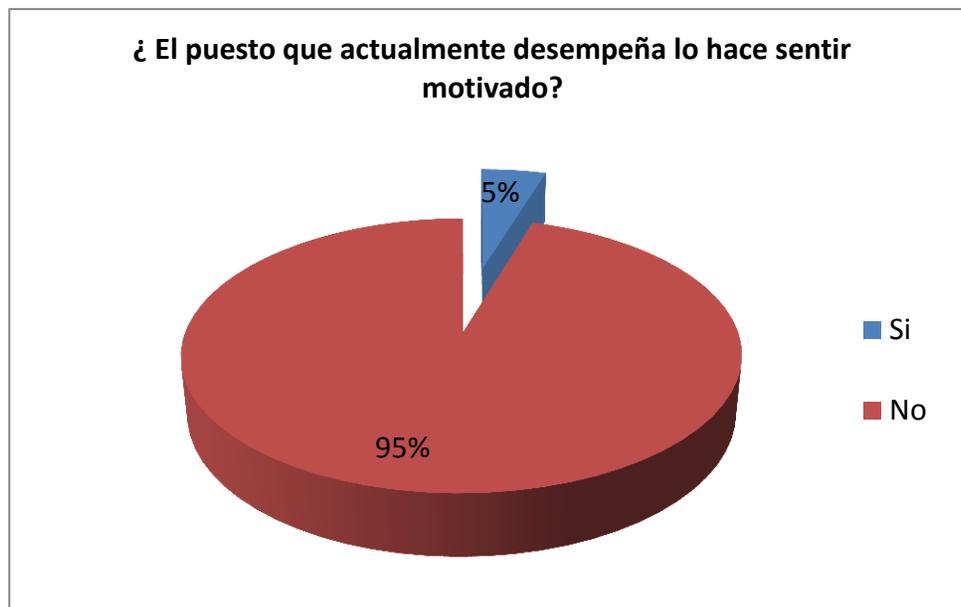
Gráfico N° 10



Los trabajadores encuestados opinan que la empresa no proporciona ningún tipo de capacitación para el desempeño de sus labores en las diferentes áreas de la empresa, puesto que solo capacitan al personal que forman grupos de evacuación para emergencias que se puedan presentar durante la jornada de trabajo. (Ver tabla en anexo N°. 12).



Gráfico N° 11



La motivación es un elemento importante que en la práctica la empresa no lo aplica en su totalidad, es por ello que la mayoría de los encuestados respondieron que no se sienten lo suficientemente motivados en el cargo que desempeñan. (Ver tabla en anexo N°. 13).



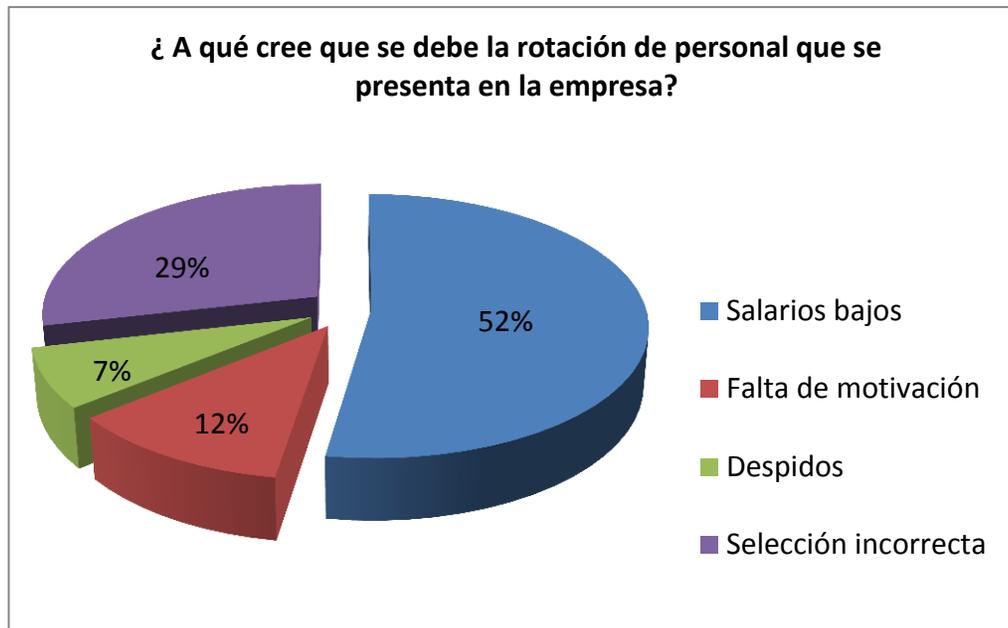
Gráfico N° 12



La mayoría de los encuestados consideran que el salario y las prestaciones son regulares, porque no cubre la canasta básica ni para los obreros mas productivos . (Ver tabla en anexo N°. 14).



Gráfico N° 13



Los encuestados opinaron que la rotacion de personal que se presenta en la empresa se debe a salarios bajos, falta de motivacion, selección incorrecta y por despidos que la empresa se ve obligada a realizar al disminuir sus pedidos en el extranjero o por escases de materia prima. (Ver tabla en anexo N°. 15).



### **6.3.1. Tipo de rotación que se dio en la empresa Drew State**

En la empresa Drew State se presenta la rotación externa y la interna, siendo la externa la más frecuente, por ser una empresa productiva que cuenta con más de mil trabajadores que están entrando y saliendo constantemente hacia otras empresas del mismo rubro que pagan más altos los precios de los puros o por mejores oportunidades de trabajo que se le presentan fuera de la empresa y muchas veces por las exigencias y el trato por parte de los jefes de áreas.

La rotación interna se presenta con los trabajadores que han comenzado en cargos más bajos por ejemplo los boncheros que son ascendidos a revisadores por su desempeño y cumplimiento de los estándares que tiene la empresa. También en el caso de los trabajadores que han realizado prácticas de sus carreras universitarias y han demostrado ser eficaces en las tareas asignadas, contando con mayores beneficios y salarios.

### **6.3.2. Beneficios que proporciona la rotación interna a la empresa y a los trabajadores**

La rotación interna proporciona beneficios a la empresa, ya que cuando se promueve a un trabajador hacia otras áreas o es ascendido en la misma ya saben el lineamiento del trabajo y como la empresa realiza sus operaciones.

Permite minimizar el tiempo en la selección de la persona idónea a ocupar determinada vacante, puesto que la empresa ya cuenta con la misma dentro de ella y también ayudan a aportar conocimientos básicos de sus habilidades.



La rotación interna también proporciona beneficios al empleado, ya que la empresa les brinda oportunidades de crecimiento, desempeñarse en un determinado cargo y descubrir sus potenciales y habilidades como personas.

### 6.3.3. Estrategias que implementa la empresa para evitar la rotación de personal

La empresa Drew State implementa estrategias para que sus empleados permanezcan en ella y así evitar la rotación del personal, entre las cuales tenemos: Incentivar a sus trabajadores, esta es una manera de motivarlos a ser más eficientes y desempeñarse mejor en las tareas asignadas.

#### Los incentivos que otorga la empresa son:

1. **Bonos navideños:** es una cantidad monetaria que al fin de cada año la empresa otorga a sus trabajadores por la cantidad de C\$ 400.00 los cuales son cambiados en el Súper Mercado "Las Segovia" por productos.
2. **Canastas básicas:** son entregadas al final del año a cada trabajador con productos alimenticios para el hogar.
3. **Aumento de salario:** la empresa Drew State al comenzar el año hace un aumento de salario del 4% a cada trabajador a parte del que otorga el estado.
4. **Incentivo por desempeño:** en la empresa Drew State cuando un trabajador sobrepasa las expectativas de producción asignada es recompensado con C\$500.00.



- 5. Brindar excelentes condiciones laborales:** esta es una estrategia importante de la empresa, ya que al brindarles mejores condiciones laborales evita posibles accidentes que pudieran ocurrir en el transcurso de las horas laborales y por otra parte un buen ambiente laboral ayuda a motivar a los trabajadores a desempeñarse con eficiencia y eficacia.

## **6.4. Incidencia de la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa**

### **6.4.1. Como incide o afecta la rotación del personal a la empresa y a los trabajadores**

Las empresas con una alta rotación de personal generalmente son vistas desde una luz negativa. Una percepción común es que debe haber algo mal con la empresa para que continúe perdiendo empleados durante una cantidad significativa de tiempo. Además de la percepción negativa, las altas tasas de rotación también le cuestan a la empresa una gran cantidad de tiempo y dinero.

La rotación de personal incide en costos directos e indirectos, los costos directos incluyen el tiempo implicado en el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal, así como los costos asociados a gastos de publicidad, el tiempo que un encargado pasa por el proceso de selección, se podría dedicar a otras responsabilidades en sus funciones diarias. Los costos indirectos incluyen aumentos en la carga de trabajo al faltar uno de los obreros hasta que se contrata uno nuevo

En tareas no especializadas como las empresas de tabaco en las que la sustitución de un empleado por otro no es excesivamente dificultosa, algunas empresas optan por pagar salarios bajos y asumir tasas altas de rotación, derivadas de la baja satisfacción laboral producida por un tipo de trabajo que suele ser poco estimulante.



Por el contrario, cuando la rotación es costosa y debe ser evitada, la mejor estrategia consiste en remunerar salarialmente al personal por encima del promedio del mercado, para atraer y retener por esta vía a los empleados mejores y más cualificados y por lo tanto cumplir específicamente con pedidos determinados de producción.

#### **6.4.2. Cómo incide el proceso de administración del talento humano en la rotación del personal**

El departamento del talento humano de Drew State consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Es por ello que es el encargado de retener al personal dentro de la empresa, incentivándolo para que no se presente rotación de personal.

En la empresa Drew State el departamento del talento humano incide directamente en la rotación externa del personal, puesto que el proceso de reclutamiento y selección que se realiza en ella lo hacen de manera informal, la empresa no realiza capacitación para mejorar el desempeño y habilidades de las labores y no incentiva a sus trabajadores.

Todos estos factores inducen a los trabajadores a sentirse desmotivados al realizar las tareas asignadas y no alcanzar el estándar de producción que la empresa le exige, no permanecer dentro de ella y buscar mejores salarios en las empresas del mismo rubro o en otro tipo de trabajos.



**6.4.3. Con qué frecuencia y en qué áreas se presentó la rotación del personal en la empresa.**

<b>Departamento</b>	<b>Inicial 2013</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Salida</b>	<b>Final Dic_2013</b>
Administración	27	2	1	28
Producción	480	250	284	446
Empaque	384	126	65	445
Aux. de producción	270	142	58	354
Servicios técnicos	120	29	24	125
Subculture studio	30	20	8	42
Pre-industria	-	30	25	5
Cigar Safari	3	-	0	3
<b>Total</b>	<b>1278</b>	<b>599</b>	<b>465</b>	<b>1412</b>

**En la empresa Drew State durante el año 2013 se presentó la siguiente rotación de personal:**

En el área de administración en enero se inició con 27 trabajadores y en el transcurso del año ingresaron dos personas nuevas, durante el mismo año solo un trabajador del área administrativa dejó de laborar para la empresa, finalizando en diciembre con 28 trabajadores.

El área de producción inició con 480 trabajadores, ingresando 250 trabajadores nuevos y en el transcurso del año renunciaron 284, finalizando el año con 446 trabajadores.



El área de empaque inició con 384 trabajadores, ingresando 126 trabajadores nuevos y en el transcurso del año renunciaron al puesto 65 trabajadores, finalizando el año con 445 trabajadores en esta área.

En el área de auxiliar de producción iniciaron 270 trabajadores, ingresando 142 y en el transcurso del año salieron 58, finalizando el año con 354 trabajadores.

En el área de servicios técnicos iniciaron el año con 120 trabajadores, ingresando 29 y en el transcurso del año salieron 24, finalizando el año con 125 trabajadores.

En el área de subcultura iniciaron el año con 30 trabajadores, ingresando 20 y en el transcurso del año salieron 8, finalizando el año con 42 trabajadores.

En el área de pre-industria ingresaron 30 trabajadores, en el transcurso del año salieron 25, finalizando el año con 5 trabajadores.

En el área de Cigar Safari iniciaron con 3 trabajadores, finalizando el año con los mismos trabajadores.

La cantidad total con la que inició sus operaciones la empresa Drew en el año 2013 fue de 1278 trabajadores, ingresando 599 en las diferentes áreas y en el transcurso del año salieron 465, finalizando el año con 1412 trabajadores; siendo el área de producción donde se presenta con mayor frecuencia la rotación de personal.



## 6.5. Estrategias para disminuir la rotación del personal en la empresa Drew State

### 6.5.1. Análisis FODA

A partir del análisis de los resultados de la presente investigación se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Drew State Tobacco Company, S.A. A través de este análisis se proponen estrategias para disminuir la rotación del personal de dicha empresa.

	<p><b>FORTALEZAS: F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelentes condiciones de infraestructura.</li> <li>2. Empresa sólida y principal exportadora de puros de Estelí.</li> <li>3. Estricto control de calidad.</li> <li>4. Terreno e infraestructura propia.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES: D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No imparte capacitación a los trabajadores.</li> <li>2. Falta de motivación a sus trabajadores.</li> <li>3. Frecuente rotación del personal</li> <li>4. No existen oportunidades de desarrollo y crecimiento.</li> <li>5. Mal trato por parte de los jefes de áreas.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES: O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El clima de la ciudad proporciona condiciones para cosechar excelente calidad de tabaco.</li> <li>2. Gran variedad de puros.</li> <li>3. Tecnología avanzada.</li> <li>4. Disponibilidad de mano de obra.</li> <li>5. Demanda elevada de compradores en el mercado internacional.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar las excelentes condiciones de infraestructura para atraer más personal (F1, O4).</li> <li>2. Establecerse como empresa sólida para abastecer la demanda en el mercado internacional.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer uso de la tecnología para impartir capacitación a los trabajadores y de esta manera mejorar sus habilidades y oportunidades de desarrollo y crecimiento (D1, D4, O3).</li> <li>2. Motivar constantemente a sus trabajadores para incrementar la productividad y cumplir con la demanda del mercado (D2, O5).</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS: A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia dentro de la industria.</li> <li>2. Costos de reclutamiento y selección del personal.</li> <li>3. Disminución de la calidad y productividad debido a la rotación del personal.</li> <li>4. Ingreso de nuevos ofertantes al mercado internacional.</li> <li>5. Caída del precio del puro en el mercado internacional.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecerse como empresa sólida para aumentar la calidad y productividad en la empresa (F2, A3).</li> <li>2. Proporcionar estricto control de calidad para evitar la caída del precio del puro (F3, A5)</li> <li>3. Lograr mantenerse como empresa sólida para reducir el impacto de la competencia y el ingreso de nuevos ofertantes al mercado internacional (F2, A1, A4)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento para evitar la salida del personal hacia otras empresas (D4, A1).</li> <li>2. Impartir capacitación para mejorar las habilidades del trabajador y de esta manera evitar una disminución en la productividad (D1, A3).</li> <li>3. Mejorar el trato por parte del jefe de área para evitar costos de reclutamiento y selección del personal (D5, A2).</li> <li>4. Reducir la rotación del personal, motivando a su personal para evitar disminución en la productividad.</li> </ol>



## 6.5.2. Propuestas de estrategias empresariales

**Estrategia N° 1:** Impartir capacitación para mejorar las habilidades de los trabajadores.

**Objetivo General:** Capacitar al personal productivo haciendo uso de la tecnología para mejorar sus habilidades y lograr disminuir la rotación del personal.

### **Actividades:**

1. Disponer de los 15 minutos de receso que otorga la empresa una vez por semana para capacitar al personal.
2. Realizar evaluaciones del personal.
3. Sensibilizar y capacitar al personal.
4. Que la empresa proporcione el refrigerio que el personal compra en su periodo de receso.
5. Disponer de la tecnología de la empresa (data show) para optimizar el tiempo disponible.
6. Impartir temas de capacitación que incluyan creatividad para la resolución de problemas, habilidad para realizar diferentes funciones, capacidad de trabajar en equipo, etc.
7. Supervisar y apoyar continuamente al personal capacitado.



## **Estrategia N° 2:** Motivar a los trabajadores para incrementar la productividad

**Objetivo General:** Otorgar incentivos al personal productivo para mejorar la productividad de la empresa.

### **Actividades:**

1. Crear un sistema que promueva el compañerismo.
2. Crear actividades mensuales de competencia saludable.
3. Organizar actividades grupales.
4. Otorgar una premiación al mejor trabajador del mes.
5. Elección del mejor compañero, del más productivo, del más gracioso y otras categorías.
6. Crear un mural en donde se refleje el día del cumpleaños para elevar la motivación.

**Estrategia N° 3:** Mejorar el trato por parte del jefe de área para evitar costos de reclutamiento y selección del personal.

**Objetivo General:** Cambiar el trato al personal de las áreas productivas para proporcionarles un ambiente laboral y permanecer en la empresa.

### **Actividades:**

1. Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del trabajador.
2. Mantener la comunicación jefe-empleado de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
3. Establecimiento de metas individuales, por área productiva que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo.



4. Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

**Estrategia N°4:** Lograr mantenerse como empresa sólida para reducir el impacto de la competencia y el ingreso de nuevos ofertantes al mercado internacional.

**Objetivo General:** Establecerse como una empresa sólida para hacerle frente a los competidores nacionales e internacionales.

**Actividades:**

1. Mantenerse actualizado con los avances de la competencia.
2. Crear estrategias de innovación para no ser desplazados por nuevos competidores al iniciar apertura de mercado entre Cuba y Estados Unidos.
3. Diferenciar su producto de acuerdo al sabor para diferentes mercados (Jóvenes, adultos y ancianos).



## VII. CONCLUSIONES

La mayoría de las empresas que se preocupan por sus empleados para efecto de satisfacción en la organización, saben que tendrán empleados más productivos, lo que implicara que se incorporen a los objetivos institucionales.

El proceso administrativo del talento humano que aplica la empresa es de manera informal por no contar con un proceso definido y estructurado, lo realiza mediante la recepción de documentos personales de los candidatos que se presentan en la empresa.

De acuerdo a esta investigación la rotación del personal no le preocupa a la empresa estudiada, excepto por la baja de la productividad que origina la salida del personal siendo influenciada por los salarios bajos, falta de motivación laboral, despidos y la selección incorrecta, por lo tanto se afirma que las causas que originan la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales.

En cuanto al salario, la investigación nos indica que es muy bajo, porque no cubre las necesidades del trabajador, lo que es factor clave para que busque otras oportunidades laborales. Debido a esta situación, la empresa debe proporcionar salarios justos y reconocimientos necesarios para que los trabajadores se sientan motivados y se desempeñen mejor en el trabajo.

La rotación externa es la que se presentó con más frecuencia, siendo las áreas de producción y empaque las más afectadas. Sin embargo, lo ideal sería disponer de un sistema remunerativo que permitiera mantener a los empleados de mayor desempeño dentro de la empresa, fundamentando el sistema de retribución salarial sobre la base del rendimiento individual del empleado en el trabajo.



El porcentaje de egresos con respecto al ingreso de personal en el año 2013 en las diferentes áreas relacionadas a la producción son: producción 113.6%, Empaque 51.5 %, Auxiliar de producción 40.8%, sub culture 40%, pre-industria 83.3%.

El porcentaje del personal que finalizó laborando en esta empresa en el año 2013, con respecto a los que iniciaron es de 60.5% y salió el 39.5%

Por tanto en esta investigación se proponen estrategias para disminuir la frecuente rotación del personal que se presentó en la empresa y de esta manera lograr que el personal sea más productivo y permanezca en sus puestos de trabajo.

Por lo antes mencionado es decisivo contar con una nomina de personal altamente implicada y comprometida con los objetivos de la organización que disminuyan la rotación, en la medida de lo posible, para asegurar la salud interna y el futuro de ésta.



## VIII. RECOMENDACIONES

### A la empresa

- Implementar políticas de capacitación haciendo uso de la tecnología para mejorar sus habilidades y relaciones interpersonales, disponiendo de los 15 minutos de receso que se le accede al personal asumiendo el refrigerio durante ese periodo.
- Concientizar a los jefes de área, para tratar al personal como el activo más importante en la empresa y de esta manera lograr una mejor relación entre el jefe y sus subordinados.
- Implementar políticas de desarrollo y crecimiento para su talento humano en caso de presentarse una vacante en áreas administrativas.
- Mantenerse como empresa sólida para reducir el impacto de la competencia y el ingreso de nuevos ofertantes al mercado internacional.
- Otorgar más incentivos y mejorar el salario para disminuir la rotación del personal en la empresa, de manera que los trabajadores se sientan motivados a elaborar productos de buena calidad para cumplir con la demanda del mercado y así atraer más compradores.
- Toma de decisiones óptimas en el tiempo adecuado para enfrentar cambios en las políticas gubernamentales.
- proporcionar salarios justos y reconocimientos a los trabajadores para enfrentar los cambios en las políticas externas.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Idalberto Chiavenato (1996), Administración de recursos humanos segunda edición, Santafé de Bogotá, pág. 106.
- William B. Werther y Keith Davis (1995), Administración de personal y recursos humanos, cuarta edición, México Naucalpan de Juárez, pág.10.
- Idalberto Chiavenato (1996), Administración de recursos humanos segunda edición, Santafé de Bogotá, pág. 109.
- Idalberto Chiavenato (2000), Administración de recursos humanos quinta edición, Santafé de Bogotá, pág. 239.
- Wayne R. Mondy (1997), Administración de recursos humanos, sexta edición, México Naucalpan de Juárez, pág. 186.
- Erick Chacón González, El proceso productivo y sus elementos, monografias.com <http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1036/html/1elproceso-productivo-y-sus-elementos.html>.
- Mónica Márquez Pérez, Satisfacción y desempeño laboral, monografias.com <http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>.
- Pedro R. Gallo A., Código del Trabajo de la República de Nicaragua, edición 2008, Managua-Nicaragua, pág. 3-16, 25.



# ANEXOS



Anexo N° 1



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
UNAN/FAREM-ESTELÍ**

**Entrevista dirigida al Lic. Geovanny Zamora  
Responsable de Contabilidad.**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Estimado señor, somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria/ FAREM- Estelí. El objetivo de esta entrevista es analizar la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa Drew State.

**Describir el proceso de administración del talento humano de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.**

1. ¿Cómo está organizado el proceso de administración de recursos humanos de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.?
2. ¿Cómo realiza la empresa el proceso para el reclutamiento del personal?
3. ¿Qué procedimiento realiza la empresa para la selección del personal?
4. ¿Cuál es la importancia de hacer una eficiente selección de personal?
5. ¿Cuál es el tipo de contratación que realiza la empresa a los empleados?
6. ¿Realizan el proceso de inducción a los nuevos empleados? ¿Porque cree que es importante?
7. ¿Brinda la empresa capacitación a sus empleados? ¿En qué área?



## **Identificar las causas que originan la rotación del personal en la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.**

1. ¿Se presenta rotación de personal en la empresa? ¿De qué tipo?
2. En caso que se presenta la rotación interna, ¿Qué beneficios proporciona la rotación interna a la empresa?
3. ¿Qué beneficios proporciona la rotación interna al empleado?
4. ¿Cuáles son las causas que originan la rotación del personal en la empresa Drew State?
5. ¿Cuáles son las estrategias implementadas por la empresa para evitar que la rotación de personal se presente con frecuencia?

## **Determinar la incidencia de la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa.**

1. ¿De qué manera incide o afecta la rotación a la empresa y al personal?
2. ¿Cómo incide el proceso de administración de recursos humanos en la rotación del personal?
3. ¿Cuáles son los efectos que provoco la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa?
4. ¿Con que frecuencia presentó la rotación de personal en la empresa Drew State?
5. ¿En cuáles de las áreas de la empresa se dio con más frecuencia la rotación del personal en el año 2013?



## Anexo N°. 2



### Encuesta

**Dirigida al personal productivo de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. con el objetivo de determinar las causas que originan la rotación del personal en la empresa.**

**Fecha** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuándo fue empleado por primera se le explicaron claramente las responsabilidades y las obligaciones de su puesto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario, horas laborales y otros beneficios, etc.?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Cree usted que en la empresa existen oportunidades de crecimiento y desarrollo al presentarse determinada vacante?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. La empresa le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus labores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo es la satisfacción que siente al ejercer sus labores dentro de la empresa?

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo es la relación laboral que tiene con los compañeros de trabajo?

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_



7. ¿Considera que el trato que recibe por parte del jefe de área es el adecuado?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que el horario de trabajo es el adecuado?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo son las condiciones físicas en las que laboras?

Excelente\_\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_\_ regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

10. ¿Brinda la empresa capacitación para mejorar el desempeño del trabajo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12. ¿Cómo considera el sueldo y las prestaciones que recibe por su trabajo?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_\_

13. ¿A qué cree que se debe la rotación del personal que se presenta en la empresa?

- a) Salarios bajos\_\_\_\_\_
- b) Falta de motivación\_\_\_\_\_
- c) Motivos personales\_\_\_\_\_
- d) Selección incorrecta\_\_\_\_\_



**Anexo N°. 3**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos Si</b>	301	100.0	100.0	100.0

**Anexo N°. 4**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos Si</b>	301	100.0	100.0	100.0

**Anexo N°. 5**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	.7	.7	.7
No	299	99.3	99.3	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



**Anexo N°. 6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	3	1.0	1.0	1.0
No	298	99.0	99.0	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Anexo N°. 7**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	66	21.9	21.9	21.9
Regular	191	63.5	63.5	85.4
Mala	44	14.6	14.6	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Anexo N°. 8**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	99	32.9	32.9	32.9
Regular	190	63.1	63.1	96.0
Mala	12	4.0	4.0	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



**Anexo N°. 9**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	7	2.3	2.3	2.3
No	294	97.7	97.7	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Anexo N°. 10**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	.3	.3	.3
No	300	99.7	99.7	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Anexo N°. 11**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	7	2.3	2.3	2.3
Buena	274	91.0	91.0	93.4
Regular	20	6.6	6.6	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



**Anexo N°. 12**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos No</b>	301	100.0	100.0	100.0

**Anexo N°. 13**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	14	4.7	4.7	4.7
No	287	95.3	95.3	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Anexo N°. 14**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	119	39.5	39.5	39.5
Regular	158	52.5	52.5	92.0
Malo	24	8.0	8.0	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



Anexo N°. 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Salarios bajos	158	52.5	52.7	52.7
Falta de motivación	35	11.6	11.7	64.3
Despidos	21	7.0	7.0	71.3
Despidos	86	28.6	28.7	100.0
<b>Válidos Total</b>	<b>300</b>	<b>99.7</b>	<b>100.0</b>	
<b>Perdidos Sistema</b>	<b>1</b>	<b>.3</b>		
<b>Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>		



## Áreas de trabajo de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A.

### AREA DE PRE -INDUSTRIA

#### Elaboración de Pilonos



#### Fermentación de Hoja de Tabaco en Pilonos



El tabaco es transportado a la empresa en camiones, el cual es pesado y seleccionado acorde a los cortes. Una vez seleccionados por corte, pasan a pilonos en los cuales estarán allí en un periodo aproximado de 30 a 45 días virándose sin colocarle humedad, cada 8 días aproximadamente preferiblemente por el olor a amoníaco.

## AREA DE CAPA

### Área de Mojado de Capas y Capotes



### Área de Despalillo y Clasificación de la Capa



El tabaco que se necesita para trabajar en esta area proviene de las pacas que se producen en el area de pre-industria, las cuales son abiertas y pasan por el area de mojado para humedecer las hojas de tabaco, luego pasan al area de despalillo de capa en donde son clasificadas de acuerdo al tamaño y color.



## AREA DE PRODUCCIÓN

### Bonchado de Puros



### Rolado de Puro



En el àrea de producciòn el bonchado de puros se trabaja con la picadura y con el capote que es sacado del area de capa, seguidamente las roleras proceden a trabajar con la capa.



## AREA DE EMPAQUE

### Colocación de Sticker en Cajas



### Encelofanando Puros



En el área de empaque se trabaja con los puros que vienen del area de producción, en donde son rezagados por color y entregados a las emparadoras, los cuales son anillados, encelofanados y empacados en cajas o envueltos en mazos de celofán.