



**Universidad
Nacional de
Ingeniería**

Facultad de Tecnología de la Industria

**"Análisis de la Estructura
Organizacional para la gestión
del Talento Humano en la empresa
MATVEJA S.A. Maquiladora de
tabaco Vegas de Jalapa, año 2021"**

**Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Elaborado por

Tutor

**Br. Fernando José
Chavarría López
Carnet: 2015-0101N**

**Br. Elda María
Molina Contreras
Carnet:2016-0164N**

**MSc. Keylin Mayela
Pineda Rodríguez.**

**01 de noviembre del 2022
Managua, Nicaragua**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

MOLINA CONTRERAS ELDA MARÍA

Carne: **2016-0164N** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los cinco días del mes de agosto del año dos mil veinte y uno.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

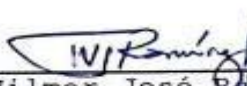
El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

CHAVARRÍA LÓPEZ FERNANDO JOSÉ

Carne: **2015-0101N** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y cuatro días del mes de junio del año dos mil veinte y uno.

Atentamente,


Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de ~~Facultad~~



Estell, 01 noviembre de 2022

MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde
Decana de la FTI
Su despacho

Saludo estimado Ing. Chavarría:

Por medio de la presente hago constar que el informe final de tesis que lleva por título **"Análisis de la estructura organizacional para la gestión del talento humano en la empresa MATVEJA S.A Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa"** el cual fue realizado por los bachilleres Fernando José Chavarría López identificado con carnet universitario 2015-0101N, Br. Elda María Molina Contreras con carnet universitario 2016-0164N, se ha completado.

Considero este informe final cumple con las normativas de formas de culminación de estudio, por tanto, lo remito para revisión y que los estudiantes procedan a realizar defensa de la investigación.

Me despido deseándole éxito en sus funciones diarias, esperando una respuesta positiva ante esta solicitud.

Atentamente;



M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

Docente UNI-RUACS

Cel. 84438290

MATVEJA S.A
Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa



Estelí, 01 noviembre de 2022

MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde
Decana de la FTI

Reciba un cordial saludo estimada Ing. Chavarría:

Por medio de la presente hago constar que los estudiantes Fernando José Chavarría López y Elda María Molinas Contreras de la carrera de ingeniería industrial se comprometieron a apoyar a la implementación de la estructura para gestión de talento humano con el título **"Análisis de la estructura organizacional para la gestión del talento humano en la empresa MATVEJA S.A Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa"** con gratitud por apoyar con su conocimiento en el tema, finalizado su estudio en nuestras instalaciones.

Me despido deseándole éxito en sus funciones diarias.

Atentamente;



Otoniel Chavarría Olivera
Gerente General
MATVEJA S.A

Dedicatoria

En primer lugar quiero agradecer a **Dios** por prestarnos la vida y permitirme llegar a este gran día en el que estoy defendiendo mi monografía, para optar al título de Ingeniería Industrial, porque él es nuestro motor de arranque y sin él nada de esto sería posible.

Dedico esta tesis a mis padres, a mi madre **Ing. Verónica Patricia Contreras** quien en medio de sus dificultades apoyo mi carrera confió en mí y siempre me motivo a seguir luchando por mis estudios. A mi difunto padre **Ing. Néstor Oswaldo Molina Chiang** quien me dejó la mejor herencia los frutos del saber y el pan de la enseñanza, su amor incondicional, enriqueciéndome de grandes valores. Ellos me dieron la base para poder llegar a ser quien soy ahora.

El día de hoy hago homenaje en especial a mis tres angelitos que están en el cielo a mi padre **Néstor Molina, mi abuelita Matilde Chiang y a mi abuelito Emigdio Molina, (Q.E.P.D)**. A mi papá porque con su sacrificio me mando a estudiar a otro departamento, para dejarme la mejor herencia mis estudios, una carrera culminada, quien llegaba todos los fines de semana a recibirme cada que venía de clases, con un abrazo y un beso diciéndome, “Como te fue amorcito”, gracias papá por haberme apoyado los cinco años de mi carrera, sé que el último año de mis estudios te toco partir a la casa de Dios, pero antes de eso estabas tan emocionado que tu hija ya sería Ingeniera, a mi abuelita Matilde que todas las madrugadas se levantaba a despedirme y no se iba a costar hasta que yo me fuera, encomendándome a toda la corte celestial a papá Dios y a mamá María, para que iluminaran mi camino y me dieran toda la sabiduría necesaria en mi carrera, a mi abuelito Emigdio que siempre fue mi ejemplo a seguir de un hombre emprendedor y luchador, sé que desde el cielo festejan con alegría y gozo este gran día al igual que yo.

A mis docentes universitarios que me ayudaron a formarme como profesional, sobre todo a nuestra tutora **M.S.C. Keylin Máyela Pineda Rodríguez**, por su tiempo, dedicación y por su apoyo todos estos meses, por formar parte de este proyecto, exigiéndonos y guiándonos a ser mejores profesionales.

Br. Elda María Molina Contreras

Dedicatoria

Este trabajo investigativo está dedicado primeramente a Dios por ser fuente de sabiduría y guía en nuestro caminar, a nuestros padres por siempre apoyarnos económica, sentimental y espiritualmente, para lograr alcanzar nuestros objetivos.

A nuestros maestros por ser fuente generadora de conocimientos en nuestra formación profesional y personal, porque siempre nos brindaron su apoyo incondicionalmente y trataron de dirigirnos por un buen andar y muy en especial a **MSc. Keylin Máyela Pineda Rodríguez** por su apoyo incondicional en este trabajo.

Br. Fernando José Chavarría López

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
III. JUSTIFICACIÓN	4
IV. OBJETIVOS	5
4.1. Objetivo General	5
4.2. Objetivos Específicos.....	5
V. MARCO TEÓRICO	6
5.1. Diagnóstico Organizacional	6
5.1.1 Estructura Organizacional.....	7
5.1.2 Jerarquía.....	7
5.1.3 Crecimiento empresarial.	7
5.2. Gestión Organizacional	8
5.2.1 Gestión Organizacional Interna y externa.....	8
5.2.2 La perfección y el talento humano.....	9
5.2.3 Habilidades dentro de la empresa	10
5.3 Manual de funciones	10
5.3.1 Diseño de puestos	10
5.3.2 Organigrama	11
5.3.3 Comunicación y su correcta implementación	11
5.3.4 Ficha ocupacional	12
VI DISEÑO METODOLÓGICO	14
6.1 Tipo de Investigación	14
6.2. Universo y Muestra.....	15
6.3. Procedimientos de análisis y recolección de datos	16
VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	17
7.1 Diagnóstico Organizacional.....	19
7.1.1 Análisis interno y externo de la organización	19
7.1.2 Estructura Organizacional actual de la empresa MATVEJA S.A. Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa	26
7.1.3 Análisis de la situación actual de MATVEJA S.A. referente al Talento Humano.	41
7.2. Gestión del talento humano a partir de las necesidades de la Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa en pro a la mejora del empoderamiento empresarial.	47
7.2.1. Necesidades del talento humano por área de trabajo en Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa	48
7.2.2. Lineamientos de gestión de talento humano a tomarse en la empresa MATVEJA S.A.	49

7.2.3. Guía a seguir para aplicar la gestión del talento humano en MATVEJA S.A.....	53
7.2.4. Beneficios que aporta el talento humano a la toma de decisiones gerenciales y el empoderamiento empresarial	53
7.3. Propuesta de manual de funciones y organigrama con enfoque al talento humano	55
7.3.1. Organigrama de MATVEJA S.A. con puesto de Talento Humano	55
7.3.2. Manual de funciones de Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa	57
7.3.3. Formatos para fortalecimiento de área de Talento Humano en MATVEJA S.A.....	57
.....	59
VIII. CONCLUSIONES	58
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	60
IX. ANEXOS.....	62
Anexo No. 1 Guía de observación.....	62
Anexo No. 2 Encuesta.....	64
Anexo No.3 Entrevista a la Gerencia.....	69
Anexo No.4 Entrevista del área de administración	71
Anexo No.5 Entrevista al área de producción	73
Anexo No 6. CRONOGRAMA	75
Anexo No 7: Materia prima necesaria en la producción y marcas de puros terminados.....	78

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la gestión del talento humano ha adquirido mayor importancia, porque permite velar tanto por la administración del personal en la empresa, así como de las relaciones de los trabajadores con la organización. El área de talento humano es la más compleja en las empresas debido a sus distintas funciones, ayuda a ejercer el desarrollo organizacional, incorporar a su empresa aquellos trabajadores que se consideran que tienen más talento y que espera que lleven a cabo un mejor desempeño de sus funciones.

Tabacalera MATVEJA S.A. Vegas de Jalapa, cuenta con 200 trabajadores en nómina, con áreas como: área de selección, bodega, producción, empaque, producto terminado y administración, actualmente se ha detectado la siguiente problemática; en el puesto de administración están repercutiendo la mayoría de funciones: se encarga de las finanzas, contabilidad, mercadotecnia y de la gestión de talento humano; esto en un inicio de la empresa no generaba dificultades, pero con el crecimiento de esta, ahora representa una excesiva carga de trabajo por la inadecuada distribución de funciones. El gerente Chavarría Olivera expresa: *“Cuándo queremos contratar a alguien, hasta ese momento definimos sus funciones, quien va hacer su jefe inmediato, que salario le podemos pagar, creo conveniente que eso quede por escrito”*.

Según la administradora Vallejo Castellón, *“Con el notable crecimiento que ha tenido la empresa se hace necesario asignar funciones (autoridad y responsabilidad) y recursos a las personas, además de que las áreas que se han formado tengan una línea específica de lo que se necesita hacer (división y especialización del trabajo), porque cada cambio o nueva decisión me consultan a mí, yo no puedo tomar decisiones, sino cuento con la opinión de mi jefe (gerente) y si él no está entonces no se toman las decisiones, es diferente cuando ya hay lineamientos escritos y se puede y se coordinar entre las distintas áreas”*.

Para lo anterior se realizó un diagnóstico de la estructura organizacional actual, cuyos resultados evidenciaron que la estructura actual se ha desarrollado de manera empírica de acuerdo a las necesidades; por lo que se realizó una propuesta de estructura en la que se definieron los puestos y sus funciones, las líneas de autoridad, los recursos con los que debe contar cada puesto, la coordinación y flujo de información, además de un puesto para la gestión del talento humano en la empresa es evidente que se carece de este, para mejorar las funciones de cada colaborador.

De la misma manera se presenta un manual de funciones y procedimientos que permitirán administrar mejor el valioso talento humano para que todas las actividades de la empresa se realicen con eficiencia y eficacia, con una correcta gestión al momento de reclutar, seleccionar, contratar, motivar, incentivar y capacitar al personal, ya que son uno de los elementos más eficaces, para la toma de decisiones en la gestión del talento humano de una manera más precisa.

II. ANTECEDENTES

La maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa S.A, residida en la ciudad Nueva Segovia-Jalapa, Nicaragua, dedicada a la producción de tabaco, produciendo una gran variedad de puros en el cual se destaca su marca principal Vegas de Jalapa.

La empresa actualmente se encuentra en funcionamiento con la cantidad de 200 trabajadores en los distintos rubros los cuales ofrecen para llevar a cabo el proceso productivo.

A continuación se detalla la evolución del problema en el tiempo: en la empresa no se han realizado estudios con respecto al análisis de la estructura organizacional, la preocupación sobre la estructura organizacional, nace hace 1 año, debido al crecimiento de la organización, se hace necesario, contar con una estructura organizacional definida y documentada, en el que se delimiten las líneas de autoridad, se evite la sobrecarga de funciones, porque el número de trabajadores contratados ahora es de 200, y cuando comenzó la organización eran 50 trabajadores, por tanto, la gestión organizacional debe ser desarrollada de manera diferente. Chavarría (2021) gerente de la empresa explica *“No hemos realizado ninguna documentación de la estructura, a medida que crecemos, contratamos personal, si vemos que las funciones sobrecargan a un trabajador, contratamos otro, pero vemos la necesidad de dejar por escrito nuestros cargos y hacer una evaluación organizacional, ya que ahora que crecemos es más tediosos manejar al personal, y las instituciones como el Ministerio del trabajo y el INSS nos lo solicitan”*.

Actualmente la empresa lleva 6 años desde que abrió sus puertas en el 2015 , está estructurada por 7 áreas , gerencia, administración, bodega, área de selección, producción, empaque y producto terminado que cuenta con una cantidad de 200 trabajadores, sin embargo esta estructura no está documentada y la gerencia está preocupada por saber su estructura es la correcta para la cantidad de trabajadores y actividades que actualmente se están haciendo debido al crecimiento, porque siempre se presentan dificultades a la hora de capacitar y reclutar personal debidamente a que no se tienen definido los puestos y sus funciones.

III. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones en empresas o entidades poseen un elemento común: todas están integradas por personas que se unen para obtener un beneficio, estas personas llevan a cabo los avances, logros y éxitos. Actualmente las empresas a nivel mundial se mueven mediante procesos por lo que resulta de suma importancia el control interno.

Con la realización de la propuesta de un análisis en la estructura organizacional para la gestión del talento humano se benefician de manera directa los accionistas o dueños de la empresa con mayores dividendos sobre sus acciones puesto que si el personal está bien orientado y organizado estará en mejores condiciones para responder favorablemente a los objetivos empresariales, es decir con la adecuación de una estructura organizacional dentro de la empresa orientada al enfoque del talento humano se podrá generar aumento en el desempeño laboral mejoras en las condiciones de trabajo y una mejor captación de recursos humanos para la operatividad de la empresa.

La gestión del área de talento humano permite que el personal desarrolle sus habilidades a través de la capacitación y mejoramiento continuo, beneficiando de esta manera a los trabajadores porque estarían en posibilidades de satisfacer sus expectativas personales, brindando bienestar a su familia, y si está altamente capacitado beneficia el entorno económico y social a nivel local, municipal y nacional.

Por todo lo mencionado anteriormente, es que, la presente investigación propone estructurar el área de talento humanos en tabacalera MATVEJA S.A. Vegas de Jalapa

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

- Analizar la estructura organizacional para la gestión de talento humano en la empresa MATVEJA S.A Vegas de Jalapa, Nueva Segovia 2021

4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la estructura organizacional de la empresa, identificando las oportunidades, amenazas, en el ambiente externo y el análisis interno con las fortalezas y debilidades que afectan la toma de decisiones de dicha organización.
- Establecer los lineamientos de gestión del talento humano teniendo en cuenta las necesidades de la organización para la mejora del empoderamiento empresarial.
- Proponer un manual de funciones, organigrama con sus canales de mando y comunicación, para la mejora organizacional y su correcta implementación.

V. MARCO TEÓRICO

El presente estudio involucra conceptos y definiciones que conforme los objetivos planteados se relacionan entre sí y que son muy importantes para la comprensión del mismo. Es así que se hace necesario incluir el significado de algunos conceptos que se describirán a continuación tales como talento humano, estructura organizacional, desarrollo de gestión organizacional interna como externamente, manual de funciones entre otros.

5.1. Diagnóstico Organizacional

Según Francés (2001) define diagnóstico organizacional por los siguientes conceptos: Para comprender que implica el diagnóstico organizacional se hace necesario iniciar con su definición, desde la perspectiva de diferentes autores, en este sentido, el diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades.

En tanto, Thompson y Strickland (2004), el diagnóstico implica considerar dos grupos de factores: 1) las condiciones competitivas y de la industria y 2) las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones.

Un análisis integral de la situación de cualquier empresa, orientado a generar un diagnóstico veraz y oportuno, abarca un proceso complejo, constituido por factores externos e internos que afectan la toma de decisiones de dicha organización.

En este orden de ideas plantea, la necesidad de una auditoría integral de la organización, para abarcar la evaluación del entorno factores externos y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos). Con base a lo anterior, el diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos, la

evaluación de estos escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales. (Fred, 2003)

5.1.1 Estructura Organizacional

Según Stephen y Coulter (2005), “es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, descentralización y formalización”.

Es el conjunto de mecanismos clasificado en las diferentes tareas para el desarrollo y funcionamiento dentro de una organización.

5.1.2 Jerarquía

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por la orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la fusión que realicen. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

De acuerdo a Kossen (1995, pág. 125) “Jerarquía se refiere a los diferentes niveles de autoridad que existen en una organización”. Cuando más grande sea la organización mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de la responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización.

5.1.3 Crecimiento empresarial.

En la literatura existen diferentes intentos de definición del crecimiento empresarial. A continuación, se presentan tres distintas definiciones clásicas de crecimiento

aportadas por autores relevantes en el estudio del crecimiento en general, se escoge la siguiente:

“las definiciones insisten en dos características que se podrían considerar como elementos esenciales del proceso de crecimiento: el aumento de la dimensión de la empresa y las modificaciones estructurales que experimenta la misma, surgiendo una cierta polémica sobre si es el crecimiento el que condiciona la dimensión o, si es la búsqueda de una determinada dimensión óptima la que condiciona el crecimiento”.
(Correa Rodríguez, 1999)

5.2. Gestión Organizacional

El desarrollo de una gestión organizacional juega un papel importante del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones, para la consecución de objetivos Burke (1988), enuncia que el desarrollo organizacional es un procedimiento en el que se originan nuevas culturas en las organizaciones que institucionalizan el uso de diversas tecnologías sociales para normalizar el diagnóstico y estudiar los cambios conductuales grupales e individuales, especialmente las conductas relacionadas con la toma de decisiones, comunicación y la planeación organizacional.

5.2.1 Gestión Organizacional Interna y externa

Según Chiavenato (2008) proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externamente. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora del talento humano y de los sistemas de comunicación.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externa. El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

Tabla 1_ Técnicas a utilizar en el ambiente externo e interno de Talento Humano.

Técnicas Utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
• Investigación del mercado laboral	• Análisis y descripción de cargos
• Reclutamiento y selección	• Evaluación de cargos
• Investigación de salarios y beneficios	• Capacitación
• Relaciones con sindicatos	• Evaluación del desempeño
• Relaciones con instituciones de formación profesional	• Plan de carreras
• Legislación Laboral	• Plan de beneficios sociales
• Otras	• Política salarial
	• Higiene y seguridad
	• Otras

Fuente: Según (Chiavenato, 2008)

5.2.2 La perfección y el talento humano

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de

lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. (Chiavenato, 2008)

5.2.3 Habilidades dentro de la empresa

Contar con una mentalidad de talento, como bien lo plantean los autores Ed Michaels, Helen Handfield y Jones Beth en su libro la "Guerra por el talento" citado en la revista Escuela de administración de Negocios (2007)

Tiene que ver con la manera como lo concebimos, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de la empresa uno tiene que contar con grandes talentos y que para atraer a los mejores es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta." Entonces, contar con grandes talentos implica que las organizaciones trabajen con un enfoque en donde las personas no sean recursos sustituibles dentro de las mismas.

5.3 Manual de funciones

Esta herramienta es de dominio interno pero el documento en sí, es manejado por el departamento o unidad de talento humano de la empresa específicamente, debido a que se refiere a las funciones que cada persona debe realizar en su puesto. Para Chiavenato (2008, pág. 156) un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades, un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la prioridad de la ejecución y los objetivos del cargo.

5.3.1 Diseño de puestos

La organización determina la estructura de sus cargos, es decir, el número, la distribución, el nivel de especialización y su jerarquía, las relaciones, la dependencia,

y recibe también la influencia de la estigma empresarial y el análisis de flujo de trabajo en el sentido de que cada tarea de la organización reciba el trabajo como un input, le añade valor y después lo pasa a otro trabajador. Si la organización es burocrática, ella girara en torno a la división del trabajo y por tanto los trabajos serán muy especializados (Gómez Balkin, 2000).

Entre más adaptable más dinámica sea la estructura, más dinámicos serán los cargos que la componen. Por tanto, el diseño de puestos puede desempeñar un papel preponderante al intentar identificar las necesidades de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades.

5.3.2 Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

Según Ferrell (2010) autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, cadena de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.

5.3.3 Comunicación y su correcta implementación

Según Thompson (2008) la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para

transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

El papel de la comunicación para el mejoramiento en la gestión de talento humano es el de cultivar relaciones positivas del empleado, motivándolo a establecer objetivos, como el aumentar sus competencias y desarrollar nuevos niveles de compromiso. La comunicación eficaz dentro de esta área permite que la compañía pueda atraer y capacitar empleados cada vez más aptos, ya que de esto dependen el crecimiento y desarrollo de las organizaciones en todo el mundo, siempre de atraer a los más brillantes candidatos.

Al aplicar todas estas habilidades sean verbales o no, los colaboradores de la empresa encargados de gestionar el talento humano, tendrán un manejo efectivo de cualquier situación, así sea en un entorno conflictivo. Por ejemplo, cuando las organizaciones por decisión interna reducen su personal en un porcentaje considerable, el área de gestión humana tiene el deber de mantener la actitud positiva por parte de los otros empleados, con el fin de que estos no desanimen o se sientan inseguros por los cambios realizados.

5.3.4 Ficha ocupacional

La ficha ocupacional según Stephen y Coulter (2005) deberá ser elaborada con base en la información proporcionada por el (los) ocupante (s) del cargo y revisada por el jefe inmediato; de no existir ocupante(s) o ser nuevo(s) en el cargo, se considerará lo que jefe establezca. Cuando exista un cargo común a diferentes áreas, la Oficina de Organización y Métodos estandarizará la ficha ocupacional. La ficha ocupacional es un documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo:

- ✓ Funciones del trabajador
- ✓ Requisitos:

- a) **Habilidades:** Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.
- b) **Esfuerzo:** Mentales y físicos
- c) **Responsabilidades:** sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros.
- d) **Condiciones de trabajo:** Ambiente y riesgos.

Con esta cantidad de datos el empleado o colaborador queda totalmente definido en su puesto laboral así se evitan antagonismos, se definen responsabilidades y se trabaja de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización.

VI DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico del presente estudio, fundamenta del libro de la metodología de la investigación cuantitativa de Ñaupas Paitán, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, Villagómez Paucar (2014) .

En los siguientes enunciados se abordan el tipo de investigación a realizada según su función, así como el cálculo de la muestra del universo a estudiado para la obtención de datos, que brindará información para el desarrollo del estudio.

6.1 Tipo de Investigación

El estudio se basa en un tipo de investigación descriptiva con él se puede describir y caracterizar la situación problema en la empresa, desarrollo de soluciones y la obtención de resultados concretos.

Ha dicho Namakforoosh (2005) que la investigación descriptiva es una forma del estudio para saber quién, donde, cuando, como y porque del sujeto del estudio en otras palabras se obtiene la información del estudio descriptivo explica perfectamente a una organización el consumidor objetos conceptos y cuentas.

Se llevó a cabo dicho tipo de investigación con el objetivo de identificar los factores que inhiben a las problemáticas desarrolladas, desarrollando un sistema práctico para la obtención de un resultado preciso.

La investigación es mixta, porque contiene el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Enfoque cuantitativo: utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar una o varias preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.

Esta investigación utilizó el análisis de datos a través de la estadística descriptiva para evaluar los factores internos que afectan la estructura organizacional desde el punto de vista de los trabajadores.

El desarrollo de la investigación lleva al **componente cualitativo**, contempla elementos prioritarios dando como resultado elementos desde el punto de vista de las personas estudiadas, por medio del uso de técnicas cualitativas como entrevistas y observación.

Maxwell (2013) define la investigación cualitativa cuyo propósito es ayudar a comprender los sentidos y las perspectivas de las personas estudiadas, esto es, ver el mundo desde su punto de vista en lugar de acudir, simplemente, al punto de vista propio del investigador.

6.2. Universo y Muestra

Universo

El universo o la población que estará dirigida al personal responsable de las áreas las cuales son 7, gerencia, administración, bodega, área de selección, producción, empaque y producto terminado, los cuales se encuentran en la empresa con un total de 200 trabajadores.

Muestra

La muestra de la población fue calculada a través del apoyo en la teoría existente en el libro Método y técnicas de investigación (Lourdes Munch & Angeles, 1996) , por el cual se obtiene el tamaño de la muestra de **91** con un nivel de **confianza del 93 %**, con un error de estimación de 0.03.

Por medio de la fórmula para una población finita:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Siendo:

Z=nivel de confianza

N= Universo, tamaño de la población

P= probabilidad a favor de 0.5

q= probabilidad en contra, es de

e = error de estimación

n= tamaño de la muestra

Con un universo de N= 200 y un nivel de confianza de Z = 93 %, con un error de estimación de 0.07 con probabilidad en contra de 0.5 y probabilidad a favor de 0.5 obteniendo el tamaño de la muestra de 91.

$$n = \frac{((0.93)^2) * (0.5) * (0.5) * (200)}{(200) * (0.007) + ((0.93)^2) * (0.5) * (0.5)} = 91$$

6.3. Procedimientos de análisis y recolección de datos

Para **diagnosticar la estructura organizacional** de la empresa y identificar las oportunidades, amenazas, en el ambiente externo y el análisis interno con las fortalezas y debilidades que afectan la toma de decisiones de dicha organización, se utilizó:

Guía de observación que permitirá identificar deficiencias laborales. (**ver anexo No.1**)

Guía de entrevista para la obtención de información del objeto de estudio. (**ver anexo No.3, No. 4 y No.5**)

Guía de encuesta para evaluar los factores internos que influyen en la estructura organizacional (**ver anexo No.2**).

El análisis de la estructura organizacional actual y la descripción de los puestos de trabajo actuales, se realizó con la metodología análisis FODA, para propuesta de estrategias organizacionales.

Para **establecer los lineamientos de gestión del talento humano** teniendo en cuenta las necesidades de la organización para la mejora del empoderamiento empresarial, se desarrolló una nueva estructuración de gestión organizacional de talento humano según el análisis de puestos de trabajo estudiados.

Para proponer el manual de funciones se utilizó la **guía para la implementación de un manual de funciones**, propuesta por el ministerio de Salud de Nicaragua.

VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este acápite se desarrollará el análisis y discusión de resultados dando salida a cada uno de los objetivos planteados.

Para iniciar dichos resultados se establece la realización de un diagnóstico organizacional para la evaluación de puestos de trabajo dentro de la Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa, “MATVEJA S.A.”; donde se aprovecharan los diferentes puestos de trabajo brindados por la empresa y las funciones que los acompañan.

Tal como se planteó al inicio del problema de estudio y habiendo identificado que existe la necesidad de un área de talento humano o un puesto de trabajo enfocado en la disminución de cargas de trabajo, y la preparación al personal mediante capacitaciones para un rendimiento óptimo dentro de la tabacalera, se procederá a proponer una nueva estructura organizacional implementando dentro de ella la aplicación de dicha área, identificando oportunidades y amenazas en el ambiente externo y el análisis interno de la empresa.

En el área de talento humano se trabajó en función de detallar los lineamientos del talento humano, a través del cumplimiento de metas empresariales para ello se tomarán en cuenta las actividades que actualmente se desarrollan y se procurará inducir en el manual administrativo aspectos para mejoramiento de funciones así como herramientas base para los procesos, esto incluye formularios y/o formatos según áreas diversas siempre considerando las necesidades de la manufacturera.

Posteriormente al análisis de los puestos se llevó a cabo la realización de un Manual de funciones con los diferentes puestos ocupacionales para facilitar la inducción al nuevo personal y la estabilidad y permanencia al personal de trabajo ya existente, el que se apoyara en el diseño de un organigrama con sus canales de mando y comunicación, para la mejora organizacional y su correcta implementación, enfocado a fortalecer las políticas de la empresa, para la realización de una correcta gestión del talento humano.

7.1 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos es decir qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y las vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar la eficiencia en la empresa a través de cambios de mejora.

Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha causado el hombre racional a la prosperidad. El sociólogo Luhmann (2005) afirmaba que las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paso a la unión de una motivación generalizada. La gran importancia de todo sistema organizacional y las partes que le forman nacen con la llegada de la revolución industrial.

Para la realización del diagnóstico en la empresa de estudio se realizó la aplicación de instrumentos tales como: entrevistas, encuestas y guías de observación los cuales permitieron obtener información analítica sobre el interior y exterior de la organización. A continuación se presentan ambos estudios con sus determinados elementos.

7.1.1 Análisis interno y externo de la organización

Para diagnosticar la estructura organizacional de la empresa, primeramente es necesario identificar las oportunidades y amenazas que permitirán identificar el ambiente externo y para el análisis interno será necesario destacar las fortalezas y debilidades que afectan la toma de decisiones de dicha organización.

(Chavarría Olivera , 2022) Gerente general de MATVEJA S.A. indica en entrevista aplicada que los factores internos son aquellos bienes y condiciones que permiten el buen desarrollo de las actividades como parte de las condiciones internas se pueden mencionar los recursos materiales y tecnológicos con que se cuenta actualmente, las

fortalezas mismas de la empresa, y destaca además que existen debilidades ante el proceso productivo desde lo interno que incluye al recurso humano con que se cuenta, su disponibilidad y buen desempeño.

- **Recursos Materiales y Tecnológicos de MATVEJA S.A.**

Durante la visita a las instalaciones de la empresa manufacturera, (Castillo , 2022) encargado de producción señaló que en la empresa existen un conjunto de materiales para la producción y ciertos materiales tecnológicos que son necesarios para el quehacer y las operaciones administrativas.

A su vez en la entrevista indico el Lic. (Chavarría Olivera , 2022) a través de la gerencia que dentro de los recursos materiales y tecnológicos existen equipos, herramientas y mobiliario que se han venido renovando con el tiempo, para ello se está considerando su vida útil, y al transcurrir la misma los bienes son dados de baja y reemplazados por nuevos bienes, los que continúan en uso y normalmente se les da mantenimiento.

Al realizar el instrumento de la observación se logró identificar que dentro de la empresa se cuenta con condiciones óptimas para el desempeño de las actividades en cuanto a las disposiciones de materiales básicos para ejercer las tareas de asignación. Esto es un punto muy importante al momento de medir el desempeño laboral debido a que permite realizar cada tarea de la manera correcta, puesto que es responsabilidad del empleador proporcionar ciertas herramientas e instrumentos tecnológicos.

Para el área administrativa que es conformada por gerencia y administración se encuentran dos colaboradores, y cada uno de ellos posee a disposición de trabajo su escritorio, silla ergonómica y estante de archivo, poseen además una computadora cada uno y una impresora que es compartida por ambos, estos bienes tecnológicos reciben su mantenimiento semestral, y activación de licencias de antivirus para

respaldos digitales. La accesibilidad de dichos activos ha permitido en los colaboradores que se logre el desempeño laboral para sus funciones asignadas sin ningún problema ni atraso.

Como análisis interno también se mencionó que se incluyen los recursos materiales que son bienes activos utilizados en la producción, los cuales permiten construir o fabricar los diferentes tipos de puros de acuerdo a sus marcas y estilos. (Castillo , 2022) Menciona en su calidad de jefe de la producción que se facilitan herramientas a los colaboradores para que procedan a realizar los puros, algunos de estos materiales son compartidos entre el bonchero y rolera, otros son entregados personalmente a cada uno de los colaboradores. Y su distribución actual permite facilidad a los colaboradores de avanzar sin ocasionar retrasos en la producción.

Entre los activos y herramientas más destacados se observó mesas, sillas, moldes, prensas, chavetas, máquina de cortar y tablas de trabajo.

El jefe de producción (Ponce Díaz, 2022) por su parte señaló que para el área de producción existen mesas de trabajo que son compartidas por dos colaboradores: bonchero y rolera, parejas que trabajan de la mano la conformación de un puro haciendo cada uno funciones diferentes de rolado y bonchado.

Cada uno tiene su silla de trabajo, con moldes que son utilizados por ambos para ir rellorando la producción y desvaciando los moldes, luego se encuentran las prensas que es una maquinaria utilizada para prensar los puros y compactar el puro de una manera uniforme utilizada únicamente por el bonchero, las chavetas son herramientas corto punzantes que sirven para cortar la hoja del puro, y el puro en sí, ésta es una herramienta similar a un cuchillo en su utilidad pero con otra forma y estilo, cada trabajador tiene su propia chaveta tanto bonchero como rolera, la rolera por su parte cuenta con la utilización de una tabla en la cual corta hojas de tabaco como la capa o el gorrito para ir concluyendo la elaboración del puro y usa además una máquina de

cortar donde ingresa el puro y de acuerdo al estilo del mismo lo corta con su medida correspondiente.

Para el puesto de rezago, despallillo o de selección se cuenta con sillas y mesas para realizar el retiro de la vena del tabaco y se cuenta con un cajón donde se guarda el material que ha sido despegado o escogido.

En cuanto a materia prima, se pueden identificar diferentes tipos de materiales para elaboración de puros, que se clasifican de acuerdo a su calidad, olor o sabor. En los anexos se presentan imágenes adquiridas al momento de la aplicación de la guía de observación y que son parte importante para el proceso productivo. **Ver anexo N° 6.** Otro de los factores internos que incide en la empresa son las fortalezas que posee.

- **Fortalezas dentro de la empresa**

De acuerdo con entrevista dirigida y aplicada a los colaboradores de la organización (Ponce Díaz, 2022) desde el área de producción, suministra información en relación a las actividades que están fortaleciendo el negocio en marcha y se detallan a continuación:

1. El volumen de la actividad laboral productiva es amplio de acuerdo a los pedidos previamente solicitados.
2. Se expresan opiniones ante la administración referente a mejoras en las relaciones laborales.
3. El campo comercial de venta de puros es bastante amplio.
4. El personal actualmente laborando en su mayoría posee experiencia en el ramo de elaboración de puros.
5. Existe variedades en costos y en marcas.
6. Cada producto ofertado posee características específicas.
7. Se posee conocimiento del mercado actual.
8. Diversa variedad en costos y marcas.

9. Exportación de los productos al extranjero previo pedidos.

Capacidad de adaptación al producto según especificaciones de los clientes.

Todas las fortalezas antes mencionadas permiten el desarrollo del principio de negocio en marcha y demandan a su vez mas responsabilidad en la sostenibilidad del negocio que se regula a partir del desempeño de funciones del talento humano, parte elemental en este estudio y parte importante a considerar dentro de la empresa, ya que si se da un buen tratamiento al recurso humano todas las actividades van a caminar en función de los objetivos estratégicos de la organización.

De igual manera (Chavarría Olivera , 2022) indicó que las debilidades representan aspectos internos para la empresa y surgen del funcionamiento rutinario, siendo parte de las actividades que se desean mejorar a través de la operatividad constante en la empresa.

- **Debilidades encontradas en MATVEJA S.A.**

Las presentes debilidades surgen dentro de la empresa de acuerdo a las condiciones encontradas durante el año 2021.

1. La productividad laboral baja ante las renunciaciones de colaboradores por motivos de emigración.
2. Se requiere de mucha inversión al momento de ejecutar un pedido solicitado.
3. Realización de compras externas de la materia prima utilizada en el proceso de producción.
4. Alta competitividad del mercado de productos puros.
5. Poco presupuesto para la implementación de activos nuevos.
6. Ausencia de un puesto de talento humano.
7. Falta de segregación de funciones entre los puestos.
8. Ausencia de capacitación a personal nuevo.

Luego de abarcar los factores internos, es preciso desarrollar los factores externos de la empresa y estos se describen en base a oportunidades y amenazas a las que se somete ella misma, su posición en el mercado y el impacto de otros factores del entorno.

- **Factores externos**

Para la obtención de los factores externos se realizó entrevista al gerente general (Chavarría Olivera , 2022), y se analizaron las preguntas consolidando que los factores externos se pueden describir en oportunidades y amenazas.

Las oportunidades por su parte son acciones que activan la operatividad y facilitan el camino en la captación de nuevos clientes y recurso humano para la producción de puros, estas oportunidades provienen del exterior a la empresa.

- **Oportunidades presentadas para MATVEJA S.A.**

1. Fácil aceptación de los productos ofertados en el mercado extranjero: el puro es un producto muy bien cotizado en los países de Norteamérica, Canadá y Europa.
2. Diversificación de productos ofertados: Se elaboran diferentes marcas, con presentación, aroma y color.
3. Oportunidad de crecimiento en el sector extranjero; al ser un producto con aceptación.
4. Desarrollo e innovación en los productos y activos utilizados para la producción.
5. Trabajo en equipo.

Y finalmente se presentan las amenazas que al igual que las oportunidades son externas a la empresa pero en caso de ocurrencia podría afectar al principio de negocio en marcha que actualmente ha destacado en la manufacturera.

- **Amenazas que se presentan en la organización**

Según (Chavarría Olivera , 2022), Gerente general de la manufacturera las amenazas provienen del entorno exterior e inciden en la comercialización de puro, entre las más notorias se pueden mencionar:

1. Desarrollo de innovación por parte de la competencia; debido a que la competencia utiliza nuevas tendencias en la maquinaria tanto industrial como tecnológica.
2. Entradas de nuevos competidores al mercado, en la actualidad han surgido nuevas empresas que producen y comercializan puros.
3. Competencia con mejores precios en el mercado, al trabajar con maquinarias más sofisticadas las empresas producen en menor tiempo, más cantidades lo que ocasiona una disminución en sus costos de producción.
4. Clientes más exigentes en cuanto a la calidad, como en todo negocio se suelen encontrar diferentes tipos de clientes y algunos de ellos solicitan estándares de calidad en el producto provocando más exigencias a la empresa.
5. Aumento del precio de la materia prima e insumos, de acuerdo con las lluvias y cambios climáticos el producto de siembra puede tener perjuicios en su cosecha inflando los precios y orientando a aumentar los precios de venta.
6. Posible disminución de ventas.
7. Disminución y dificultad en el reclutamiento de candidatos para ingresar a laborar en la empresa, considerando que como colaboradores nuevos pueden venir sin experiencia.
8. Variantes surgidas y requisitos que dificulten el proceso, al momento de realizar la exportación del producto.

- **Posición en el mercado**

(Chavarría Olivera , 2022) plantea que hasta la fecha la empresa ha logrado posicionarse en el mercado extranjero, distribuyendo productos de alta calidad, sabor autentico y gama en marcas y presentaciones. Para consolidar el análisis a los factores tanto internos como externos es necesario presentar un análisis PEST que permite valorar el diagnóstico actual de la empresa, siendo esta información adquirida a través de entrevista a (Chavarría Olivera , 2022) y encuestas aplicadas a todo el personal,

Gráfico N°1: Análisis PEST o Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos para MATVEJA S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

Luego de analizar el entorno interno y externo se procede a describir la estructura organizacional durante el año 2021.

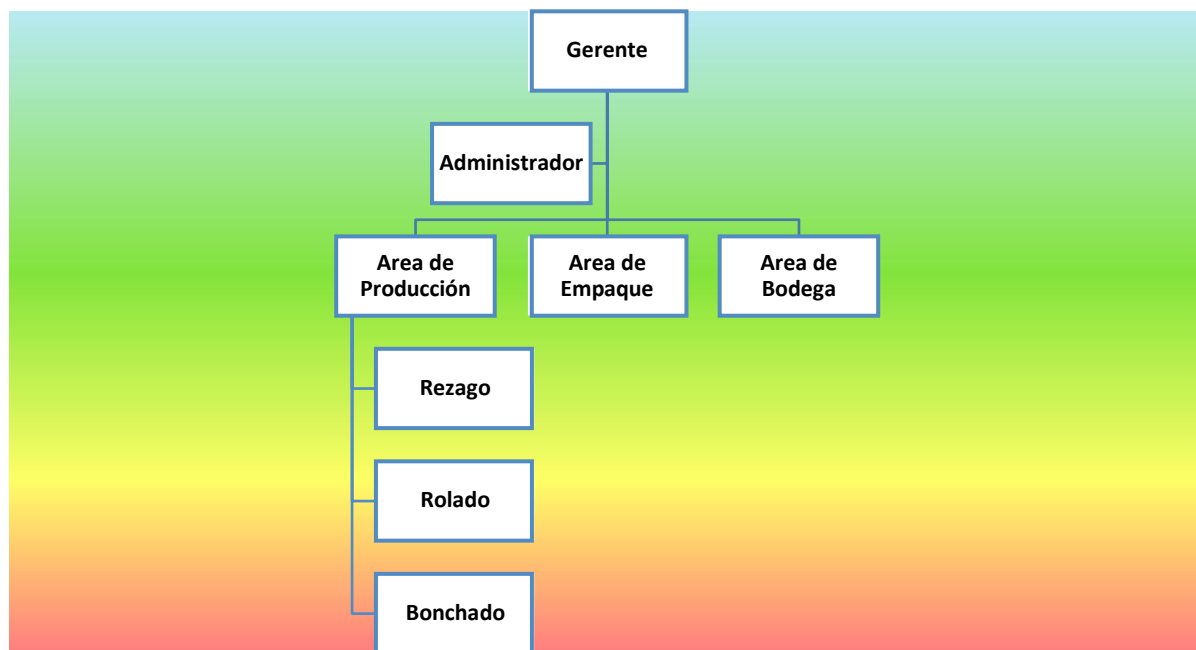
7.1.2 Estructura Organizacional actual de la empresa MATVEJA S.A.

Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa

El organigrama actual consta de siete áreas de trabajo, las cuales son gerencia, área de administración, área de producción en la que se deriva en área de bonchado y rolado, área de rezago, área de empaque, área de bodega y producto terminado; y se observa que no cuenta con una área de talento humano o ningún puesto relacionado a dichas labores, así mismo las distribuciones de actividades no contienen la información necesaria de las funciones que se realizan por cada puesto de trabajo. Cada una de las áreas está conformada por varios colaboradores, destacándose la área de producción con la mayoría del personal.

A continuación se presenta de manera gráfica como está organizada la empresa manufacturera MATVEJA S.A. Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa.

Ilustración 1: Organigrama actual de la Maquiladora de Tabacos Vega de Jalapa



Fuente: Información proporcionada por la Maquiladora de Tabacos Vega de Jalapa

7.1.2.1 Descripción de los Puestos de trabajo

La Maquiladora Vegas de Jalapa, "MATVEJA S.A.", para llevar a cabo sus operaciones cuenta con siete áreas:

- 1. Gerencia:** Este puesto es ejercido por el gerente propietario, no se desarrolla una amplia planificación, solo se realiza la gestión con clientes, en dicho puesto se controla y toman las decisiones finales en una situación requerida; ya se trate de una avería o conflicto. De igual manera posee la firma de mando en operaciones financieras.
- 2. Administración:** Esta área constituye todo el sistema contable y la ejecución informativa de la compra y salida de bienes que se lleva a cabo en la empresa así

mismo realiza el control de los colaboradores perfilado por cada individuo basado en sus evaluaciones. Toma en cuenta las gestiones con las diferentes instituciones de gobierno tales como MITRAB, DGI, INSS, Alcaldía y gobernación, y desarrolla las actividades operativas financieras. Realiza, además, entrevistas laborales a nuevos aspirantes, trabaja con proveedores de servicios y bienes, interviene en actividades de logística, realiza contrataciones y despidos, ingresos de colaboradores al INSS, realización de nóminas y sus pagos, y otras actividades de carácter administrativo-contable.

3. Área de producción: Esta área es el pulmón de la empresa debido a que como es una manufacturera su principal actividad es producir un producto terminado, por tal razón la mayor cantidad de colaboradores se concentra en esta área, en la industria del Tabaco tal como se practica desde hace muchos años es más conveniente realizar un trabajo por procesos es decir que cada colaborador desarrolle actividades en partes y no que se dedique a realizar un producto completo desde el armado hasta el empaque por lo que en la empresa el área de producción se divide de acuerdo a los diferentes procesos operativos en dos semi áreas la primera Bonchado y la segunda Rolado, las que se explican a continuación:

3.1. Bonchado: Es el primer paso a seguir para la elaboración del puro, donde el bonchero coloca y estira correctamente sobre la mesa de trabajo dos hojas de tabaco denominada capote, para luego ubicar la combinación de hojas que formaran la llamada tripa, posteriormente enrollan la tripa con cierto número de vueltas en forma de espiral para formar la primera fase del puro, a este se le corta el sobrante con una herramienta que es un artículo corto punzante llamado chaveta.

Cada rollo terminado se va colocando en la ranura inferior de un molde de madera que corresponde al tamaño de puros a elaborarse, cuando el molde se ha llenado se coloca la parte superior y se cortan los excesos del puro inicial.

Luego de llenar los moldes, se coloca en la prensa manual de torniquete por unos 30 minutos aproximadamente; cuando han transcurrido unos 15 minutos se sacan los moldes y se destapan para girar el rollo de puro 180 grados, esto para que adquiera su forma cilíndrica, dándole la forma final al puro, y la contextura deseada, luego se vuelven a prensar hasta completar 25 a 30 minutos aproximadamente. Finalmente, el rollo de puro se retira del molde y se entregará a la rolera.

Algo muy importante por mencionar es que de acuerdo a la guía de observación se logró distinguir que en su totalidad el puesto de bonchado lo desarrollan únicamente hombres debido a que se requiere de fortaleza física para dar buena contextura o compactación en los moldes al tabaco.

La materia prima a utilizarse en este primer proceso son hojas de tabaco denominadas según su categoría en seco, viso, ligero y capote. Estas hojas han sido previamente seleccionadas para el proceso de bonchado y se entregan separadas para que al momento de realizar las funciones de bonchado no se realicen inconvenientes y facilitar el trabajo.

3.2. Rolado: Según entrevista al gerente Lic. (Chavarría Olivera , 2022) Indicó que ésta área sobre todas las imperfecciones que ocasiona la banda, es donde se le da la presentación al tabaco y se trabaja con tres tipos de hojas denominadas capas, las cuales son: connecticut, habano y maduro.

La rolera se encarga de colocar la capa al rollo formado antes por el bonchero, lo que le da al puro el toque final y es la responsable de las cualidades de quema, sabor y aroma.

El proceso de envoltura de la capa comienza abriendo la mitad de una hoja de capa en la mesa y preparándola para ser cortada con la herramienta denominada chaveta.

La chaveta es utilizada para cortar la hoja con la forma y medida o vitola correcta para el puro que va a ser enrollado.

La capa debe ser estirada desde el principio del proceso hasta el final, enrollándola en el puro pre elaborado en forma de espiral. Una vez terminado este proceso, la cabeza debe ser preparada. Esta operación requiere de un complejo movimiento y corte, ayudado por una pega especial transparente y algo ligera que fija la capa. Finalmente, el puro se corta en una guillotina según la medida especificada.

El rolado es el área de producción en la cual se elaboran los puros con diferentes tipos de medidas y diferentes tipos de capas, encontrándose diversos diseños que han sido debidamente nombrados, entre los más frecuentes se destacan los siguientes:

- ✓ **Diseño doble capa:** Para este diseño se utilizan dos tipos de tabaco (capa), Connecticut y habano.
 - ✓ **Diseño torpeado:** La característica más conocida de este diseño es que su cabeza es más puntiaguda que los demás y utiliza capa de tipo connecticut o habano y hay ocasiones que este puro se realiza con doble capa.
 - ✓ **Diseño aleta:** Para un diseño aleta se utiliza habano y connecticut.
4. **Área de Rezago:** Es un área esencial que contribuye en la parte de producción, esta se encarga de escoger o rezagar el color de la capa, tamaño para los diferentes tipos de medidas de puros, acá se seleccionan las hojas a través de un método de extrusión de la vena del tabaco.
5. **Área de Empaque:** En ésta área se le da a los puros un acabado final para una presentación glamorosa y llamativa al cliente. El producto debe ser empacado de modo que exista seguridad de que está protegido adecuadamente. Al usar material impreso, la impresión debe ser solamente en la parte exterior para que no entre en contacto con el producto. Los puros celofaneado no deben contener objetos

extraños de diferente origen al material de los puros. Dicho proceso se divide en dos partes escaparate y empackado.

- ✓ **Escaparate:** Es una bodega de selección de las tonalidades del puro.
- ✓ **Empacado:** Se hace un mazo de 25 puros, protegidos por papel celofán, están clasificados por el tamaño del puro, medidas o vitolas.

6. Área de Bodega: El área de bodega recepciona la materia prima y lleva todos los controles de conteo de entrada de igual manera realiza la salida de los materiales que son entregados al área de producción para su debido procesamiento, básicamente en esta área se realiza el almacenamiento de materia prima capa y tripa. se trata de controlar siempre que existan materias primas a la orden del área de producción para no para el desarrollo del proceso productivo de tabaco. De igual manera se posee un control de bodega del producto terminado donde se almacenan los puros en sus cajas.

Las bodegas contemplan diversos materiales por lo que como parte de bodega existe una ampliación al área de una bodega de despegue donde se escoge el material (tripa) y se despegue la hoja. La función de esta área es distribuir el tabaco en el área de producción, donde la tripa va especialmente al bonchero y la capa a la rolera.

7. Producto terminado: Es la bodega donde se almacena y recepciona los productos terminados ya listaos para envió luego de pasar el control de calidad y lleva todos los controles de conteo de entrada de igual manera realiza la salida.

Tabla 4: *Distribución de mano de obra directa e indirecta entre los diferentes puestos de trabajo de Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa.*

**“Análisis de la estructura organizacional para la gestión del talento humano en la empresa
MATVEJA S.A. Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa”**

PUESTOS	NUM. EMPLEADOS	TOTAL DE EMPLEADOS
1. Gerencia		1
Gerente	1	
2. Administración		2
Administrador	2	
3. Producción		122
Jefe de Producción	2	
Bonchado	60	
Rolado	60	
Rezago		31
Jefe de selección	3	
rezagadores	28	
4. Empaque		15
Jefe de Empaque	2	
Escaparate	3	
Empacado	10	
5. Bodega		22
Jefe de Bodega	3	
Bodega de Despegue	19	
6. Producto terminado		7
Jefe de producto terminado	1	
Conductor	6	
TOTAL		200

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Según entrevista a la administración y la guía de observación ejecutada se identificó que el análisis y descripción de los cargos no están documentados a través de un manual administrativo, por lo que los nuevos empleados que se contratan en la

empresa son orientados e inducidos a sus actividades de manera verbal por el jefe inmediato o la gerencia, debido a este factor solo se realiza una breve introducción sobre cómo realizar las operaciones.

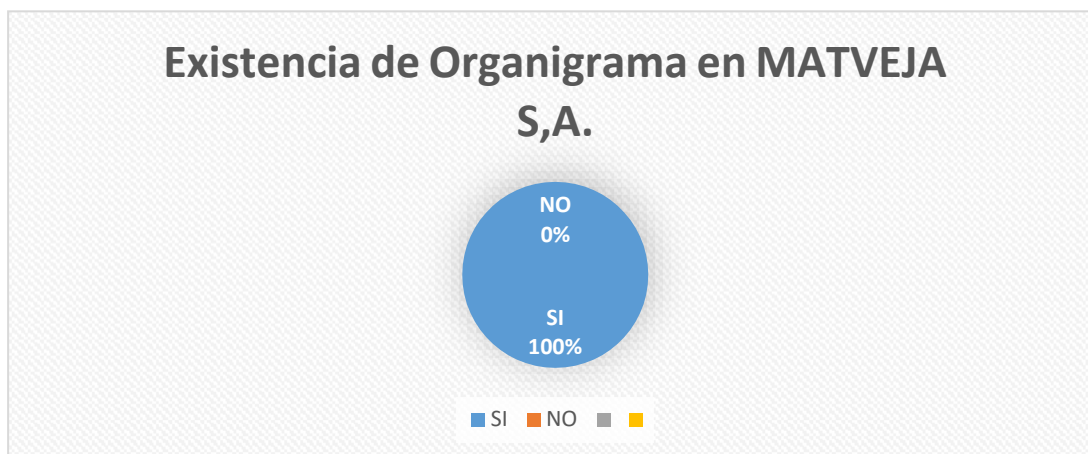
La recolección de información da a conocer, además, que los trabajadores tienen conocimiento de las actividades a realizar debido a que sus diferentes actividades son basadas en la experiencia tanto dentro de la empresa como en trabajos anteriores para los diferentes puestos en especial los de producción.

Sin embargo, es notorio mencionar que la nueva contratación de personal es limitada debido a que no es admitido personal sin experiencia, variante que desfavorece a la empresa ya que disminuye sus captaciones de mano de obra. La implementación de un manual de funciones por cada una de los puestos facilitaría las funciones de trabajo por puestos y así mismo podrá identificar nuevos métodos para mejorar el rendimiento laboral y contribuir al cumplimiento de las políticas de la empresa. Por tanto, de acuerdo a las encuestas realizada al puesto de administración, bodega, producción y producto terminado se identifica que actualmente la empresa no comprende todas las estrategias enfocadas al fortalecimiento de habilidades, actitudes positivas, conocimientos y competencias de los colaboradores, y en cierta manera limita el crecimiento laboral y personal en el individuo en caso de ser un colaborador sin experiencia una limitante que no permite el ingreso a la empresa; ésta situación provoca de cierta manera una disminución global en la competitividad de la adquisición de mano de obra.

En la Maquiladora Vegas de Jalapa, “MATVEJA S.A.” el factor humano es de alta importancia, y por medio de las encuestas aplicadas a los diferentes cargos y personal se obtuvo información sobre la existencia de buenas relaciones en el ámbito laboral, las que permiten que las actividades se desarrollen con éxito y de esta manera contribuye al cumplimiento de las metas empresariales para la tabacalera y sus operadores con el constante mejoramiento económico para la empresa, generando

así más y mejor satisfacción laboral. En seguida se desarrolla la información recopilada a través de encuestas aplicadas a 113 colaboradores de la manufacturera de estudio, detallando los aspectos más importantes para el enfoque al talento humano.

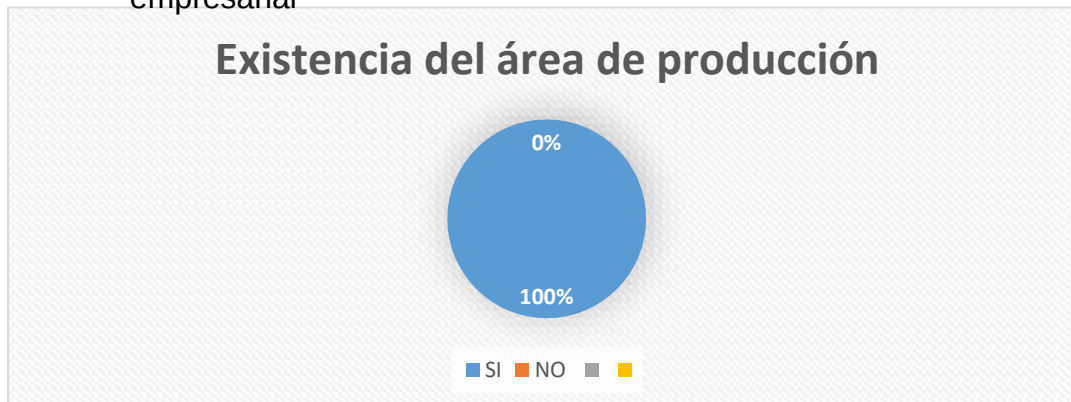
a) Gráfico N° 3: Organigrama de la empresa



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Los colaboradores en su totalidad indicaron que la empresa cuenta con una estructura organizacional que establece los rangos de puestos, y controla la organización de funciones dentro de la empresa. El organigrama lo constituye la gerencia, administración, producción, empaque, y bodega, a su vez los puestos de producción comprende rezago, rolado y bonchado.

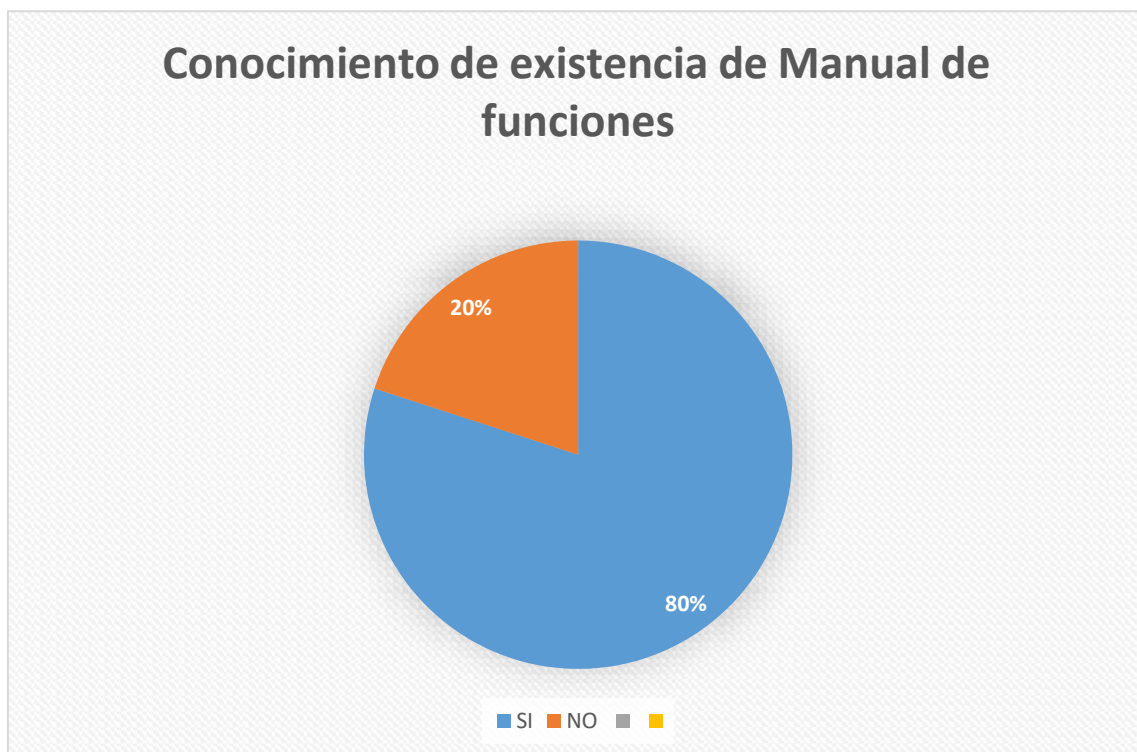
b) Gráfico N° 4: Existencia de puesto de producción dentro del organigrama empresarial



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Como bien se mencionó en el ítems anterior el puesto de producción forma parte del organigrama de la empresa y representa el pulmón de la mismo debido a que al ser una empresa manufacturera su esencia está concentrada en los inventarios procesados, es el puesto que contiene el 90% de los colaboradores y la esencia de la empresa al momento de realizar los pedidos a los clientes. El 100% de colaboradores encuestados afirma que este puesto está contemplado y se desarrolla de manera permanente, constantemente ha venido incrementando de acuerdo con los volúmenes de producción aumentados en base a los pedidos de los clientes.

c) Gráfico N° 5: Manual de funciones



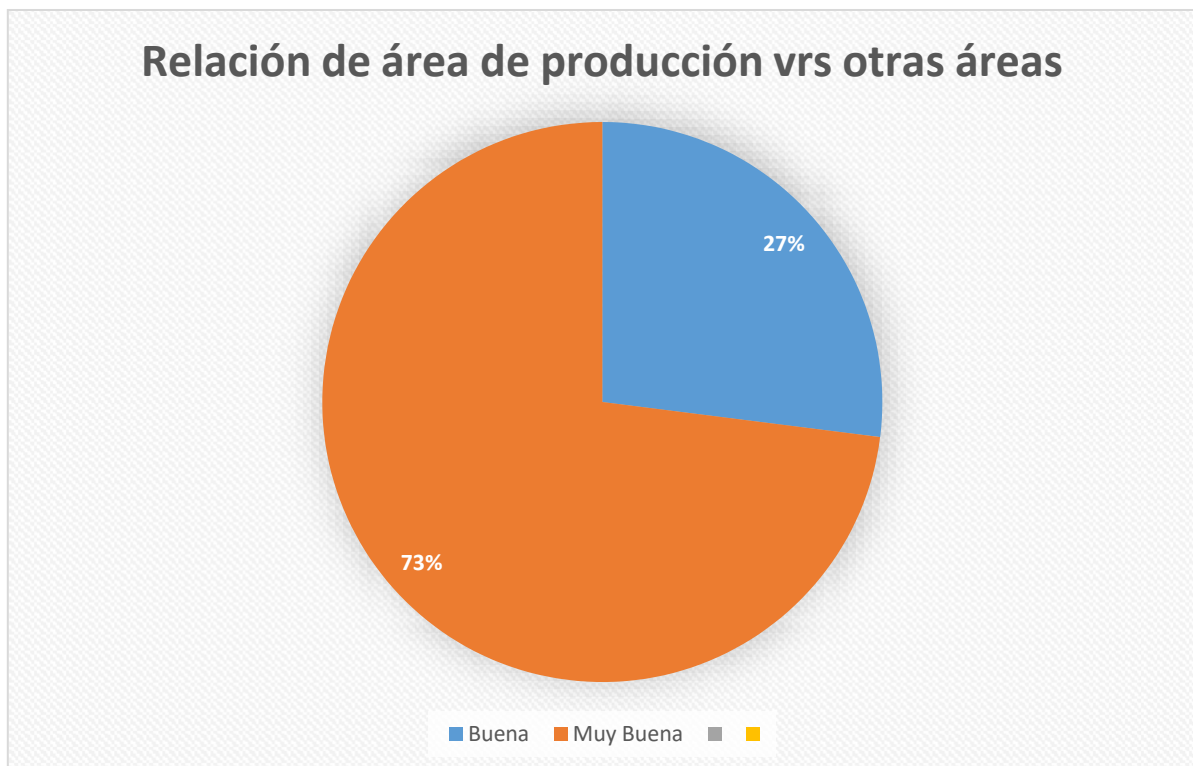
Fuente: Información proporcionada por la empresa.

De acuerdo con el manual de funciones la empresa ya tiene establecido un Manual de funciones que permite instruir a su personal para el conocimiento de las funciones a desempeñar, el 80% del personal respondió que conoce sobre la existencia de un Manual, lo que indica que en su mayoría es de conocimiento de los colaboradores sus funciones determinadas a desempeñar; sin embargo el otro 20% restante no conoce

de un manual específico e indagan que sus funciones son adquiridas a través de la práctica en el ejercicio de sus funciones.

El Manual de funciones por motivos de sigilo empresarial no fue facilitado a los investigadores.

- d) Gráfico N° 6: Relación entre puesto de producción y otros puestos de la empresa

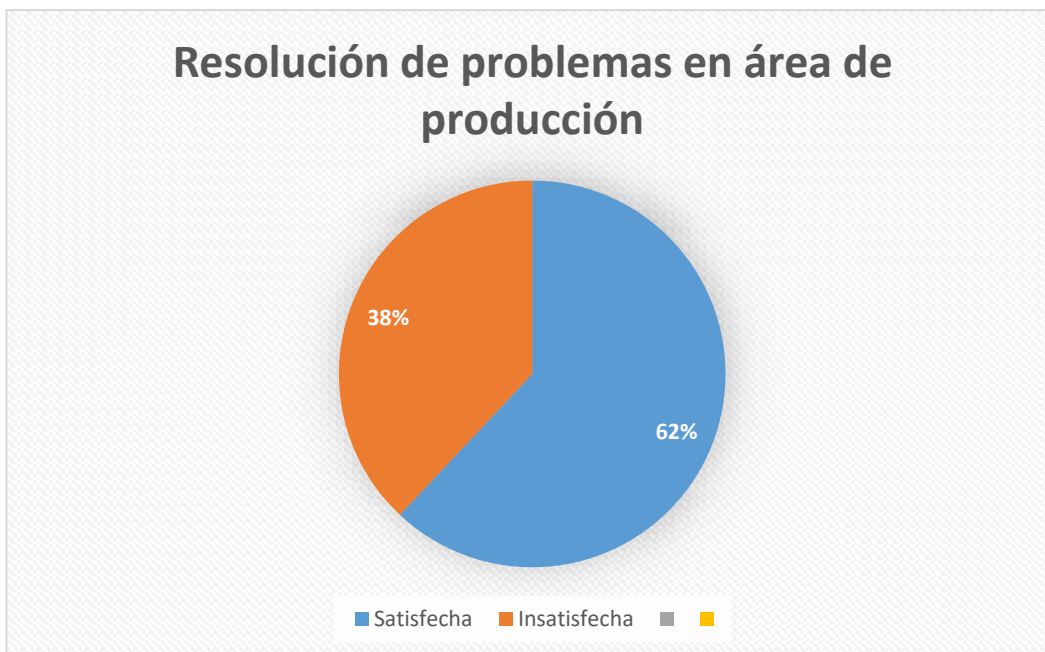


Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Al aplicar las encuestas a un total 113 colaboradores de la empresa se identificó que el 73% que representa 83 personas, considera de muy buena la relación entre el puesto de producción y otros como es bodega, gerencia, administración y empaque, debido a que al ser un puesto muy sensible se comunica constantemente con todos los puestos de la empresa, para informar del proceso productivo y para adquirir los insumos necesarios en su producción.

Por su parte el otro 27% manifiesta que la relación es buena indicando que se comunican únicamente lo necesario con cada puesto de trabajo.

e) Gráfico N° 7: Resolución de problemas en el proceso productivo



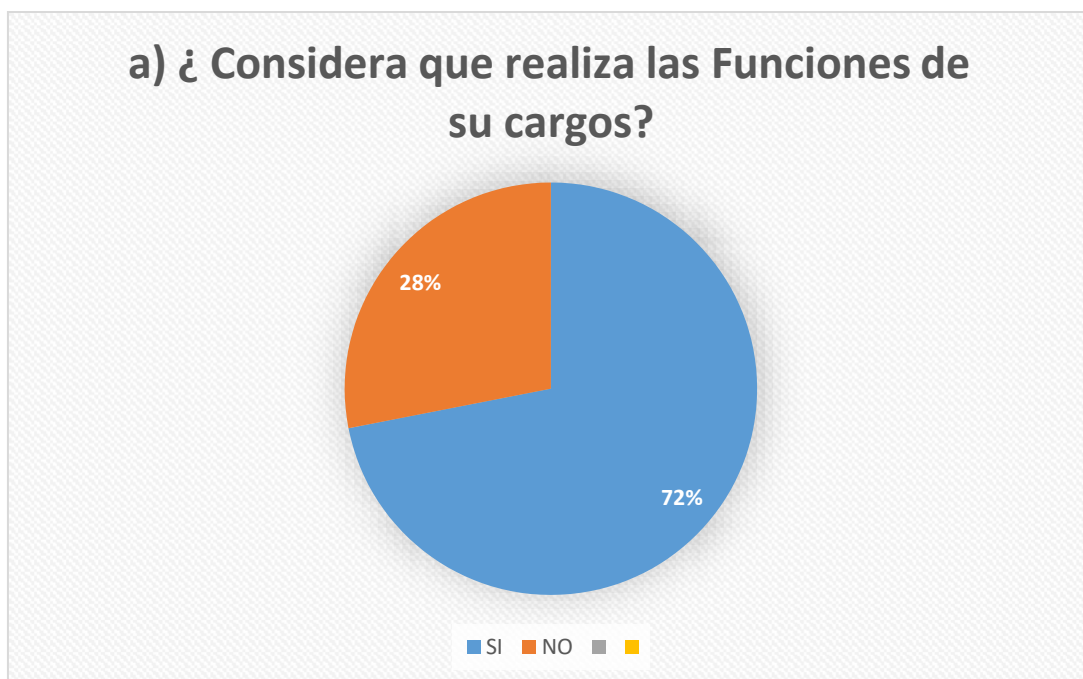
Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Al indagar a través de la encuesta la interrogante ¿De qué manera se resuelven los problemas que susciten durante el proceso productivo?, el 62% se orientó a destacar que los problemas se resuelven de manera satisfecha puesto que normalmente se da conocimiento al jefe inmediato que es el supervisor de producción y es quien lleva la dificultad a instancias mayores para una pronta resolución. Por otro lado el 38% de la población manifiesta que la resolución es de manera insatisfecha puesto que muchas veces tardan en dar una resolución por motivos de dar conocimiento del problema a instancias mayores.

En la actualidad dichas relaciones al momento de resoluciones de conflictos u otras afectaciones es llevada a cabo por el puesto de administración donde se realiza una ardua labor.

Sin embargo, esto ocasiona sobre carga de trabajo para éste puesto debido a que tal como expresa en entrevista aplicada al gerente (Chavarría Olivera , 2022), en el puesto administrativo se desarrollan un sinnúmero de funciones como son las gestiones económicas de compras y ventas referentes al giro del negocio, aspectos como reclutamiento y contratación de personal, situaciones relacionadas a gestiones con las instituciones de gobierno como es INSS, MITRAD, DGI, Alcaldía y gobernación, y el responsable del puesto considera que todas esas actividades según saturan su tempo de disposición ante la jornada laboral, por lo cual se necesita como tal un puesto de talento humano, para incrementar la competitividad y gestionar una mejor organización laboral puesto que la empresa considera que el recurso humano es clave y elemental en el desarrollo de las metas y políticas empresariales planteadas.

f) Gráfico N° 8: Funciones por cargos

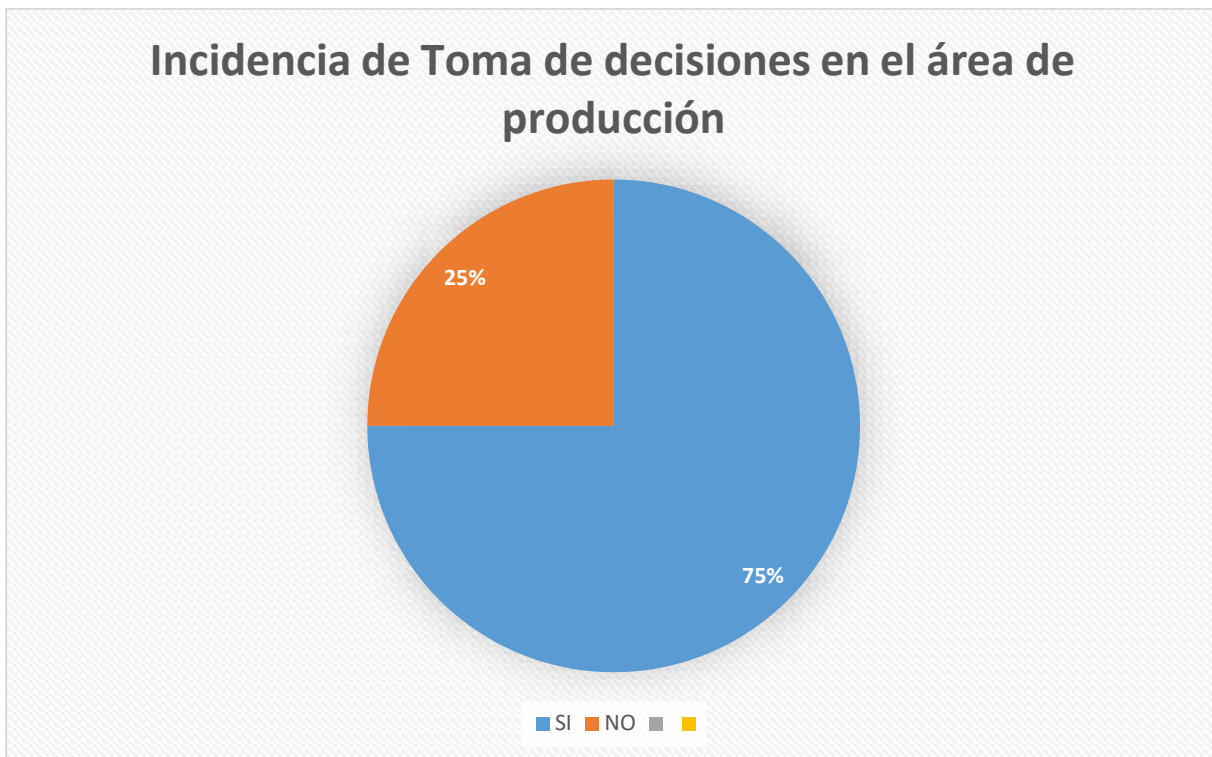


Fuente: Información proporcionada por la empresa.

El 28% de la población estudio argumenta que únicamente dedican sus esfuerzos en desarrollar las actividades para las cuales fueron contratados y que siempre están en

constante mejora de sus actividades, no obstante el 72% manifiesta que además de las funciones de su cargo eventualmente realizan apoyo en otras actividades que son de la empresa pero no necesariamente de su cargo específico.

Gráfico N° 9: Incidencia de la toma de decisiones en el puesto de producción



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Al consultar si las decisiones tomadas por los altos grados de jerarquía (gerencia o administración), afectan en el puesto de producción se obtuvo que el 25% de las personas no perciben que exista una afectación a la producción cuando se toma decisiones en la gerencia, pero la mayoría representada por el 75% afirman lo contrario señalando que como empresa de giro productivo todas las decisiones que toma la gerencia en conjunto con la administración repercute o gira alrededor de la producción siendo la esencia de la empresa.

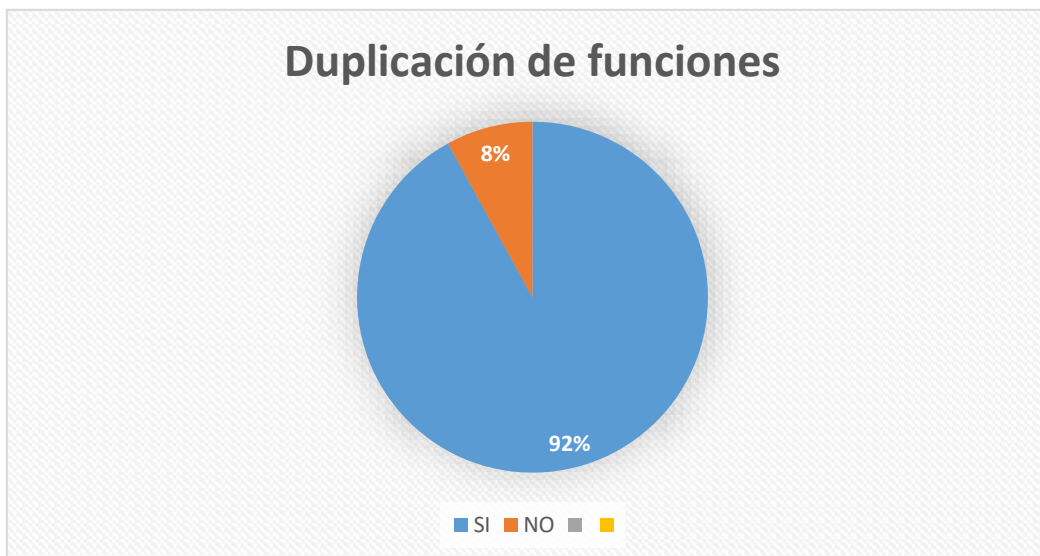
g) Gráfico N° 10: Abastecimiento de materiales



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

El 99% de la población mencionó que la persona encargada de abastecer los materiales al puesto de producción es el supervisor, quien controla las cantidades entregadas a las sub áreas de bonchado y rolado, destacando así los productos elaborados con estándares de producción en las cantidades de materia prima.

h) Gráfico N° 11: Duplicidad de funciones en el puesto de administración



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Sobre la duplicidad de funciones el 92% de colaboradores abordó que se da la duplicidad de funciones y más en el ramo de producción puesto que es un proceso elaborado por diferentes personas en función de incrementar los volúmenes de producción, y en algunos momentos en el puesto administrativo se duplican funciones ya que se requiere eventualmente del apoyo de un colaborador en otro puesto.

La necesidad e iniciativa que ha surgido en la manufacturera es un punto clave para proceder a hacer análisis en cada uno de los puestos de trabajo para visualizar que problemáticas existen y que controles internos se deben de mejorar. A continuación se describen las actividades que se desarrollan desde cada puesto de trabajo, de acuerdo a información obtenida por la gerencia:

7.1.3 Análisis de la situación actual de MATVEJA S.A. referente al Talento Humano.

Como diagnóstico encontrado luego de la aplicación de los instrumentos y apoyándose en la guía de observación es notorio que la empresa a sus cinco años de ejecución cada día construye nuevas oportunidades en el ámbito laboral para sus colaboradores, y constantemente está interesada en mejorar sus controles con el objetivo de aumentar beneficios a sus trabajadores y dirigir de la mejor manera las actividades en pro al cumplimiento de metas y políticas empresariales.

En base a sus esfuerzos la empresa ha logrado mantener buenas relaciones laborales entre colaboradores, mejorar salarios, ejecutar bonificaciones, y constantemente da solución a las dificultades que se van presentando en el camino. También cuenta con diversos recursos necesarios para la ejecución de actividades, todos ellos en muy buen estado. A través de sus procesos de crecimiento la manufacturera ha logrado adquirir una licencia de Higiene y seguridad a partir del 20/05/2021 que garantiza que en dicha empresa se trabaja en función de garantizar las condiciones básicas y seguras para el colaborador en cuanto a higiene y seguridad. A continuación se presenta fotografía de Licencia adquirida en el MITRAB.

Ilustración N°2: licencia de Higiene y seguridad MATVEJA S,A.



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Ilustración N°3: licencia de Higiene y seguridad MATVEJA S,A.



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Sin embargo en la actualidad, al igual que toda empresa en crecimiento siempre existen mejoras a aplicar, y una de ellas es en cuanto al talento humano debido a que no se cuenta con una persona que exactamente posea disposición total a las

funciones que conlleva el talento humano; se ha visualizado que la empresa no maneja diversos formatos y guías de ejecución como por ejemplo una entrevista previamente realizada dirigida a un puesto específico al momento de la captación o reclutamiento del personal, no posee test psicométricos o evaluaciones que orienten a una decisión en cuanto al reclutamiento del personal, no existen bancos de reclutamiento previamente establecidos, no se realiza una planificación en caso de un colaborador ausente, no se planifican capacitaciones tanto a personal nuevo como el ya existente y en general no están las funciones básicas de cada cargo escritas en un Manual de funciones.

Es importante reconocer que como la empresa MATVEJA S.A. se encuentra en constante crecimiento y etapa de desarrollo, la gerencia está bien entusiasmada y motivada por considerar la elaboración de un Manual administrativo-contable más completo que oriente los controles de la empresa, y fortalezca el puesto de Talento Humano.

De acuerdo a las actividades de talento humano no existe una persona directamente enfocada en aspectos de su competencia, sin embargo, se realizan funciones relacionadas desde la administración tales como: contratación, despidos, aumentos salariales, bonificaciones, tratos de higiene y seguridad dentro de las instalaciones físicas, prestaciones de Ley y otras actividades realizadas directamente con los colaboradores.

Desde inicios de operaciones la empresa manufacturera contrata su personal de acuerdo a su experiencia y basándose en las habilidades que posee tanto en puesto administrativo como en los puestos industriales.

Para los puestos administrativos se requieren estudios básicos de administración o carreras a fines y para los puestos de producción, rezago, empaque y bodega se contratan personas que ya conocen los diferentes mecanismos del proceso de tabaco,

es decir personas con experiencias y afinidades a cada puesto, se pudo observar que en el puesto de producción existen colaboradores con amplia experiencia llegando a producir un poco más de 600 puros por jornada laboral, situación que es ventajosa para la empresa ya que contribuye a la industria y manufacturera de un producto que es altamente demandado en el extranjero, por su parte existen otros colaboradores en este mismo puesto que realizan menos producción pero que también son elementos importantes porque trabajan con calidad y entusiasmo y contribuyen a la política de producción de puros de calidad.

En ésta empresa no se realizan con frecuencia asensos de puestos y rotación de personal, pero respecto a los salarios se realizan incentivos basados en el aumento al salario mínimo, por otra parte para la realización de las contrataciones se realizan entrevistas verbales y no existe un formulario base de contratación, los colaboradores provienen del exterior a la empresa y son captados a través de anuncios publicitarios o por referencias de los colaboradores de la misma, durante la entrevista de trabajo no se realizan exámenes o evaluaciones para aplicar a cada puesto administrativo u operativo como filtro para la contratación de mano de obra directa o indirecta, y posteriormente luego de la contratación se realiza un ingreso del nuevo colaborador al Instituto de Seguridad Social de Nicaragua/INSS, como seguro importante y obligatorio para el colaborador.

Desde la parte administrativa no se realizan planes de reemplazo profesional o sustitución del mismo debido a que en los puestos ya se cuenta únicamente con las personas destinadas a cada función y no se capacitan en otros puestos, al momento de ciertos inconvenientes o diversos subsidios laborales por enfermedad común, accidente o maternidad la gerencia toma las decisiones de acuerdo a las circunstancias y no contando con un plan de reemplazo, tomando soluciones enfocadas en contratar nuevo personal para cubrir los subsidios correspondientes.

según instrumento de estudio aplicado a (Chavarría Olivera , 2022) se logró conocer que es un elemento importante para la industria y que en ciertos momentos se torna complicado trabajar con caracteres diferentes, sin embargo se amplía el desarrollo de aspectos psicológicos para conocer a los colaboradores puesto que a diario se trata con muchas personas a la vez y se termina conociendo el comportamiento y reacción a determinadas situaciones que a la vez permiten organizar y distribuir las tareas de la manera más eficiente posible, en la medida de lo posible, pero la principal limitante que existe es que no hay manuales que plasmen el camino a seguir y en su mayoría se explican las actividades solo de manera verbal a nivel de pequeñas y fugaces capacitaciones.

La administración propone además que para realizar un manual de funciones y una estrategia de reclutamiento sana y efectiva es necesario indagar las necesidades desde cada puesto de trabajo para establecer controles en cada uno de los procesos ya implementados a manera de costumbre, y no existe nadie mejor que el colaborador para determinar esas necesidades por puesto y así contribuir a mejorar el proceso manufacturero, administrativo y operativo dentro de la empresa.

Por su parte el responsable de producción (Ponce Díaz, 2022) indicó que se requiere de asesoramiento en la capacitación y organización de cada uno de los colaboradores e indica que es de gran utilidad desarrollar programas para la formación de los profesionales en cargos administrativos, capacitación que será de gran utilidad para la empresa a mediano y largo plazo.

Por su parte la gerencia (Chavarría Olivera , 2022) aportó que normalmente no se realiza rotación de personal en las distintos puestos según sus tareas y cualidades y se ha trabajado en estudios enfocados a la Higiene y seguridad laboral por lo que ya se adquirió una licencia emitida por el MITRAB ante la higiene y seguridad, comenta que fue un proceso lento y difícil pero se logró y fue muy importante porque permitió establecer la atención especializada a los colaboradores para realizarse chequeos

médicos de manera anual, al momento del ingreso de nuevos colaboradores y también se ejecutó una charla y capacitación al personal por el centro benemérito de bomberos en apoyo para primeros auxilios, uso de extinguidores y acciones a tomar en caso de siniestro ya que la materia prima que se manipula en esta empresa arde con facilidad debido a que son hojas secas de tabaco y se tiene el ingreso en su totalidad de todos los colaboradores al INSS.

De igual manera la empresa constantemente trata de mejorar las condiciones a sus colaboradores, y posee un botiquín de primeros auxilios, extinguidores activos, señalización de las salidas de evacuación y señalización de los diferentes puesto para una mejor ubicación incluyendo baños y comedor.

También explico que para la selección de futuros profesionales únicamente se reserva su currículum vital.

En el periodo de estudio no se conoce con exactitud qué habilidades tiene cada colaborador, pues no se aplican test para determinar sus afinidades y destacar sus cualidades y talentos, tampoco se aplican para organizar las futuras contrataciones hacia la elección de personas calificadas y con capacidades deseadas para cada puesto.

Como parte del crecimiento de la empresa se ha incurrido a lo largo de los cinco años de ejecución en la mejora continua de condiciones para el recurso humano, lo que conlleva a disposición de recursos materiales y tecnológicos que permiten realizar un mejor trabajo en condiciones óptimas y con mayor seguridad para el trabajador.

7.2. Gestión del talento humano a partir de las necesidades de la Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa en pro a la mejora del empoderamiento empresarial.

Para establecer los lineamientos de gestión del talento humano teniendo en cuenta las necesidades de la organización para la mejora del empoderamiento empresarial, se presentó primeramente un diagnóstico sobre las condiciones en la que actualmente se encuentra la empresa, y es preciso mencionar que no se existe un colaborador directamente que desarrolle y trabaje directamente el talento humano, por lo que el encargado de recursos humanos se encuentra realizando actividades de enfoque de talento humano pero por la cantidad de funciones a cargo no ha logrado a gran plenitud desarrollar más actividades de seguimiento para la realización de reclutamiento selectivo a las personas con mejores estándares, y motivación al personal ya existente para lograr mantener trabajadores de alta calidad y potencial trabajador.

Si bien, tal como lo expresa (A.C, 2010) La gestión del talento humano se centra en **destacar a aquellas personas con un alto potencial** dentro de su puesto de trabajo.

El talento humano en Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa puede ser identificado como gestión del capital humano o gestión de recursos humanos. De acuerdo a la entrevista al gerente Lic. (Chavarría Olivera , 2022) Manifiesta que es importante aplicar nuevos formatos para la contratación no solo de un personal más calificado y valioso, sino también de la retención del personal ya existente.

La empresa está dispuesta a invertir en el talento humano que es una fuerza humana que incide en la operatividad de la misma o dicho de otra manera colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial debido a que se pretende dejar el mejor potencial en la captación del recurso humano o fomentar y

promocionar al buen colaborador y de esta manera desarrollar la productividad de cualquier organización.

Parte de la gestión en la manufacturera es conocer las necesidades del talento humano, por lo que en seguida se presentan las diferentes necesidades encontradas:

7.2.1. Necesidades del talento humano por área de trabajo en Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa

Según (Ponce Díaz, 2022) en la empresa no se han delimitado funciones específicas o bien intensificadas en una mejor captación de talento humano y/o retención de personal óptimo. Al contrario la empresa ha descuidado este apartado y tienen mucho trabajo por delante.

Como parte de las guías de observación aplicadas se identificó que en esta empresa es imprescindible apoyarse en la digitalización y la tecnología. Con ella como aliado la gestión del talento digital será mucho más sencilla, debido a que no existen formatos para realizar test psicométricos de contratación y formato de nuevo ingreso de colaboradores.

Además el puesto de trabajo de gestión del talento humano al no existir no está identificando a sus clientes internos, ni controla sus requerimientos, tampoco aplica un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la prioridad de la empresa que reoriente o adapte su modelo de gestión en aras de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes internos.

Es decir que como empresa MATVEJA S.A Vegas de Jalapa, no desarrolla un estudio más detallado sobre cómo está la satisfacción del cliente vrs calidad, una calidad que surge del buen trabajo industrial optimo realizado por las personas que seleccionan para trabajar con la industria.

(López Chavarría , 2022) Quien desarrolla actividades de administrador aseguro que si se ve la gran necesidad de trabajar con mayor enfoque en encontrar y pulir al talento humano sin embargo dadas sus múltiples funciones es necesario contratar a un nuevo recurso que desarrolle el puesto de talento humano para que este enfocado en la captación de personal, capacitación, motivación laboral y aspectos de liquidaciones de personal. Al haber dentro de la empresa colaboradores con alto potencial y que sean muy bien motivados laboralmente hablando, estos van a querer conservar sus puestos de trabajos y si ya tienen experiencia es más rentable para la empresa un colaborador con experiencia que uno que se requiere capacitar de cero.

A continuación se detallan los lineamientos a seguir para lograr ejecutar un plan de ejecución talento humano, ante la problemática de este estudio.

7.2.2. Lineamientos de gestión de talento humano a tomarse en la empresa MATVEJA S.A.

Según (A.C, 2010) los parámetros a seguir son:

1. **Reclutamiento, proyección estratégica y la planificación de RRHH para el acceso y retención del talento; y el reclutamiento efectivo del talento;** por lo que se deben fomentar nuevas planificaciones para captación de nuevos colaboradores, además aplicar más requisitos según el puesto o vacante a tratar, desarrollar exámenes de ingreso a los colaboradores con estándares de acuerdo a su puesto a aplicar. Disponer de un plan estratégico de gestión del talento es **el primer paso para implementar ésta ideología** de Recursos Humanos en cualquier empresa. El plan de esta tabacalera deberá contar con el máximo consenso y estar totalmente adaptado a sus características productivas y de grandes volúmenes para una alineación con los objetivos y políticas empresariales.

De acuerdo con el reclutamiento conviene a la empresa afrontar cada proceso captación de personal con la idea de canalizar el mejor talento y que éste, una vez contratado permanezca mucho tiempo en la empresa. Para ello se pueden automatizar evaluaciones donde la valoración de cada aspirante, sea inmediata evitando sesgos y detectando las habilidades más interesantes en las fases iniciales.

2. **Incorporación a la empresa.** Este proceso deberá fomentar a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización y debe de ir de la mano de un plan estratégico para alcanzar las metas y los objetivos. el colaborar al haber pasado su primer filtro un test psicométrico o bien una examen o evaluación de pase, deberá ser incorporado a través de una inducción que permita la asimilación de los conocimientos básicos y necesarios en el quehacer de las actividades de la empresa, debido a que cada empresa labora de manera diferente y se requiere de ese tiempo de apropiarse de nuevos conocimientos, metas, propósitos empresariales, de igual manera se debe de dar como conocimiento de inducción al trabajador una copia del reglamento de la empresa para que la persona trabajadora conozco sus pro y contras y pueda operar de la manera más sana posible.
3. **Desarrollo de actividades orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.** es preciso realizar capacitaciones constantemente que eleven la preparación del colaborador y sobre todo que lo actualicen en cuando a parte financiera, técnica y otros temas de interés que motivan a la persona a no quedarse estancada si no que a prepararse para dar lo mejor de sí en su puesto de trabajo y en lugar de ser una persona difícil d tratar que sea una persona de resolver conflictos y con el interés del cumplimiento de metas empresariales, puesto que todo es un ciclo si el trabajador está motivado va lograr desarrollar y explotar al máximo sus capacidades cuidando su empleo y cuidando la empresa que le emplea.

Implementar un software de evaluaciones podría ser una medida importante a tomar debido a la cantidad de colaboradores de la empresa, y es una forma rápida y efectiva de medir el desempeño de cada trabajador en base a criterios objetivos previamente establecidos. También dicha aplicación permitiría analizar las habilidades y cualidades que tiene cada trabajador y compararlo con el requisito requerido de la competencia clave para el puesto.

Este programa permitiría crear informes a largo plazo, evitar los sesgos, detectar necesidades y fortalezas, y mejorar la toma de decisiones (basadas en datos objetivos). Además, mejora la gestión de estos procesos con el consiguiente ahorro en costes operativos que esto incurre.

De igual manera crear planes de crecimiento, fomentar capacitaciones dará a los empleados la posibilidad de promocionarse dentro de la empresa y visualizar un futuro mejor mas sólido dentro de la empresa. El colaborador podría analizar que su esfuerzo y determinación puede traducirse en mayores responsabilidades o en el acceso a puestos más deseables.

4. **Evaluación:** Esta herramienta proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas. si las empresas no evalúan no podrán conocer los resultados que existen de acuerdo al talento humano, no sabrán si los colaboradores están trabajando a gusto, si en verdad manejan a la perfección sus funciones, si es cierto que ellos están trabajando de manera óptima en función de mejores estrategias para la empresa.
5. **Programas de reconocimiento e incentivos.** Es un método para reconocer y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, al éxito de la organización, cuando se premia a una persona por su labor las demás personas desean alcanzar esos reconocimientos y fomenta una limpia competencia de trabajar con entusiasmo y productividad.

6. **Definición de competencias, identificar los comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que poseen los empleados con éxito.** muchas veces existen empleados de buen talento y estos son desaprovechados debido a que no está en su área potencial, por lo que al realizar los test de ingreso se conocerá con exactitud si el colaborador será productivo en una área específica, también puede ser el caso de un colaborador con cierto tiempo de trabajar en la empresa, el cual sea identificado como buen elemento para otra área de la empresa, es acá donde entra en juego el papel del talento humano ya que ese descubrimiento y traslado a otro puesto de trabajo resultara gratificante al trabajador y este será un colaborador con compromiso ante la empresa y con mayor identidad organizacional por que se le está reconociendo su talento humano y se le está colocando donde el mejor puede desenvolverse.

7. Y finalmente la **retención** de colaboradores, que implica un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del recurso humano de una empresa, sino también un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención. Si los colaboradores inician a poseer beneficios como capacitaciones, exámenes médicos, ascensos de puestos en algunos casos incrementos laborales; se fomentara una cultura de reconocimiento a la labor del personal y se tendrá una empresa con colaboradores comprometidos, lo que pos consecuencia traerá más eficiencia en el trabajo, y la proporción de una mejor calidad de los productos elaborados dentro de la misma.

Para la empresa, es importante considerar que si ubica al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas, habrá mayor explotación tomado en su mejor sentido y aprovechamiento del recurso humano. Los procesos de reclutamiento y selección, de desarrollo y capacitación son bastante costosos para

una empresa pero si se hace eficientemente será una inversión muy efectiva al momento de la producción y cumplimiento de metas empresariales.

7.2.3. Guía a seguir para aplicar la gestión del talento humano en MATVEJA S.A.

La principal guía a seguir está basada primeramente en la asignación de funciones específicas del talento humano a un colaborador que establezca el propietario o sociedad, y posteriormente en los parámetros que anteriormente se han mencionado.

Ya se determinó la gran importancia que existe de fomentar la elección del talento humano que debe ser parte de la manufacturera, y los principales puntos a considerarse son al momento de la elección del nuevo colaborador y al momento de realizar llenado en puestos de trabajo contando con los colaboradores que están dentro con el objetivo de detectar un talento humano que desempeñe perfectamente el cargo a funcionar.

Como apoyo a los parámetros para del desempeño del puesto de trabajo de talento humano es preciso reforzar como guía a seguir la asignación de una ficha ocupacional en el manual de funciones para el ejercicio del puesto de talento humano donde detalle sus funciones y dependencias.

7.2.4. Beneficios que aporta el talento humano a la toma de decisiones gerenciales y el empoderamiento empresarial

En general la captación y retención del talento humano viene a representar para la empresa MATVEJA S.A. una excelente estrategia fundamental para cumplir sus metas y objetivos y lograr ser más competitiva y desarrollar un constante crecimiento.

El recurso humano -los colaboradores- desempeñan un papel importante en la empresa por su giro empresarial y aumentan su valor. Si ésta empresa reconoce sus talentos humanos será más competitiva y dispuesta a enfrentarse a nuevos retos.

Entre los principales beneficios que se obtienen de invertir tiempo y recursos en un puesto de talento humano que dé seguimiento al personal, son los siguientes:

1. Estabilidad laboral de los colaboradores
2. Mayor compromiso y responsabilidad de los colaboradores ante la empresa
3. Motivación personal en el colaborador y por consecuencia mayor interés y efectividad en sus actividades
4. Crecimiento empresarial
5. Disminución de rotación de personal.
6. Realizar una correcta orientación al colaborador de nuevo ingreso permitiendo mejor productividad por el mismo.
7. Conocimiento a los colaboradores de la visión global de la empresa.
8. Capacidad de mejorar continuamente en beneficio de la imagen de la empresa.
9. Organización y planificación del trabajo de cada empleado y del equipo.
10. Gestión y optimización de los recursos existentes en la empresa
11. Obtención de objetivos y resultados que mejoren la imagen de marca de los productos ofertados
12. Relevancia de la competencia operacional del personal que consiste en comprobar que realizan con eficacia y eficiencia sus tareas.
13. La propia madurez del empleado y su equilibrio emocional.
14. aprovechamiento de la capacidad de aprendizaje y crecimiento individual.
15. La gestión y resolución de conflictos en el día a día de la actividad productiva.
16. La resistencia al estrés que generan estos puestos.
17. Fomento a la capacidad para trabajar en equipo.
18. fomento a la iniciativa y profesionalidad.

19. La capacidad de dirigir a otros empleados a su cargo o incluso a un equipo entero.

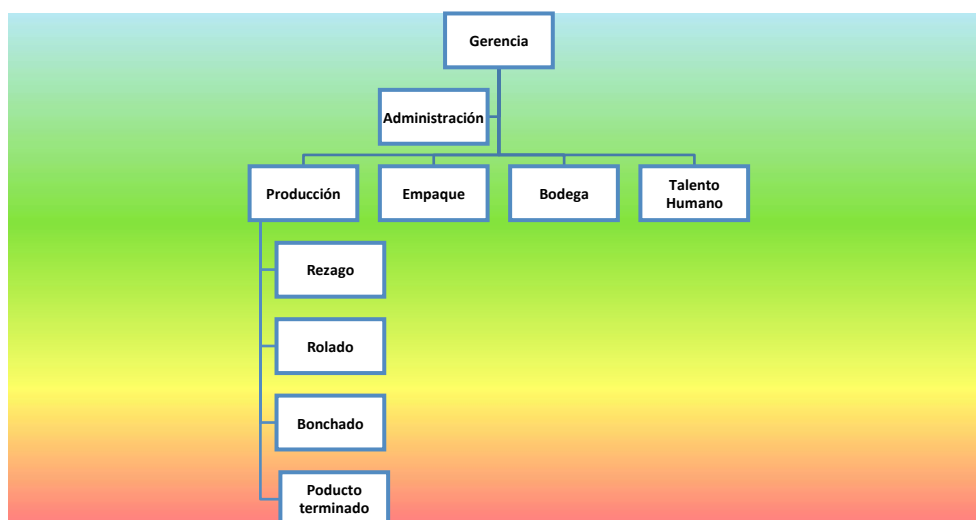
20. La capacidad de desarrollar actitudes de mejora entre trabajadores.

7.3. Propuesta de manual de funciones y organigrama con enfoque al talento humano.

7.3.1. Organigrama de MATVEJA S.A. con puesto de Talento Humano

Tomando como base la guía de observación ante la estructura organizacional que actualmente posee MATVEJA S.A. se está proponiendo una nueva reorganización, considerando la inclusión del puesto de talento humano que como ya se explicó en el acápite anterior es de gran utilidad para la empresa puesto que mejoraría la motivación laboral ya que las personas estarían desarrollando las actividades basándose en su talento humano y al estar ellos motivados presentaran un mayor compromiso con el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa y por consiguiente un mejor posicionamiento de la misma en el mercado. Por tanto el organigrama de la empresa quedaría de la siguiente manera:

Gráfico N°12: Inclusión de puesto de Talento Humano en organigrama de la empresa manufacturera MATVEJA S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa.

El jefe o encargado de talento humano debe de crear estrategias para captar tanto personal externo como interno de la empresa redistribuyéndolo en el área que posea mejor competencia. Debe ser un puesto donde se creen equipos de trabajo con alto rendimiento y que permita un crecimiento en la empresa.

El encargado de este puesto deberá planificar y ejecutar estrategias de adquisición de talento para crear canales de provisión de talento para necesidades de contratación futuras, como puestos ejecutivos y de liderazgo.

Un encargado de talento humano deberá promover en la empresa la capacitación del personal para que varios colaboradores manejen como opera un puesto determinado. Las principales responsabilidades de este nuevo puesto en la empresa delimitarían los siguientes propósitos:

1. Atraer y reclutar talento de liderazgo
2. Evaluar el rendimiento y organizar formaciones
3. Mantener un lugar de trabajo sano y productivo

Funciones específicas a desempeñar:

1. Establecer una estrategia de reclutamiento y descubrimiento de talento buscando y creando relaciones con los candidatos
2. Investigar cómo pueden mejorarse las operaciones humanas
3. Organizar, supervisar y evaluar los programas de formación de empleado
4. Coordinar eventos de reclutamiento para aumentar el reconocimiento de la empresa
5. Evaluar el rendimiento de los empleados y crear planes de mejora con los líderes de los equipos
6. Explorar posibles necesidades de contratación y crear planes de sucesión y reclutamiento a largo plazo

7. Realizar investigaciones y consultas sobre compensaciones y beneficios
8. Capacitar constantemente al personal
9. Desarrollar programas de retención de empleados
10. Elaborar políticas que apoyen las promociones internas
11. Actuar como un educador para los empleados y guiarlos en su trayectoria profesional

7.3.2. Manual de funciones de Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa

A Continuación se desarrolla propuesta de un manual de funciones que contiene las fichas ocupacionales para los cargos de la empresa incluida un puesto para el talento humano.

7.3.3. Formatos para fortalecimiento de área de Talento Humano en MATVEJA S.A.

Los formatos a implementarse en el área de talento humano, luego de ejecutar dicho puesto de trabajo son los siguientes:

- **Solicitud de empleo**
- **Test psicométrico por área**
- **Solicitud de permiso laboral**
- **Solicitud del colaborador a participar en concurso de nueva plaza**
- **Evaluaciones del puesto de trabajo**

Cada uno de los formatos mencionados, se encuentran contemplados en el manual de funciones presentado a continuación:



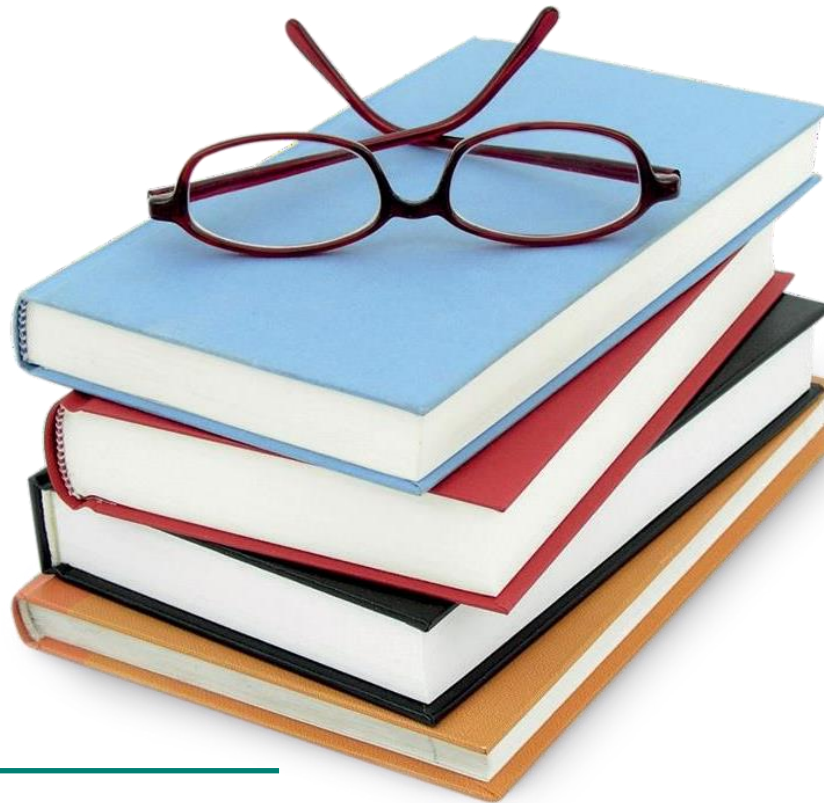
Manual de Funciones



Importancia del Manual de funciones para MATVEJA S.A.

El presente manual de funciones facilita las actividades específicas por puestos de trabajo para el buen desarrollo de los controles internos y ayuda al departamento de Talento Humano aumentarla eficiencia en los colaboradores.

Este Manual sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la empresa manufacturera.



SECCIÓN 1: INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN



El propósito del presente Manual de funciones de MATVEJA S, A. previamente autorizado por el gerente y propietario y conforme a lo requerido por el control interno, es proporcionar al personal de la empresa las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus obligaciones desde cada puesto de trabajo, facilitando el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.



EL PRESENTE MANUAL SE ENCUENTRA DIVIDIDO EN LAS SIGUIENTES SECCIONES:

Sección 1	Introducción
Sección 2	Objetivos
Sección 3	Presentación
Sección 4	Fichas Ocupacionales
Sección 5	Formularios a utilizar

Este manual proporciona los lineamientos para el desarrollo de las actividades administrativas así como los controles internos en el área de producción.

El control interno: es un proceso efectuado por la Dirección y el resto del personal, diseñado con el objeto de

proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de

SECCIÓN 3: PRESENTACION

objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información y
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El concepto de control interno se refiere a temas financieros, controles destinados a mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa. El control

interno es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por la dirección superior para dirigir y controlar las operaciones sustantivas y de apoyo en los organismos a su cargo.

La esencia del control interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones. Dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones, para que estén de conformidad con las normas prescritas y con los objetivos planteados.

1 Definir los formatos administrativos para el desarrollo de las actividades realizadas.

2 Facilitar al departamento de Administración el desarrollo de un Manual y Formatos que se ajuste a las operaciones de la empresa.

3 Proporcionar las fichas ocupacionales por puestos de trabajo



La actualización del presente manual de MATVEJA S.A. Recae en el Responsable de Talento Humano y administrador a quienes se les asigna la responsabilidad de hacer tanto controles como contrataciones durante todo el año. No solamente debe considerarse las altas y bajas en el quehacer de los cargos sino todas las consideraciones a nivel técnico relacionado a las Normas y Leyes que regulan desde el ámbito público a la empresa.

El incumplimiento del presente manual será sancionado con llamada de atención verbal la primera vez, llamada de atención por escrito la segunda vez, receso de tres días sin remuneración para la tercera vez y despido para la cuarta vez conforme a lo regulado en el reglamento interno de MATVEJA S.A.



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Gerencia
Nombre del cargo:	Gerente general
Cargo superior inmediato:	-----
Cargo subordinado:	Administrador
General	
• Planear, organizar, coordinar y dirigir la correcta gestión gerencial de la empresa hacia sus diferentes áreas, para establecer los criterios y condiciones adecuadas para brindar un buen servicio en precios y calidad • Toma de decisiones cuando resulte necesario u oportuno. • Definir estrategias que orienten a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo. • Organizar y salvaguardar los recursos de la entidad.	
Especifica	
• Aprobaciones de entradas y salidas de efectivo en la empresa. • Verificación y análisis de los sistemas administrativos. • Aprobación en contrataciones. • Revisión final de las liquidaciones recibidas • Revisión y aprobación de Nómina • Aprobación de capacitaciones. • Otros que se relacionen con su cargo	



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Administración
Nombre del cargo:	Administrador
Cargo superior inmediato:	Gerente general
Cargo subordinado:	Producción, Talento Humano, Empaque, Bodega.
General	
• Formular objetivos y determinar Estrategias para su debido cumplimiento. • Diseñar el trabajo productivo, asignar los recursos y coordinar las actividades. • Monitorear las actividades y tareas que se están realizando • Monitorear los recursos necesarios.	
Especifica	
• Encargado de comparar los desempeños reales con los objetivos previstos por anticipado en planificación. • Realizar los registros y controles contables. • Realizar cotizaciones de diferentes compras a realizar para las distintas áreas. • Efectuar cuadro comparativo para selección de la mejor opción sobre cotizaciones. • Aprobación del proveedor y elaboración de orden de compra. • Efectuar compra de bienes y servicios • Realización de facturas por venta de productos. • Recepción de comprobantes de depósitos, facturas, órdenes de compra y cobros. • Realización de pagos correspondientes. • Registro de comprobante de ingresos y egresos. • Otros relacionados con su cargo	



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Producción
Nombre del cargo:	Jefe de producción
Cargo superior inmediato:	Administración
Cargo subordinado:	Jefe de bodega, jefe de empaque, jefe de producto terminado
General	
• Dirigir, planificar y coordinar la producción de la empresa. • Gestionar de forma equilibrada los recursos que proporciona la empresa. • Supervisar a los trabajadores y las funciones que desempeñan a diario.	
Especifica	
• Gestiona los equipos y herramientas del área y comprueba su funcionamiento. • Remite hojas de vacaciones, permisos y días a cuenta de vacaciones • Entrega todo lo relacionado a constancias médicas, subsidios, licencias, etc • Determina la necesidad de nuevos puestos de trabajo. • Realiza control de calidad. • Otros relacionados a su cargo	



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Empaque
Nombre del cargo:	Jefe de empaque
Cargo superior inmediato:	Jefe de producción
Cargo subordinado:	Empacadores
General	
• Planifica la recepción de los productos que serán empacados. • Capacita al personal para un desempeño óptimo sobre la utilización de los recursos de materiales. • Coordina con los trabajadores a cargo el cumplimiento de metas de producción establecidas.	
Especifica	
• Realizar un control de la entrada y salida • Llevar registro de documentos del flujo de productos que ha tenido dicha área. • Verificar el orden del área de trabajo.	



MATVEJA S.A.

Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Selección o Rezago
Nombre del cargo:	Jefe de área de selección
Cargo superior inmediato:	Jefe de producción
Cargo subordinado:	Rezagadores
General	
• Recepción de materia prima (Tabaco rama) • Control de calidad de la materia prima. • Inventario de materia prima de entradas y salidas. • Control de humedad.	
Especifica	
• Selección de materia Prima. • Clasificación de materia prima por calidad y colores. • Despalille de la hoja del tabaco. • almacenar tabaco de acuerdo a su clasificación listo para la producción	



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Bodega
Nombre del cargo:	Jefe de bodega
Cargo superior inmediato:	Jefe de producción
Cargo subordinado:	Bodegueros
General	
• Control de entradas y salidas de bodega • Clasificación de la materia prima. • Controles de Humedad en la materia prima. • Coordinación de stock de inventarios	
Especifica	
• Transporte de materiales. • Distribución de materia prima en las distintas áreas de trabajo.	



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Producto terminado
Nombre del cargo:	Jefe de producto terminado
Cargo superior inmediato:	Jefe de producción
Cargo subordinado:	
General	
• Inventario de entradas y salidas de producto terminado. • Clasificación de los productos.	
Especifica	
• Controles de temperatura del Tabaco • Clasificación y formación de pedidos a entregar	



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Bonchado
Nombre del cargo:	Bonchero
Cargo superior inmediato:	Jefe de producción
Cargo subordinado:	
General	
• Inventario de entradas y salidas de producto en proceso. • Clasificación de los productos.	
Especifica	
• Armar la tripa del Tabaco juntando ciertas hojas de materia prima • cortar con la chaveta los residuos restantes • utilizar la prensa manual de torniquete por unos 30 minutos cada puro • después de cierto tiempo se retira el puro para ser entregado a la rolera quien le da el acabado final • Clasificación y formación de pedidos a entregar a rolado	



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Rolado
Nombre del cargo:	Rolera
Cargo superior inmediato:	Jefe de producción
Cargo subordinado:	
General	
• Inventario de entradas y salidas de producto en proceso. • Clasificación de los productos.	
Especifica	
• se encarga de colocar la capa al empuño, esto le dará al puro el toque final y es la responsable de las cualidades de quema, sabor y aroma. • Envoltura: El proceso de envoltura de la capa comienza abriendo la mitad de una hoja de capa en la mesa y preparándola para ser cortada. • Se utilizará una chaveta para cortar la hoja con la forma y medida o vitola correcta para el puro que va a ser enrollado. • La capa debe ser estirada desde el principio del proceso hasta el final, enrollándola en el empuño en forma de espiral. • Una vez terminado este proceso, la cabeza debe ser preparada. Esta operación requiere de un complejo movimiento y corte • Finalmente, el puro se corta en una guillotina según la medida especificada. • Clasificación y formación de pedidos a entregar	



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

Ficha ocupacional	
Departamento:	Talento Humano
Nombre del cargo:	Jefe de Talento Humano
Cargo superior inmediato:	Administrador
Cargo subordinado:	Personal en su totalidad
General	
• Reclutamiento de personal • Motivar el ascenso laboral • Capacitar al personal • contribuir a la disponibilidad de recurso humano en la unidad productiva en especial	
Especifica	
• Establecer una estrategia de reclutamiento y descubrimiento de talento buscando y creando relaciones con los candidatos • Investigar cómo pueden mejorarse las operaciones humanas • Organizar, supervisar y evaluar los programas de formación de empleado • Coordinar eventos de reclutamiento para aumentar el reconocimiento de la empresa • Evaluar el rendimiento de los empleados y crear planes de mejora con los líderes de los equipos • Explorar posibles necesidades de contratación y crear planes de sucesión y reclutamiento a largo plazo • Realizar investigaciones y consultas sobre compensaciones y beneficios • Capacitar constantemente al personal • Desarrollar programas de retención de empleados • Elaborar políticas que apoyen las promociones internas • Actuar como un educador para los empleados y guiarlos en su trayectoria profesional	

SECCIÓN 5: FORMATOS A UTILIZARSE

Solicitud de Empleo		Fecha
Puesto que solicita	Sueldo Mensual Deseado	
Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad	Sueldo Mensual Aprobado	
	Fecha de Contratación	

FOTOGRAFIA

RECIENTE

DATOS PERSONALES			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad
			Años
Domicilio	Colonia	Código Postal	Teléfono
			Sexo ☐ Masculino ☐ Femenino
Delegación o Municipio	Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
Vive con ☐ Sus padres ☐ Su familia ☐ Parientes ☐ Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de Usted Hijos _____ Cónyuge _____ Padres _____ Otros _____		Estado civil ☐ Soltero ☐ Casado ☐ Otros (Explique)	

DOCUMENTACION			
Clave Única del Registro de Población		AFORE	
Reg. Fed. De Contribuyentes	Número de Seguro Social	Cartilla Servicio Militar N°	Pasaporte N°
Tiene licencia de manejar ☐ No ☐ Si		Clase y Numero de Licencia	
		Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el país	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES		
¿Cómo considera su estado de salud actual? ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo		¿Padece alguna enfermedad crónica? ☐ No ☐ Si (Explique)
¿Practica usted algún deporte?	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?		

DATOS FAMILIARES				
NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCCUPACION
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombres y edades de los hijos				

ESCOLARIDAD					
NOMBRE	DIRECCION	FECHA DE	A	AÑOS	TITULO RECIBIDO
Primaria					
Secundaria o Pre vocacio nal					
Preparato ria o Vo cacio nal					
Pro fesio nal					
Comercio u Otras					
Estudios que está efectuando en la actualidad:					
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado		

CONOCIMIENTOS GENERALES	
Que otros Idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Otros trabajos o funciones que domina	Software que maneja
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Periodo de puesto desempeñado	de a	de a	de a	de a
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Poderamos solicitar información de usted	Comentarios de sus jefes			
☐ Si ☐ No				

REFERENCIAS PERSONALES				
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES
¿Cómo supo de este empleo? ☐ A nuncio ☐ Otro medio (¿Cuál?)
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? ☐ No ☐ Si, ¿Quién?
¿Ha estado afianzado? ☐ No ☐ Si, Nombre de la compañía
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? ☐ No ☐ Si, ¿A cuál?
¿Tiene seguro de Vida? ☐ No ☐ Si, Nombre de la compañía
¿Puede viajar? ☐ Si ☐ No, ¿Por qué?
¿Está dispuesto a cambiar su lugar de residencia? ☐ Si ☐ No, ¿Por qué?
Fecha en que podrá presentarse a trabajar

DATOS ECONOMICOS	
¿Tiene usted otros ingresos? ☐ No ☐ Si, ¿Cuáles?	Importe mensual \$
¿Su cónyuge trabaja? ☐ No ☐ Si, ¿Dónde?	Percepción mensual \$
¿Vive en casa propia? ☐ No ☐ Si	Valor aproximado \$
¿Paga renta? ☐ No ☐ Si	Renta mensual \$
¿Tiene auto móvil propio? Marca ☐ No ☐ Si	Modelo
¿Tiene deudas? ☐ No ☐ Si, ¿Con quién?	Importe \$
¿Cuánto abona mensualmente? \$	
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$	

Comentarios de Entrevistador y firma

Hago constar que mis respuestas son verdaderas
Firma del solicitante



MATVEJA S.A.
Maquiladora de Tabaco vegas de Jalapa S.A.

FORMATO DE SOLICITUD DE AUSENCIA POR MOTIVO PERSONAL

Estelí____del____de ____

NOMBRE DEL COORDINADOR, JEFE DE DEPARTAMENTO,

Por medio de la presente yo_____, administrativo de la Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa S.A. , solicito permiso para ausentarme de mis labores por motivos personales el día_____, con horario de_____(XX-XX)(x hrs.)____, los que solicito a cuenta de () vacaciones, () sin goce de salario.

Sin más por el momento, me despido quedando a sus apreciables órdenes.

Solicita
Nombre
Cargo Autoriz

- Evaluaciones del puesto de trabajo

Evaluación de desempeño laboral

																			
Fecha:																			
Datos del evaluado:																			
Nombre:																			
Departamento:																			
Puesto:																			
Datos del evaluador																			
Nombre:																			
Relación con el evaluado																			
COMPETENCIAS A EVALUAR															CALIFICACIÓN				
															Deficient	Regular	Bueno	Muy	Excelente
															1	2	3	4	5
Comunicación																			
Comparte información de manera efectiva y asertiva.																			
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.																			
Presta atención en las conversaciones.																			
Se comunica de manera escrita con claridad.																			
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.																			
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.																			

Trabajo en equipo												
Se desempeña como un miembro activo del equipo.												
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.												
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.												
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.												
Resolución de problemas												
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.												
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.												
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.												
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.												
Conserva la calma en situaciones complicadas.												
Mejora continua												
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.												
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.												
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.												
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.												
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad												
Organización y administración del tiempo												
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.												
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados												
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.												
Enfoque en el cliente												
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.												

Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
Pensamiento estratégico					
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados					
Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

VIII. CONCLUSIONES

La estructura organizacional de MATVEJA S.A. en la actualidad no posee una persona a cargo directamente en el puesto de talento humano que se enfoque directamente en la captación de colaboradores que resulten eficientes, dicha función se ejecuta a través de la administración.

se ha observado el fenómeno de emigrar a otro país y en cierto modo la banca de empleos a aumentado por el sinnúmero de renunciaciones de los colaboradores que viajan a otros países, la mayor fortaleza durante el periodo de estudio presentada en la empresa es el alto volumen de pedidos, que en su totalidad son exportados al exterior. Por su parte la empresa ofrece en el mercado diversos productos con sus marcas y buena calidad lo que abre las puertas a las ventas, pero es importante considerar que la competencia es alta y constantemente innovan en cuanto a tecnologías razón que incide en los precios de mercado porque al producir con nuevas tecnologías bajan sus costos operativos y sus precios lo que nos afecta ante la demanda del producto.

De acuerdo con las necesidades de la empresa que son básicamente enfocadas a la segregación de funciones y carencia de formatos útiles para el puesto de talento humano los principales lineamientos a seguir son ejecutar el proceso de reclutamiento, para contratar al candidato más capacitado y con destreza, incorporar nuevos empleados incorporados a la empresa, aprovechar las habilidades del colaborador y la mejora en la calidad de los productos elaborados, evaluación al comportamiento laboral de todo el personal, ejecutar programas de reconocimientos e incentivos, definición de competencias y retención del recurso humano en la empresa con el fin de pulirlo y prepararlo para mejorar la calidad y producción.

El manual de funciones aporta a la empresa de estudio gran ayuda puesto que permite la segregación de funciones desde cada área de tal modo que al implementarse ya no

se presentará duplicidad de actividades por varias personas, contribuye además al trabajo en equipo y a la orientación sobre quiénes son los canales de mando, esto conlleva a una mejora en la organización debido a que casi no se conocía a plenitud las actividades asignadas a cada colaborador por otro lado al implementar el puesto de talento humano se despierta mucha motivación laboral a los colaboradores y al encontrarse tranquilos en su lugar de trabajo optaran por quedarse laborando mas tiempo lo que ayuda al incremento de la producción y calidad y además permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- A.C, S. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Barreda Vásquez, M. A., Vanega Brostom, H. D., & Urrutia Ramírez, N. A. (2013). *“Diagnóstico y plan estratégico de la empresa Plasencia Cigars S.A”*. Managua: Universidad Nacional De Ingeniería.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional Punto de Vista Normativo*. España: ADISON-WESLEY AMERICANA.
- Castillo , G. J. (05 de 08 de 2022). (F. Chavarría , Entrevistador)
- Chavarría Olivera , O. (11 de 06 de 2022). Gerente General. (F. Chavarría , Entrevistador)
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Correa Rodríguez, A. (1999). *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. España: Deusto Bussines School.
- Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante,*. Mexico: McGraw-Hill.
- Francés, A. (2001). *Perspectiva Teórica del Diagnóstico Organizacional*. Venezuela: IESA.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Gómez Balkin, C. (2000). *Diseño y análisis del puesto de trabajo herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla Colombia: Universidad del Norte.
- HUANCANI, W. R. (2018). *LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS*. LA PAZ BOLIVIA: REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.
- Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. México D.F: Harla.
- López Chavarría , E. (05 de 07 de 2022). Talento Humano. (F. Chavarría, Entrevistador)
- López Valdivia , J. F., Gonzáles Dávila , J., & Flores Altamirano , M. C. (2014). *“Propuesta de Rediseño Organizacional en la Administración de Recursos*. Managua: Universidad Nacional De Ingeniería.
- Lourdes Munch , G., & Angeles, E. (1996). *Método y técnicas de investigación*. México D.F: Trillas.
- Luhmann, N. (2005). *El diagnóstico Organizacional* (Sexta ed.). México: Alfaomega.: M.D.R Diagnostico Organizacional.
- Maxwell, J. A. (2013). *Diseño de investigación cualitativa*. España: Gedisa.
- Namakfoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: LIMUSA.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, a. (2014). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- Ponce Díaz, W. (06 de 08 de 2022).
- Revista Escuela de Administración de Negocios. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Administración de Negocios*.
- Sthepen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Ciudad de México: Pearson Educacion.

Strickland, A. J., & Thompson, A. (2004). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill. .

Thompson, P. (2008). *Administración Estratégica Teoría Y Casos*. México D.F: McGraw Hill.

IX. ANEXOS

Anexo No. 1 Guía de observación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Sede Regional UNI Norte, Estelí
Recinto Universitario Augusto C. Sandino



Somos estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería de Estelí, actualmente cursamos carrera de Ingeniería agroindustrial, para lo cual se está aplicando una investigación sobre el Análisis de la estructura organizacional para la gestión del talento humano en la empresa MATVEJA S.A. Maquiladora de tabaco Vegas de Jalapa, año 2021.

El objetivo de esta guía de observación es obtener información confiable referente al tema de investigación la cual permita establecer resultados a los objetivos planteados.

Guía de observación

OBJETIVO: Identificar los procedimientos de control interno que emplea la empresa MATVEJA S.A. y la gestión del talento humano en su estructura organizacional.

Nombre del observador: _____

E: Excelente.

B: Bueno.

M: Malo.

ÍTEMS A OBSERVAR	E	B	M	Observaciones
1. Presencia de un encargado de asuntos de talento humano.				
2. Estructura organizacional de la empresa				
3. Aplicación de manual de control interno				
4. Acciones ante el incumplimiento del manual de control interno en caso de existir				
5. Aspectos relevantes ante el reclutamiento de personal				
6. Controles existentes entre los colaboradores que registran y los que autorizan las operaciones de la industria				
7. Procedimientos de control que utilizan para asegurar que las existencias de los bienes patrimoniales				

ÍTEMS A OBSERVAR	E	B	M	Observaciones
8. Existencia de fondo de caja chica				
9. Existencia de capacitación al personal nuevo y permanente.				
10. Controles asignados en el área de producción de tabacos				
11. Control de desperdicios, pérdida o daño de inventario				
12. Proceso de stock de inventarios				
13. Realización de depósitos bancarios diarios				
14. Elaboración de cheques				
15. Uso de los recursos de la empresa				
16. Realización de compras de materia prima				
17. Facturas y recibos pre numerados y membretados				
18. Estrategias desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa				

Anexo No. 2 Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Sede Regional UNI Norte, Estelí
Recinto Universitario Augusto C. Sandino



Encuesta

Puesto o cargo: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Edad: _____

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es ayudar a identificar el diagnóstico de la empresa asociado con los procesos productivos de la misma y destacar el papel que juega el área de RRHH dentro de la empresa.

Para los propósitos de este cuestionario, solamente estamos interesados en respuestas que están relacionadas con operaciones que se ejecutan en las instalaciones de la empresa. Al procesar la información que usted nos facilite, cuidaremos de proteger su confidencialidad ya que el uso que le daremos será único y exclusivo para propósitos de investigación.

Instrucciones: Marque con una (x) su respuesta.

A. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1. Año en que inicio operaciones la empresa _____

2. Tipo de empresa

Un solo dueño _____ Sociedad _____ Corporación _____

3. Tipo de propiedad

Individual _____ Familiar _____ Pública _____ Gubernamental _____

4. ¿La empresa está localizada en área rural?

Si _____ No _____

5. ¿Cuántas líneas de productos tiene la empresa?

Hasta 5 _____ De 6 a 10 _____ De 11 a mas _____

6. Indique que porcentaje ha invertido la empresa en equipos y herramientas durante el último año.

INVERSIONES

1-3

	Nada	menos de 1%	%	mayor de 3%
A Herramientas para área de producción				
B Equipos de computadoras				
C mesas para producción				
D sillas para producción				
E Máquinas para cortar puros				
F Moldes				

B. ORGANIZACIÓN

1. ¿Existe un organigrama dentro de la empresa?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

2. Si su respuesta anterior es si, ¿hay un área específica de producción dentro de organigrama de la empresa?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

3. ¿Existe un manual de funciones dentro de la empresa que oriente en la realización de las actividades?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

4. ¿Cuenta con todas las herramientas que requiere para realizar su trabajo?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

5. ¿Cómo es la relación del área de producción con otras áreas de trabajo?

Malo _____ Regular _____ Bueno _____ Muy Bueno _____

6. ¿De qué manera se resuelven problemas que susciten durante el proceso productivo?

Satisfecha _____ Insatisfecha _____ Otro _____

C. DIRECCIÓN

1. Las decisiones tomadas por los altos grados de jerarquías afectan el área de producción

Si _____ No _____ ¿Por qué?

2. ¿De quién depende el abastecimiento de materiales?

Responsable de inventarios _____ Supervisor _____

3. ¿Existen objetivos específicos en el departamento de producción?

Si _____ No _____

4. ¿Existe duplicidad de funciones en el puesto de administración?

Si _____ No _____

5. ¿Existen mecanismos aplicados para controlar la calidad del producto?

Si _____ No _____ ¿Cuáles?

6. ¿Quién está a cargo del área de producción?

Administrador _____ supervisor _____ otro _____

D. GESTION DE TALENTO HUMANO

1. ¿Considera que asiste con puntualidad a su puesto de trabajo?

Si_____No_____

2. ¿Qué nivel de limpieza considera que mantiene en su área de trabajo?

Malo _____ Regular_____ Bueno_____Muy Bueno _____

3. ¿Cree usted que elabora sus actividades en tiempo y forma?

Si_____No_____

4. ¿Cómo son las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo?

Malo _____ Regular_____ Bueno_____Muy Bueno _____

5. ¿Considera adecuado su comportamiento en el desempeño laboral?

Si_____No_____

6. ¿El sitio donde desarrolla sus actividades laborales es adecuado en cuanto a espacio, iluminación y condiciones climáticas?

Si_____No_____

7. ¿Toma una hora de descanso al medio día para realizar su almuerzo?

Si_____No_____

8. ¿Realiza horas extras?

Si_____No_____

9. ¿Contribuye con sus compañeros de trabajo de nuevo ingreso para la apropiación de conocimientos sobre el trabajo de producción?

Si_____No_____

10. ¿Se le capacita al momento de ingresar a la empresa para la realización de sus actividades de trabajo?

Si _____ No _____

11. ¿Se realizan capacitaciones constantes a lo largo del año para mejorar la calidad laboral?

Si _____ No _____

12. ¿Se realizan exámenes médicos dentro de la empresa a todo el personal de trabajo?

Si _____ No _____

13. ¿Existe un responsable de área de producción que le oriente como realizar su trabajo?

Si _____ No _____

14. ¿Conoce la existencia de un plan para realizar la producción?

Si _____ ¿cuál es? _____

No _____ ¿por qué? _____

15. ¿Cómo se siente en el trabajo?

Satisfecho _____ Insatisfecho _____ Otro _____

Anexo No.3 Entrevista a la Gerencia



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Sede Regional UNI Norte, Estelí
Recinto Universitario Augusto C. Sandino



Entrevista dirigida a la gerencia de empresa MATVEJA S.A.

La presente entrevista forma parte de un proceso de investigación para estudio monográfico de la carrera de ingeniería industrial y tiene como propósito analizar la estructura organizacional para la gestión de talento humano en la empresa MATVEJA S.A. Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa, la información que brindará será confidencial y únicamente tendrán conocimiento de ello las personas autorizadas.

Agradecemos su cooperación y nos comprometemos a tener la mejor discreción de la información proporcionada en dicho instrumento.

Objetivo de la entrevista: El objetivo de la entrevista es conocer las funciones que lleva a cabo el puesto de gerencia y así mismo la identificación del valor del área de talento humano dentro de la empresa.

Por consiguiente, se iniciará con una serie de preguntas de las cuales está libre de brindar información con la mayor franqueza que esté dispuesto a dar.

Preguntas

- 1) ¿Cuál es la función de esta área para la empresa y que aspectos maneja?
- 2) ¿Dentro de la empresa cual es el canal de comunicación que más se emplea?
- 3) ¿Conoce cómo funciona la comunicación dentro su empresa, ha realizado alguna evaluación de este aspecto?
- 4) ¿Existe alguna manera en que se dé a conocer el reconocimiento del desempeño del personal?
- 5) ¿Cómo conoce las necesidades de los asociados y la relación que se da entre ellos?
- 6) ¿Los objetivos de ésta área están alineados con los objetivos de la empresa?
- 7) ¿Considera primordial contar con el área de recursos humanos en la empresa?

- 8) ¿Cómo califica a la manufacturera (formal o informal) por qué?
- 9) ¿la empresa posee con un manual interno?
- 10) ¿Considera necesario la implementación de un manual interno dentro de la empresa?
- 11) ¿Se encuentran familiarizados con las dimensiones de cada puesto de trabajo?
- 12) ¿Qué métodos se utilizan para la contratación de nuevo personal (qué habilidades requieren)?
- 13) ¿La empresa cuenta con una inversión en capacitación?
- 14) ¿Existe una entrevista ya elaborada para el reclutamiento de un nuevo personal?

Anexo No.4 Entrevista del área de administración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Sede Regional UNI Norte, Estelí
Recinto Universitario Augusto C. Sandino



Entrevista del área de administración.

La presente entrevista forma parte de un proceso de investigación para estudio monográfico de la carrera de ingeniería industrial teniendo como fin el análisis de la estructura organizacional para la gestión de talento humano en la empresa MATVEJA S.A. Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa, la información que brindará será confidencial y únicamente se tendrá conocimiento de ello las personas autorizadas.

Objetivo de la entrevista.

Conocer los diferentes aspectos que posee el área de administración sobre el talento humano, así como para una correcta gestión.

Por consiguiente, se iniciaría con una serie de preguntas de las cuales está libre de brindar información con la mayor franqueza que esté dispuesto a dar.

- 1) ¿Cómo mejora la empresa los diferentes procesos organizativos?
- 2) ¿Cómo evalúa el desempeño del personal en cada uno de los procesos?
- 3) ¿Toma en cuenta las necesidades de su personal para mejorar los procesos? ¿De qué forma lo hace?
- 4) ¿Cómo conoce la opinión de sus clientes y de qué manera obtiene dicha información?
- 5) ¿Existen mejoras para adecuarse o superar las expectativas de sus clientes?
- 6) ¿Qué lo hace un buen profesional de administración de empresas?
- 7) ¿Los objetivos de su departamento están alineados con los objetivos de la empresa?
- 8) ¿Qué técnicas se utiliza para la identificación de las necesidades de cada área de trabajo?

- 9) ¿Considera necesario contar con un área de talento humano?
- 10) ¿Considera importante contar con una estructura organizacional?
- 11) ¿Cómo desarrolla la evaluación de un puesto y que método se utiliza?
- 12) ¿Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para mejorar el ambiente laboral?

Anexo No.5 Entrevista al área de producción



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Sede Regional UNI Norte, Estelí
Recinto Universitario Augusto C. Sandino



Entrevista al área de bodega, selección, producción, empaque y producto terminado.

La presente entrevista forma parte de un proceso de investigación para estudio monográfico de la carrera de ingeniería industrial teniendo como fin el análisis de la estructura organizacional para la gestión de talento humano en la empresa MATVEJA S.A. Maquiladora de Tabaco Vegas de Jalapa, la información que brindará será confidencial y únicamente se tendrá conocimiento de ello las personas autorizadas

Objetivo de la entrevista

Acatar la opinión que producción, bodega, área de selección, empaque, producto terminado que tienen los aspectos que conforman el área de talento humano que lleva a cabo el correcto aporte de ejecución.

Preguntas

- 1) ¿Tiene personal subordinado a cargo?
- 2) Existe un jefe inmediato
- 3) ¿Cuáles son sus funciones?
- 4) ¿Considera importante la calidad en la producción?
- 5) ¿Conoce con exactitud sus funciones y lo que espera la empresa de usted en el desarrollo de sus actividades?
- 6) ¿Qué es lo que más y lo que menos le gusta de esta profesión?
- 7) ¿Tiene los materiales y el equipo necesarios para realizar bien su trabajo?
- 8) ¿Se interesa el supervisor o alguien en su trabajo?
- 9) ¿Son importantes sus opiniones en el trabajo?
- 10) ¿Tiene buenas relaciones laborales en su trabajo?

11) ¿Considera la posibilidad de ascenso?

12) ¿Cómo es su relación con los demás directivos de la empresa?

13) ¿Considera que está satisfecho con su salario?

14) Durante los últimos seis meses en su trabajo: ¿Alguien ha mencionado su progreso?

[illegible]

[illegible]

Anexo No 7: Materia prima necesaria en la producción y marcas de puros terminados



Tabaco Habano



Connecticut



Viso



Seco



Capa



Ligero



Tabaco estilo Doble cara



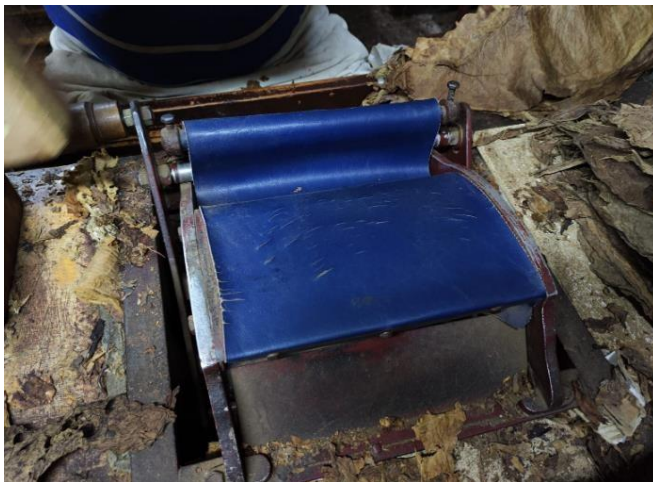
Tabaco estilo Torpedo Connecticut



Tabaco Estilo Sublime habano



Tabaco estilo Candela



Máquina de bonchado



Prensa



Chaveta



Casquillo



Diámetro



máquina de corte



molde



Tabla de rolado

Puesto mesa de trabajo



Equipos computarizados área administrativa

