



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## FAREM-Estelí

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**El Proceso de Integración y Desempeño del Personal en la Empresa  
Cubas Eléctrica Estelí, en el período 2022-2023**

**Autores:**

Bachiller Christian Sánchez Rodríguez

Bachiller Katty Angélica Castillo Zeledón

**Tutora:**

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

**Estelí, 8 de diciembre 2023**





## **Dedicatoria**

Dedico primeramente a Dios por darme la vida principalmente, la fuerza que no me dejó rendirme a pesar de todos los obstáculos durante el desarrollo de esta tesis.

Dedico esta tesis a mis padres que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser un profesional de la patria, a mis hermanos y demás familia en general por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria, su apoyo y motivación me permitieron lograr mis anhelos.

Dedico también a todos aquellos docentes que tuvieron paciencia, vocación y sobre todo el cariño para enseñarme e instruirme, dedico a cada uno con respeto y gratitud.

*Katty Angélica Castillo Zeledón*

## **Dedicatoria**

A mis padres, fuente inagotable de apoyo, sabiduría y amor. Su constante aliento y sacrificio han sido la luz que guía mi camino hacia este logro. A mis respetados profesores, cuyas enseñanzas y orientación fueron la brújula que marcó el rumbo de mi investigación. Este logro es también su legado en mi formación académica y personal.

Con gratitud infinita,

*Christian Sánchez Rodríguez*

## **Agradecimientos**

Estimada Profesora Beverly:

Expreso mi más profundo agradecimiento por su dedicación y orientación durante el proceso de elaboración de esta tesis; su compromiso con nosotros, y la sabiduría que nos compartió, han sido fundamentales para la culminación exitosa de este trabajo. Aprecio enormemente el tiempo invertido revisando y guiándonos, así como sus consejos que han enriquecido esta investigación.

Su apoyo ha sido un faro de inspiración a lo largo de este desafiante viaje, agradezco la oportunidad de aprender bajo su experta tutela, su influencia positiva ha dejado una marca perdurable en mi carrera.

Con respeto y admiración.

Estimados padres y familia:

Gracias primeramente a Dios por permitirme llegar hasta este capítulo de mi vida, agradezco a mi madre Katy Zeledón y mi padre Ángel Martín, a mis hermanos, quienes a lo largo de mi vida han sido mis pilares, forjando valores, dando consejos y sobre todo motivándome.

Gracias a la UNAN–Managua (FAREM-Estelí) por brindar la oportunidad de formar parte de dicha institución, y a sus docentes por enriquecer mis conocimientos con sus altos estándares de profesionalismo.

*Bachiller Katty Angélica Castillo Zeledón*

## **Agradecimientos**

Mi profundo agradecimiento a mis padres, cuyo respaldo inquebrantable ha sido mi mayor inspiración.

A mis estimados profesores, agradezco su dedicación, paciencia y sabias orientaciones que guiaron cada paso de este camino académico.

También agradezco a mi universidad por proporcionar el entorno propicio para el crecimiento y el aprendizaje.

Con aprecio

*Bachiller Christian Sánchez Rodríguez*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Estelí, 12 de febrero 2024

### CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: *El proceso de integración y desempeño del personal en la Empresa Cubas Eléctrica Estelí, en el periodo 2022-2023*, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: *Katty Angelica Castillo Zeledón y Christian Sánchez Rodríguez*; y fue realizado en el II semestre de 2023, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el Artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la Empresa Cubas Eléctrica, sucursal Estelí, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

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

## Índice de contenido:

<b>1. Introducción</b> .....	12
<b>2. Antecedentes</b> .....	14
<b>3. El problema de investigación</b> .....	16
<b>4. Justificación</b> .....	25
<b>5. Objetivos de la investigación</b> .....	26
<b>6. Fundamentación teórica</b> .....	27
<b>6.1. Empresa</b> .....	27
<b>6.1.1. Concepto de empresa</b> .....	27
<b>6.1.2. Características de las empresas</b> .....	27
<b>6.1.3. Funciones básicas de la empresa</b> .....	28
<b>6.1.4. Clasificación de las empresas</b> .....	30
<b>6.2. Integración de personal</b> .....	32
<b>6.2.1. Función de integración del personal</b> .....	33
<b>6.2.2. Importancia de la integración del personal</b> .....	33
<b>6.2.3. Proceso (o etapas) de integración del personal</b> .....	34
<b>6.2.4. Proceso de reclutamiento de personal</b> .....	34
<b>6.2.5. Selección del personal</b> .....	35
<b>6.2.6. Inducción o período de prueba</b> .....	37
<b>6.2.7. Contratación de personal</b> .....	37
<b>6.2.8. Formas de reclutamiento de personal</b> .....	38
<b>6.3. Evaluación del desempeño</b> .....	42
<b>6.3.1. Concepto de evaluación del desempeño</b> .....	42
<b>6.3.2. Importancia de la evaluación al desempeño</b> .....	43
<b>6.3.3. Tipos de evaluación del desempeño</b> .....	44
<b>6.3.4. Proceso de evaluación al desempeño</b> .....	45
<b>6.4. Estrategia empresarial</b> .....	46
<b>6.4.1. Concepto de estrategia empresarial</b> .....	46
<b>6.4.2. Importancia de la evaluación al desempeño laboral</b> .....	47
<b>6.4.3. Estrategia empresarial de reclutamiento de personal</b> .....	47
<b>6.4.4. Estrategia empresarial para evaluación del desempeño</b> .....	48

<b>8. Hipótesis o supuestos de la investigación .....</b>	<b>53</b>
<b>8.1. Operacionalización de los objetivos específicos .....</b>	<b>53</b>
<b>9. Operacionalización de las variables.....</b>	<b>54</b>
<b>9.1. Cuadro de operacionalización de variables de la hipótesis .....</b>	<b>54</b>
<b>10. Diseño metodológico.....</b>	<b>55</b>
<b>10.1. Tipo de investigación.....</b>	<b>55</b>
<b>10.2. Área de estudio .....</b>	<b>56</b>
<b>10.3. Población, muestra y unidad de análisis .....</b>	<b>57</b>
<b>10.4. Técnica de recolección de datos o instrumentos .....</b>	<b>60</b>
<b>10.5. Etapas de investigación.....</b>	<b>61</b>
<b>11. Análisis y discusión de resultados .....</b>	<b>62</b>
<b>11.1. Fundación y filosofía de la Empresa Cubas Eléctrica.....</b>	<b>63</b>
<b>11.2. Estructura organizacional y funciones de las principales áreas organizativas.....</b>	<b>64</b>
<b>11.2.1. Funciones y Organización del Trabajo:.....</b>	<b>66</b>
<b>11.3. El proceso de integración del personal en la empresa Cubas eléctrica .....</b>	<b>67</b>
<b>11.4. Criterios de evaluación para la contratación.....</b>	<b>68</b>
<b>11.5. Planificación de la contratación de recursos humanos .....</b>	<b>69</b>
<b>11.6. Integración del personal en la empresa.....</b>	<b>70</b>
<b>11.7. Condiciones laborales que ofrece Cubas Eléctrica.....</b>	<b>72</b>
<b>11.7.1. Evaluación del Desempeño Laboral en Cubas Eléctrica S.A. ....</b>	<b>74</b>
<b>11.7.2. Resultados de la evaluación del personal en el período 2022 y 2023 .....</b>	<b>77</b>
<b>11.7.3. Organización de la evaluación del desempeño de los colaboradores.....</b>	<b>77</b>
<b>11.8. Evaluación de los Trabajadores sobre el Proceso de Reclutamiento y Desempeño Laboral en la Empresa Cubas Eléctrica S.A. ....</b>	<b>80</b>
<b>11.8.1. Características de los trabajadores encuestados .....</b>	<b>80</b>
<b>11.8.2. Proceso de integración a la Empresa Cubas Eléctrica S.A.....</b>	<b>82</b>
<b>11.8.3. Valoración de su reclutamiento a la Empresa .....</b>	<b>89</b>
<b>10.7.4 El desempeño laboral.....</b>	<b>96</b>
<b>10.7.5. Satisfacción laboral de la empresa.....</b>	<b>105</b>
<b>10.8. Comprobación de hipótesis .....</b>	<b>112</b>
<b>10.9. Propuestas de estrategia para mejora al proceso de selección y contratación del personal de la empresa Cubas Eléctrica. ....</b>	<b>114</b>
<b>10.9.1. Análisis FODA del proceso de selección y contratación del personal .....</b>	<b>115</b>

<b>10.9.2. Propuesta de acciones para la selección y contratación del personal de la Empresa Cubas Eléctrica.....</b>	<b>116</b>
<b>11. Conclusiones .....</b>	<b>119</b>
<b>12. Recomendaciones .....</b>	<b>119</b>
<b>13. Bibliografía .....</b>	<b>120</b>
<b>14. ANEXOS .....</b>	<b>128</b>

## **Índice de tablas**

<b>1 Operacionalización de los objetivos.....</b>	<b>53</b>
<b>2 Cuadro de operacionalización de variables de la hipótesis .....</b>	<b>54</b>
<b>3 Puestos / Salario.....</b>	<b>73</b>
<b>4 Beneficios 74</b>	
<b>5 Edad de los trabajadores encuestados.....</b>	<b>80</b>
<b>6 Sexo de los trabajadores encuestados.....</b>	<b>80</b>
<b>7 Nivel académico de los trabajadores encuestados .....</b>	<b>81</b>
<b>8 Tiempo en la empresa de los trabajadores encuestados .....</b>	<b>81</b>
<b>9 Inducción para la integración en la Empresa .....</b>	<b>82</b>
<b>10 Evaluación del proceso de inducción en la Empresa.....</b>	<b>84</b>
<b>11 Asignación durante el periodo de inducción.....</b>	<b>85</b>
<b>12 Resultado del proceso de inducción para la integración en la Empresa .....</b>	<b>86</b>
<b>13 Método de convocatoria de empleo.....</b>	<b>88</b>
<b>14 Importancia del proceso de inducción.....</b>	<b>89</b>
<b>15 Reclutamiento del personal .....</b>	<b>90</b>
<b>16 Proceso de contratación y comunicación de resultado.....</b>	<b>91</b>
<b>17 Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa .....</b>	<b>92</b>
<b>18 Percepción del proceso de inducción en la empresa.....</b>	<b>93</b>
<b>19 Influencia del proceso de inducción en la lealtad y eficiencia laboral .....</b>	<b>95</b>
<b>20 Comunicación de la evaluación al desempeño laboral.....</b>	<b>97</b>
<b>21 Opinión del proceso de evaluación al desempeño.....</b>	<b>98</b>
<b>22 Frecuencia de la evaluación al desempeño.....</b>	<b>99</b>
<b>23 Retroalimentación post evaluación al desempeño.....</b>	<b>100</b>
<b>24 Autoevaluación y reconocimiento laboral.....</b>	<b>101</b>
<b>25 Incentivos por cumplimientos de metas .....</b>	<b>103</b>

<b>26</b>	<b>Percepción de incentivos y efectividad del proceso de integración.....</b>	<b>103</b>
<b>27</b>	<b>Aspectos influyentes para el buen desempeño laboral.....</b>	<b>105</b>
<b>28</b>	<b>Satisfacción por la información laboral recibida .....</b>	<b>105</b>
<b>29</b>	<b>Percepción de su puesto e impacto del periodo de inducción en la eficiencia laboral.....</b>	<b>107</b>
<b>30</b>	<b>Grado de Satisfacción laboral .....</b>	<b>109</b>
<b>31</b>	<b>Bienestar y ambiente laboral.....</b>	<b>110</b>
<b>32</b>	<b>Oportunidad de crecimiento profesional .....</b>	<b>111</b>
<b>33</b>	<b>Resultado de Hipotesis .....</b>	<b>113</b>
<b>34</b>	<b>Cuadro Pestel.....</b>	<b>115</b>

## **El Proceso de Integración y Desempeño del Personal en la Empresa Cubas Eléctrica Estelí, en el período 2022-2023**

### **Resumen**

El estudio se adentra en el análisis del proceso de integración y desempeño del personal en Cubas Eléctricas Estelí, resaltando la problemática crítica de un proceso de integración inadecuado y su correlación con un desempeño laboral adverso. Se empleó un enfoque cuali-cuantitativo o mixto, combinando entrevistas semiestructuradas con directivos clave, encuestas a 30 colaboradores representativos y una revisión documental exhaustiva sobre los procesos de contratación y el historial de desempeño laboral de la empresa. Los resultados confirman la hipótesis sobre la relación entre un proceso de integración deficiente y un rendimiento laboral desfavorable. Además, se identifican áreas adicionales de mejora, como la comunicación interna y la claridad en las expectativas laborales, evidenciando diferencias significativas en la percepción del proceso de integración entre distintos niveles jerárquicos de la empresa.

Por otro lado, se destaca un problema crucial en la identificación y contratación de personal calificado y experimentado, especialmente en áreas críticas como la instalación de sistemas eléctricos complejos, lo que presenta un desafío importante para el rendimiento operativo de Cubas Eléctricas Estelí. Al concluir el estudio, se observa una clara estructura organizativa y un proceso de planificación estratégica en la empresa, respaldados por una percepción positiva de los trabajadores hacia el proceso de reclutamiento y evaluación del desempeño. Se proponen acciones específicas de mejora, enfocadas en la claridad y objetividad en los procesos de integración y evaluación del personal, con el objetivo de impulsar el éxito operativo y el desarrollo del talento humano en Cubas Eléctricas Estelí.

**Palabras claves:** Integración de personal, inducción personal, desempeño del personal

## **The Integration and Performance Process of Personnel at Cubas Eléctrica Estelí, during the period 2022-2023.**

### **Abstract**

The study delves into the analysis of the integration and performance process of the personnel at Cubas Eléctrica Estelí, highlighting the critical issue of an inadequate integration process and its correlation with adverse labor performance. A qualitative-quantitative or mixed approach was employed, combining semi-structured interviews with key executives, surveys of 30 representative collaborators, and an exhaustive documentary review of the hiring processes and work performance history of the company. The results confirm the hypothesis regarding the relationship between a deficient integration process and unfavorable labor performance. Additionally, additional areas for improvement are identified, such as internal communication and clarity in labor expectations, revealing significant differences in the perception of the integration process among different hierarchical levels of the company. On the other hand, a crucial issue is highlighted in the identification and hiring of qualified and experienced personnel, especially in critical areas such as the installation of complex electrical systems, which poses a significant challenge to the operational performance of Cubas Eléctrica Estelí. Upon conclusion of the study, a clear organizational structure and strategic planning process are observed within the company, supported by a positive perception of workers towards the recruitment and performance evaluation process. Specific improvement actions are proposed, focused on clarity and objectivity in the integration and evaluation processes of personnel, with the aim of promoting operational success and human talent development at Cubas Eléctrica Estelí.

Keywords: Personnel integration, employee induction, staff performance

## **1. Introducción**

El proceso de inducción es una etapa fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que tiene como objetivo preparar a los nuevos empleados para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz.

La siguiente Investigación, forjada por los Bachilleres Christian Sánchez Rodríguez y Katty Angélica Castillo Zeledón con la sagaz dirección de la Dra. Beverly Estela Castillo Herrera, emprende un análisis del proceso de integración y desempeño laboral en Cubas Eléctrica S.A., situada en Estelí-Norte. La misión es trazar una estrategia para afinar la congruencia entre las expectativas de la empresa y las competencias de los futuros colaboradores durante el bienio 2022-2023.

El cuerpo del documento se segmenta en secciones que abordan distintos ángulos del estudio con base al objetivo de evaluar el proceso de integración y evaluación del desempeño utilizado por la empresa Cubas Eléctrica S.A. sede Estelí-Norte para el diseño de estrategias que mejoren la alineación entre los requerimientos con las habilidades de los futuros colaboradores de acuerdo con los registros realizados

En el apartado de integración del personal, se estudian aspectos como la organización del proceso, la transparencia de la información difundida y la percepción de los empleados respecto a la formación que les capacita para su desempeño laboral.

En cuanto al proceso de reclutamiento y rendimiento laboral, se evaluó la equidad y eficacia del procedimiento de selección, la correspondencia entre la descripción del puesto en el proceso de reclutamiento y las tareas reales ejecutadas por los empleados, así como el impacto del reclutamiento en su rendimiento laboral.

El andamiaje teórico del documento se estructura en cuatro pilares: empresa, integración de personal, valoración del desempeño del personal y estrategia empresarial. Cada uno de estos

pilares se descompone en varios subtemas, los cuales permiten profundizar en los conceptos y procesos vinculados a la investigación.

En lo que respecta a la metodología, la investigación se bifurca en diferentes fases. La etapa inicial comprende la selección del tema y la recopilación de antecedentes. La siguiente se concentra en el diseño de las técnicas de recolección de datos, tales como encuestas y entrevistas. Posteriormente, se recolectan datos en la sucursal norte de Cubas Eléctricas en Estelí. Finalmente, en la última etapa, se analizan los datos obtenidos y se concluye la investigación con la con las propuestas de mejora en los procesos estudiados.

La investigación se justifica por la urgente necesidad de proveer a Cubas Eléctrica Estelí de un sólido fundamento informativo para la toma de decisiones estratégicas relacionadas al recurso humano; mediante la investigación realizada se logró identificar las áreas que necesitan mejora como son los procesos de inducción, integración y evaluación al desempeño, por lo cual se proponen estrategias prácticas más eficientes y establecer mecanismos de evaluación más justos. De esta forma, se espera contribuir a la retención del talento humano, incrementar la satisfacción laboral de los empleados y minimizar la rotación de personal.

## **2. Antecedentes**

En el contexto de la investigación se consultaron diversas fuentes de información en internet y en la biblioteca "Urania Zelaya" de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí (FAREM Estelí), encontrando seis temas relacionados con la investigación.

Una primera tesis es del autor Yordanis García Dousat tiene por título "Procedimiento para la Gestión de Selección e Integración al Empleo en la Empresa Empleadora del Níquel", dicha investigación fue realizada en el año 2009, en la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Cuba, "Oscar Lucero Moya", esta investigación tiene como objetivo desarrollar y aplicar parcialmente un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo eficaz en la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENI) (García Dousat, 2009, pág. 3).

Una segunda tesis es de la autora Raiza Indiana Slinger Rodríguez, lleva por título "Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015", fue realizada en el año 2015, para optar al título de Maestría en gerencia empresarial de la Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, FAREM-Estelí, es una investigación cuali-cuantitativa que tiene como objetivo implementar una normativa de contratación de personal adecuada y analizar los mecanismos de selección de personal, por lo cual surge la recomendación de una mejor gestión del recurso humano, todo esto a fin de la misión y visión de la empresa (Slinger Rodríguez, 2015, pág. 139).

El tercer estudio del autor Alejandro José Guido Álvarez, lleva como tema "Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. 2020", para optar al título de Máster en administración funcional de empresas, realizada en el mes de Junio del 2021 en la Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, Centro Universitario de desarrollo empresarial programa de comercio Internacional Cudece / Procomin; dicha investigación tiene como

objetivo la aplicación de la evaluación al desempeño de los colaboradores, como resultado propone mejoras a las deficiencias encontradas como dar seguimiento a los índices bajos de cada colaborador y aplicar la evaluación al desempeño semestralmente, para un mejor control. (Guìdo Àlvarez, 2021, pág. 51).

La cuarta indagación de los autores Ángel David Noguera Vanegas, Nazareth Lorenza Meza Carrero y Juana Ericka Núñez, elaborada en el año 2023 bajo el tema de “Planeación e integración de los recursos humanos”, para optar al grado de Licenciatura de Administración de Empresas en la Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, tiene como objetivo analizar la importancia de la planeación e integración del recurso humano para el logro de objetivos organizacionales e individuales, cuyo resultado radica en la importancia de la adecuada gestión de personal con enfoque en la contratación y remuneración justa que fortalezcan las funciones y por ende el éxito de la organización. (Noguera, Meza, & Núñez, 2023, pág. 82)

La quinta investigación del autora Gabriela Paola Chiluisa Moreno, con tema “La Unidad de Recursos Humanos y su Impacto en la Organización Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda”, elaborada en el año 2013 para optar al título de Ingeniería de empresas en la Universidad técnica de AMBATO, dicha investigación tiene como objetivo la implementación de una estructura de recursos humanos que permita mejorar la organización interna de la cooperativa Andina, llegando al resultado que la carencia de una unidad de recursos humanos desencadena insatisfacción y carga laboral en el personal, por lo cual recomienda la implementación de dicha unidad y proporcionar procesos de reclutamiento, selección e integración de personal para contar con personal apto para cada puesto (Chiluisa Moreno, 2013, pág. 67).

La sexta indagación de la autora Diana Quintano Huaman, para optar el título de Licenciatura de administración y Negocios Internacionales, realizada en el año 2022 en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática, con tema "Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de huanta -2020", esta investigación tiene como

objetivo determinar la relación entre la gestión del recurso humano y el desempeño laboral en los trabajadores, obteniendo como resultados que la gestión de recursos humanos es útil no solo para la correcta selección del personal de trabajo, sino que también estaría relacionado con un buen desempeño laboral de los trabajadores de una compañía; ya que la función del personal de recursos humanos no solo es ubicar a la persona competente para el puesto de trabajo sino también en la evaluación de desempeño, por lo cual recomienda capacitar constantemente al encargado de la gestión de personal y por ende fortalecer dicho departamento. (Quintano Huaman, 2022, pág. 67).

### **3. El problema de investigación**

Cubas Eléctrica comenzó a operar en Nicaragua en 1995. Es una empresa nicaragüense que ofrece servicios eléctricos, incluyendo instalación, mantenimiento y reparación de sistemas eléctricos. La empresa también ofrece una variedad de otros servicios, como diseño de iluminación, contratistas eléctricos y auditorías energéticas. Cubas Eléctrica es una subsidiaria del Grupo Cubas, un conglomerado nicaragüense que opera en diversas industrias, incluyendo construcción, bienes raíces y agricultura.

El proceso de integración del personal es un componente vital en la gestión del talento humano de cualquier organización. Sirve como un medio para seleccionar e incorporar nuevos miembros al equipo, y su efectividad en el desempeño laboral es crucial para el rendimiento y desarrollo de la empresa. Sin embargo, se ha identificado una brecha entre las habilidades y competencias requeridas para cada puesto y las habilidades y competencias reales de los candidatos seleccionados que puede ocasionar una serie de problemas, como: una reducción en la productividad, un aumento en la rotación de personal, disminución en la satisfacción del cliente y un mayor riesgo de accidentes.

En muchas empresas, un aspecto muy sensible que está vinculado al desempeño del personal se da durante el proceso de integración de los nuevos colaboradores, y en el caso de la Empresa Cubas Eléctrica presenta la siguiente problemática:

## **Identificación de la necesidad de personal**

En la Empresa Cubas Eléctrica la identificación del personal se basa en las de colaboradores para cubrir con eficiencia los contratos de trabajo. El crecimiento en empleados de la empresa se presenta principalmente en el área de operarios de campo que son los encargados de las instalaciones y supervisión eléctrica.

Sin embargo, una gran problemática al identificar posibles candidatos es su nivel de especialización, porque la empresa requiere de personal calificado, y con experiencia, para garantizar la eficiencia y eficacia laboral. Un ejemplo de esta situación puede ser cuando la empresa tiene un contrato para instalar un sistema de distribución de energía en un nuevo edificio comercial. Este es un trabajo que requiere un alto nivel de conocimiento y habilidad, ya que no solo se deben instalar correctamente los cables y componentes eléctricos, sino también garantizar que el sistema cumpla con las normas de seguridad y eficiencia energética.

Para este tipo de trabajos, la empresa necesita empleados con una sólida formación en electricidad y experiencia trabajando en instalaciones similares. Sin embargo, al buscar posibles candidatos, a menudo encuentran que muchos de los solicitantes carecen del nivel de especialización necesario. Puede que tengan una formación básica en electricidad, pero no tienen la experiencia práctica necesaria para manejar un proyecto de esta envergadura.

Además, puede ser que encuentren candidatos con la experiencia adecuada, pero no tienen la certificación necesaria para trabajar de acuerdo con las regulaciones locales de seguridad y electricidad. Esto representa un reto para la empresa, ya que debe equilibrar la necesidad de personal con la demanda de personal altamente calificado y con experiencia.

## **El reclutamiento**

Una vez que la Empresa Cubas Eléctrica identifica la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo, desarrolla su estrategia de convocatoria. Sin embargo, muchas veces, estas publicaciones no abordan una descripción real sobre el riesgo del puesto de trabajo, lo que dificulta atraer a los candidatos realmente calificados y con la experiencia necesaria. Es fundamental que la convocatoria refleje de manera precisa las responsabilidades y desafíos inherentes al puesto, permitiendo así atraer talento idóneo y comprometido con el éxito de la empresa. Una vez presentados los candidatos, se sigue con la evaluación exhaustiva de sus capacidades y aptitudes. Antes de empezar a abordar los problemas, es crucial entender plenamente las fortalezas y limitaciones de cada postulante, garantizando así una selección efectiva y fundamentada.

Se han dado casos donde la convocatoria de empleo no contiene la suficiente información para el cargo requerido, por ejemplo, en la Figura 1, existe una convocatoria para Ayudante de Proyectos de Media Tensión, sin embargo, no se incluye el lugar donde se va a trabajar, no aborda las condiciones de riesgo del puesto, ni la existencia de un seguro por accidente laboral y tampoco incluye la importancia de la experiencia en este tipo de trabajo.

El principal método de reclutamiento de la empresa ha sido la publicación de anuncios por el Facebook, y es posible que la información no llegue a las personas adecuadas.

En esta etapa de integración del personal es muy importante ser claro con la información sobre los salarios, prestaciones sociales y beneficios; y generalmente este aspecto no se publica en la convocatoria porque Cubas Eléctrica no ofrece salarios competitivos, y así no es posible que pueda atraer a los mejores talentos.

Además, es una realidad que, Cubas Eléctrica también puede enfrentar desafíos relacionados con el mercado laboral específico en Nicaragua, esto incluye una fuerza laboral relativamente joven e inexperta.

## **La preselección del aspirante**

Para abordar los problemas en el desempeño del personal, es crucial entender cómo se lleva a cabo el proceso de selección. Una causa común de estos problemas radica en que los criterios de selección utilizados no están alineados con las necesidades reales de los puestos. Esto conduce a la contratación de candidatos que carecen de las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente sus roles.

A los aspirantes se les solicita el curriculum vitae, sin embargo, el proceso de en ocasiones carece de profundidad, no siempre se confirman las habilidades y competencias, lo cual puede incidir directamente en su bajo desempeño e incluso en su estabilidad laboral dentro de la empresa.

Técnicas de entrevistas ineficaces: Este es un problema común en muchas empresas y puede ser particularmente desafiante en Cubas Eléctrica. El objetivo de una entrevista es evaluar la capacidad y aptitud del candidato para el puesto, así como su adaptabilidad a la cultura de la empresa. Sin embargo, si las técnicas de entrevistas no son efectivas, la empresa puede terminar contratando a candidatos que no son adecuados para el puesto.

Un ejemplo de una técnica de entrevista ineficaz es hacer preguntas genéricas que no brindan información útil sobre las habilidades y experiencias específicas del candidato. Por ejemplo, preguntas como "¿Por qué quieres trabajar aquí?" o "¿Cuáles son tus puntos fuertes?" son comunes, pero pueden no revelar detalles importantes sobre la capacidad del candidato para realizar las tareas específicas del trabajo.

En Cubas Eléctrica, esto puede resultar en la contratación de personal de campo que no tiene la especialización necesaria para trabajar en proyectos de instalación y supervisión eléctrica. Para abordar este problema, la empresa podría implementar técnicas de entrevistas más efectivas, como preguntas conductuales que se centren en cómo los candidatos han manejado

situaciones específicas en el pasado. También podría considerar la realización de pruebas prácticas durante el proceso de entrevista.

Es importante destacar que la observación basada en la experiencia puede ser un primer paso valioso en el proceso de toma de decisiones, especialmente en la contratación. Sin embargo, es crucial complementar esta observación con métodos más sistemáticos y rigurosos, como entrevistas estructuradas, encuestas o evaluaciones de habilidades.

Las decisiones de contratación basadas únicamente en corazonadas o sesgos personales pueden tener un impacto significativo en la eficiencia y eficacia de una empresa. Es fundamental que las decisiones se fundamenten en la capacidad objetiva del candidato para desempeñar el trabajo, y no en las impresiones personales o sesgos del entrevistador. Al combinar la observación basada en la experiencia con métodos más objetivos y científicos, se puede garantizar una selección de personal más informada y acertada, beneficiando así tanto a la empresa como a los candidatos.

Por ejemplo, un entrevistador puede tener una "corazonada" acerca de un candidato porque comparten una afición o provienen del mismo lugar. Pero esto no tiene nada que ver con la capacidad del candidato para realizar el trabajo. Del mismo modo, un entrevistador puede tener un sesgo inconsciente contra un candidato debido a su edad, género, raza, etc.

En Cubas Eléctrica, estas decisiones basadas en corazonadas o sesgos personales pueden resultar en la contratación de personal de campo que no está calificado para el trabajo. Para abordar este problema, la empresa podría implementar una formación en sesgos inconscientes para todos los que participen en el proceso de contratación, y desarrollar una estructura de entrevista más estandarizada y basada en criterios para evaluar a los candidatos.

## **Período de inducción del nuevo personal**

En la empresa Cubas Eléctrica, una vez que se realiza la preselección de los nuevos colaboradores, pasan por un período de prueba o inducción que tarda de 1 a 2 meses.

El período de prueba es un momento crucial tanto para los nuevos empleados como para los especialistas a cargo. Durante este tiempo, los nuevos empleados tienen la oportunidad de familiarizarse con la empresa, comprender su rol y las expectativas de su posición. Además, este período proporciona a los especialistas la oportunidad de evaluar el desempeño de los candidatos y determinar si son adecuados para ocupar la plaza. Es un proceso bidireccional que beneficia tanto a la empresa como a los empleados al garantizar una integración exitosa y una toma de decisiones informada sobre la idoneidad de los candidatos para el puesto.

Sin embargo, el proceso de inducción y período de prueba no siempre se maneja de manera efectiva, y presenta diversos problemas. Uno de ellos es la ubicación del futuro colaborador, y la escasa disposición del responsable inmediato por explicarle las funciones de su trabajo, esto les provoca confusión y no logran adaptarse en la empresa.

La comunicación efectiva es esencial para el éxito de cualquier organización. En el caso de Cubas Eléctrica, la comunicación deficiente puede generar malentendidos acerca de las responsabilidades laborales, los plazos y las expectativas del rendimiento laboral. Si un gerente no comunica de manera clara y consistente, los nuevos empleados pueden sentirse confundidos y frustrados. Esta situación puede afectar negativamente la moral y la productividad del equipo. Para mejorar se debería fomentar una cultura de comunicación abierta y directa, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus preocupaciones y haciendo preguntas. Los gerentes tampoco cuentan con suficiente capacitación en habilidades de comunicación asertiva, ni están dispuestos a adaptarse a las necesidades de comunicación de sus subordinados.

Expectativas poco realistas de los nuevos empleados: A veces, las empresas pueden establecer expectativas que son demasiado altas para los nuevos empleados. En Cubas Eléctrica, esto podría manifestarse en la expectativa de que los operarios de campo recién contratados sean capaces de manejar proyectos complejos con poca supervisión desde el principio. Esto puede llevar a decepción y agotamiento, ya que los nuevos empleados pueden sentirse abrumados por la presión para rendir al máximo. Para evitar esto, las expectativas de los nuevos empleados deben ser realistas y claramente comunicadas desde el principio. Deben tener el tiempo y el apoyo necesario para adaptarse a sus nuevos roles y crecer en sus habilidades.

Falta de oportunidades de capacitación y desarrollo: En cualquier trabajo, especialmente en uno tan especializado como el de operario de campo en Cubas Eléctrica, la capacitación continua y las oportunidades de desarrollo son esenciales. Sin estas oportunidades, los nuevos empleados pueden sentirse estancados y desmotivados, lo que puede llevar a una disminución en la productividad y la satisfacción laboral. Esto es especialmente importante en un campo en constante evolución como la electricidad, donde las nuevas tecnologías y regulaciones pueden cambiar rápidamente las formas de trabajar. Para contrarrestar esto, la empresa debe proporcionar y promover activamente oportunidades de aprendizaje y desarrollo, como cursos de formación, talleres, conferencias y programas de mentoría.

### **Sistema de evaluación para la contratación del personal**

Cuando el colaborador supera el período de inducción, su responsable inmediato procede a evaluarlo para considerar su contratación. Sin embargo, esta etapa presenta varios problemas, siendo uno de los principales la falta de criterios de evaluación claros y consistentes. En el caso de la Empresa Cubas Eléctrica, esto ha llevado a que tanto los gerentes como los responsables inmediatos evalúen a los empleados utilizando diferentes parámetros. Esta discrepancia dificulta la comparación entre empleados y la toma de decisiones justas sobre ascensos, aumentos de sueldo y otras recompensas. Ha sido común que, debido a la ausencia

de un documento alineado para las evaluaciones, gerentes y responsables inmediatos utilicen distintos criterios en sus evaluaciones.

Así mismo, la empresa no ha realizado capacitaciones a los gerentes sobre cómo realizar evaluaciones efectivas, por tanto, muchas valoraciones tienden a ser subjetivas, e inexactas. Muchas veces se valora al empleado en base a la simpatía, y a veces al ver la necesidad que tiene del empleo, y no por su eficiencia productiva, lo cual puede afectar la moral y la productividad de los empleados.

Falta de participación de los empleados en el proceso de evaluación: En muchas empresas, las evaluaciones de desempeño son vistas como un proceso unidireccional en el que el gerente evalúa al empleado. Sin embargo, esta falta de participación puede hacer que los empleados sientan que no tienen voz ni control sobre su propia evaluación. Esto puede desmotivar a los operarios de campo y darles la sensación de que su desempeño se juzga de manera arbitraria, sin tener en cuenta su perspectiva o sus desafíos únicos.

### **El desempeño laboral en Cubas Eléctrica**

Cuando los empleados no cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos, esto se refleja negativamente en la productividad y el rendimiento, el tener que completar las tareas de manera rápida, puede ocasionar retrasos, errores, insatisfacción en los clientes, pero también riesgos de accidentes o incendios por malas conexiones eléctricas.

En el caso de Cubas Eléctrica, se han presentado problemas al contratar personal cuyas habilidades requeridas no coinciden con sus habilidades reales. Esto ha resultado en problemas con el servicio al cliente y la instalación de equipos eléctricos. Lo cual pone en riesgo la posición competitiva de la empresa y su capacidad de crecimiento sostenible.

Además, un desempeño laboral ineficiente puede implicar costos adicionales al reponer errores técnicos, mayor gasto en materiales, retraso en el cumplimiento de contratos y tiempo en capacitación. Obviamente esto afectaría los resultados financieros de la empresa.

Finalmente, el ineficiente desempeño laboral puede significar, empleados poco satisfechos, desmotivados y poco comprometidos con su trabajo y con los objetivos de la empresa Cubas Eléctrica, lo que puede llevar a una disminución en la productividad y la moral. Es una realidad que los empleados que se encuentran en roles que no se ajustan a sus habilidades y competencias tienden a experimentar frustración y descontento que los incite a presentar renuncia, y para la empresa ocasionaría una alta rotación de personal.

### **3.1. Preguntas de investigación**

#### **Pregunta central**

¿Cómo ha desarrollado la sede de CUBAS Eléctrica en Estelí-Norte su proceso de integración y desempeño del personal durante el período 2022-2023?

#### **Preguntas específicas**

1. ¿Cómo está organizada la empresa Cubas Eléctrica y cuál es el ámbito de atención de la sede en la ciudad de Estelí, en el período 2022-23?
2. ¿Cómo funciona el proceso de reclutamiento, del personal en la empresa Cubas Eléctrica, en el período 2022-23?
3. ¿De qué manera se identifican las habilidades y competencias de los candidatos seleccionados para un puesto en la empresa Cubas de Nicaragua?
4. ¿Cómo se implementa el período de prueba del personal en la empresa Cubas Eléctrica, en el período 2022-23?
5. ¿Cómo se evalúa y retroalimenta el desempeño de los empleados en la empresa?
6. ¿Cómo valoran los trabajadores su proceso de reclutamiento y desempeño laboral en la empresa Cubas Eléctrica en el 2023?

7. ¿Cuáles son las estrategias organizativas más adecuadas para garantizar un proceso de integración del personal más idóneo para garantizar un mejor desempeño laboral en la empresa Cubas Eléctrica?

#### **4. Justificación**

La investigación proporcionará a Cubas Eléctrica Estelí un fundamento sólido de información para la toma de decisiones en torno a la integración y evaluación de su personal. Servirá como una evaluación interna para determinar con certeza en qué lugar se encuentra en aspectos como el reclutamiento, la integración y la evaluación del personal. La implementación de las estrategias propuestas para la mejora facilitará la alineación entre las competencias requeridas y las existentes, lo cual repercutirá positivamente en la retención de talento, aumentará la satisfacción laboral y minimizará la rotación de personal.

Además, el estudio permitirá a la empresa profundizar en la comprensión de las necesidades y expectativas de sus empleados. Esto habilitará la implementación de programas de desarrollo profesional y la creación de oportunidades de crecimiento que incentiven la permanencia del talento. Las recomendaciones en materia de formación contribuirán a la disminución de las brechas de competencias y al mejoramiento del rendimiento laboral. En paralelo, se podrán instaurar mecanismos de evaluación más eficaces y equitativos, que reconozcan y premien el esfuerzo y la aportación de los empleados.

Esta investigación es además de utilidad para UNAN-Managua, FAREM-Estelí, porque contribuye al fortalecimiento de la línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional, y específicamente a la sub línea de investigación CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

Este estudio servirá de antecedente a otros estudiantes e investigadores de la facultad para seguir desarrollando nuevas investigaciones relacionadas con el proceso de contratación y desempeño laboral.

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1. Objetivo general.**

Analizar el procedimiento de integración y evaluación del rendimiento implementado por Cubas Eléctrica S.A., ubicada en la sede de Estelí-Norte, con el objetivo de desarrollar estrategias que optimicen la sincronización entre los requisitos necesarios y las habilidades de los futuros colaboradores.

### **5.2. Objetivos específicos**

1. Describir la organización y políticas del proceso de integración del personal que desarrolla la empresa Cubas Eléctrica S.A., sede en la sede Estelí.
2. Determinar la forma de evaluación y retroalimentación del desempeño laboral que implementa la empresa Cubas Eléctrica S.A. en la sede Estelí-Norte.
3. Analizar, desde la visión de los trabajadores, el proceso de reclutamiento y desempeño laboral en la empresa Cubas Eléctrica S.A., en la sede Estelí-Norte.
4. Proponer acciones al proceso de integración del personal para la mejora del desempeño laboral en los nuevos colaboradores en la empresa Cubas Eléctrica S.A., sede en la sede Estelí-Norte.

## **6. Fundamentación teórica**

En esta investigación se han definido cuatro ejes teóricos que son: 1) Empresa; 2) Integración de personal; 3) Desempeño de personal; y 4) Estrategias.

### **6.1. Empresa**

#### **6.1.1. Concepto de empresa**

Empresa: Unidad-económico social en la cuál a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (Münch, 2014, pág. 191).

Empresa: Unidad económica que contrata factores de producción y los organiza de acuerdo con la tecnología que emplee para producir y comercializar en los mercados bienes y servicios (Astudillo Moya, 2012, pág. 71).

Empresa: Entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo (Hernandez Ortíz, 2014, pág. 26).

#### **6.1.2. Características de las empresas**

Hernández Ortiz (2014, pág. 26) expresa las siguientes:

- a) Existencia de un proceso de transformación.
- b) Utiliza recursos o factores de producción que se emplean en el proceso de transformación.

- c) Trabajan acorde a objetivos y fines.
- d) Obtienen bienes o servicios que permiten la satisfacción de las necesidades.
- e) Asumen riesgos, debido a la incertidumbre que se genera si se alcanzan o no los resultados.

De acuerdo con Cabuya, y otros (1995, pág. 6) las empresas presentan diversas características, entre las cuales se pueden mencionar:

- a) Consta de un conjunto de personas: Dirigentes y dirigidos.
- b) Se trabaja para el cumplimiento de objetivos de manera eficiente y eficaz. Estos pueden ser de corto, mediano y largo plazo.
- c) Organizada a través de una estructura de acuerdo con la función de cada empleado (organigrama).
- d) Posee recursos: Financieros, físicos, tecnológicos y humanos.
- e) Gira en torno a un ambiente sociopolítico, económico y físico.
- f) Busca resultados eficaces de producción.
- g) Está bajo la dirección de un sistema administrativo.

### **6.1.3. Funciones básicas de la empresa**

Chiavenato, Idalberto (2004, pág. 70) cita a Henry Fayol (1841-1925) quien expresa que en las empresas se cumplen las siguientes funciones:

- a) Funciones técnicas: Están relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- b) Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, venta o el intercambio.
- c) Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y gestión de capital.
- d) Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- e) Funciones contables: Relacionados con el inventario, registros, balances, costos y las estadísticas.

- f) **Funciones administrativas:** Coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Citando a Arguello, Gavilánez, Llumiguano & Torres (2020, pág. 9) afirman que dentro de las funciones fundamentales de las empresas están:

- a) **Creación de valor:** Gracias a ellas se obtienen productos como los automóviles, computadoras, inmuebles se prestan servicios como la telefonía, electricidad, agua, gas, entre otros. Sin ellos la vida sería más difícil.
- b) **Función social:** Las empresas proporcionan los ingresos necesarios para vivir, a través de los salarios que pagan a sus empleados o de los beneficios que obtienen sus beneficiarios. Además, promueven el avance tecnológico y la innovación.

Según Gutiérrez Aragón (2016, pág. 41) la empresa tiene una función principal, que es generar bienes y servicios para obtener un beneficio. Esta función principal puede dividirse en varias funciones que abarcan todas sus actividades:

- a) **Función de compra o aprovisionamiento:** Consiste en adquirir las materias primas necesarias para una producción de calidad adecuada y al precio más favorable.
- b) **Función de producción:** Consiste en la generación de bienes o prestación de servicios aptos para la distribución al consumidor.
- c) **Función de distribución o función comercial:** Tiene como objeto la aproximación del producto desde su lugar de fabricación al consumidor final del mismo en la cantidad, momento y ubicación requeridos por este.
- d) **Función de investigación y desarrollo tecnológico:** Permite a la empresa mejorar la calidad de sus productos, así como incrementar su capacidad tecnológica.

#### **6.1.4. Clasificación de las empresas**

De acuerdo con Münch (2014, pág. 191) la clasificación de las empresas es la siguiente:

##### ***1. Según su tamaño:***

Es una manera muy eficiente, ya que se toma como base el número de empleados que laboran en la empresa, volumen de ventas, capital y volumen de producción.

- a) Microempresa: Compuesta de 1 a 10 empleados.
- b) Pequeña empresa: Conformada por 11 a 50 empleados.
- c) Mediana empresa: Integrada por 51 a 250 empleados.
- d) Gran empresa: Constituida por 251 a más empleados.

##### ***2. Según su finalidad***

**a) Privadas:** El capital es propiedad de inversionistas y su fin obtener utilidades.

- **Nacionales:** Compuesta por inversionistas nacionales.
- **Extranjeras y transnacionales:** Inversionistas de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en el país de origen.
- **Multinacionales:** Capital pertenece a varios países.
- **Globalizadas:** Empresas de carácter mundial.
- **Controladoras:** Un grupo de inversionistas manejan múltiples empresas de diversos giros, aunque no tengan relación entre sí.
- **Maquiladoras:** Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
- **Franquiciarias:** Venden su marca y la forma de organización a inversionistas independientes.
- **Familiares:** Los socios como sus directivos son miembros de una familia.

**b) Públicas:** El capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad.

- Centralizadas
- Descentralizadas
- Mixtas

### ***3. Por su actividad económica***

Para Münch (2014, pág. 194) de acuerdo con la actividad económica que realicen las empresas pueden ser:

**a) Industriales:** Produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas.

- **Extractivas:** Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables y no renovables.
- **Manufactureras:** Transforman la transforman la materia prima en productos terminados. Los cuales pueden ser bienes de consumo o bienes de producción.

**b) Comerciales:** Son intermediarias entre el productor y el cliente. Hoy su principal actividad es la compra, venta y distribución de productos. Se clasifican en:

- **Autoservicios:** Son grandes empresas que venden al público productos de consumo. Ejemplo supermercados y grandes almacenes.
- **Comercializadoras:** Distribuyen y venden una serie de artículos de diversos fabricantes nacionales y extranjeros.
- **Mayoristas:** Efectúan ventas en gran escala a otras minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- **Minoristas:** Venden el producto al menudeo en pequeñas cantidades al consumidor.
- **Comisionistas:** Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.

- b) **Servicios:** Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Pueden ser empresas de: salud, educación, transporte, turismo, comunicaciones, energía, outsourcing y financiera.

## 6.2. Integración de personal

El proceso consiste en planificar el empleo, sumar personal mediante el diagnóstico e inventario de Recurso Humano y el reclutamiento, restar personal mediante el adelgazamiento, seleccionar y contratar a los empleados. Cuando las organizaciones desempeñan estos pasos debidamente, podrán contar con empleados competentes que ayudarán a la organización a seguir su dirección estratégica. Así pues, una vez que la organización ha establecido su estrategia y ha diseñado su estructura, llega el momento de agregar a las personas. Esto es uno de los roles más importantes de la ARH, el cual ha acrecentado la importancia de los gerentes de recursos humanos dentro de la organización. (González Juárez & Rodríguez Ebrard, 2006, pág. 04).

Es decir, que la integración del recurso humano a la organización se refiere a la incorporación de personas a las vacantes o puestos diseñados y que estos se ajusten efectivamente a su nuevo entorno de trabajo, crear una transición cómoda para los individuos involucrados, permitiéndoles sentirse parte de la organización y que contribuyan de manera positiva al logro de los objetivos de la empresa.

Bueno Blanco, Berreleza Gaxiola & Ramos Sàmano (2018, pág. 101) mencionan que es una fase a través del cual el administrador, gerente o propietario, analiza los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal, actuales y futuros.

### **6.2.1. Función de integración del personal**

Bueno Blanco, Ramos Sànamo & Berrelleza (2018, pág. 101) Cita a Koontz, Weirich & Cannice quienes plantean dos funciones que se pueden considerar útiles:

- a) Garantizar que los espacios de la organización queden ocupados por personal calificado, que sea capaz, y que esté dispuesto a ocuparlos.
- b) Definir las funciones de la organización y sus requerimientos humanos, para una mayor calidad administrativa.

González Juárez & Rodríguez Ebrard (2006, pág. 04) describe algunas funciones:

- a) Contratar al personal idóneo para cubrir la vacante.
- b) Ayudar al nuevo empleado a adaptarse a la organización y asegurarse que mantengan actualizados sus conocimientos y habilidades para el trabajo a desempeñar.
- c) Identificar las metas del desempeño, de acuerdo con sus comportamientos.
- d) Evaluar y corregir los problemas del desempeño y si fuera necesario trabajar de cerca con los empleados para sostener un nivel alto de eficacia, a lo largo de toda su vida laboral.
- e) Identificar fortalezas y áreas de mejora en el proceso de integración, con el fin de implementar acciones correctivas para mejora de la experiencia de los nuevos empleados.

### **6.2.2. Importancia de la integración del personal**

Koontz, Weirich & Cannice (2012, pág. 286) explican que como muestra de modelo, afecta la dirección y el control; por ejemplo, los gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo sus metas personales, en otras palabras: la integración de personal apropiada facilita la dirección.

Galindo & Guerrero (2014, pág. 74) afirman que las personas que integran una empresa hacen posible lograr los objetivos propuestos. Cada una de ellas posee características únicas y valiosas que contribuyen al éxito de las empresas.

### **6.2.3. Proceso (o etapas) de integración del personal**

#### **6.2.3.1. Reclutamiento del personal**

Según Chiavenato (2011, pág. 128) el reclutamiento del personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Para Mondy, R. Wayne (2010, pág. 132) es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

Koontz; Weihrich; Cannice (2012, pág. 305) sostienen que reclutamiento es atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización.

### **6.2.4. Proceso de reclutamiento de personal**

Para Mondy, R. Wayne (2010, pág. 132) estos son los elementos necesarios para el reclutamiento de personal:

- Solicitud del personal
- Determinar si dentro de la empresa se encuentran disponibles los empleados o si es necesario el reclutamiento externo.
- Anuncio y oferta de empleo.
- Recibir documentación de los postulantes a un nuevo empleo (curriculum vitae).

Tomando en cuenta a Arciniegas Ortiz (2018, pág. 37) el proceso de reclutamiento del personal se desarrolla de la siguiente manera:

- 1. Planeación de los recursos:** Se realiza la solicitud de necesidades de personal y peticiones no previstas (perfil Psicográfico). A través del perfil Psicográfico la organización busca describir las funciones y labores del puesto de trabajo a cubrir con el objetivo de establecer los requisitos que debe reunir el futuro trabajador.
- 2. Búsqueda de candidatos:** En este proceso, la organización busca adquirir candidatos que se encuentren acorde con el perfil Psicográfico establecido.
- 3. Preselección:** Para realizar este proceso debe haber una vacante dentro de la organización. Una vez se cuenta con un puesto vacante, se deben conocer las características particulares de esta. Para ello, se emplea el mecanismo de la requisición de personal, la diligencia del jefe inmediato del área que establece la vacante y envía al departamento de Gestión Humana.

#### **6.2.5. Selección del personal**

Citando a Ayala & Crespo (2021, pág. 329), selección de personal es una tarea compuesta por una metodología específica que consta de diversos pasos de acuerdo con las organizaciones donde se desarrolla. Es un proceso demasiado extenso, cuando mayor sea el cumplimiento de todas las etapas previstas por esta metodología, mayor eficacia se estará asegurando en el proceso de selección.

Como señala Tejedo (2013, pág. 31) una vez conseguido un número lo suficientemente amplio de candidatos, a través de las fuentes de captación, se tendrá que analizar sus características personales (actitudes y aptitudes) para encontrar al que más se aproxime al perfil que se está buscando. Para ello deberá ponerse en marcha un proceso, en el que se

realizará una serie de pruebas y entrevistas hasta encontrar a la persona adecuada para el puesto. Dicho proceso consta de las siguientes fases:

1. Preselección de candidatos.
2. Entrevista de presentación.
3. Realización de diferentes tipos de pruebas.
4. Entrevista en profundidad.
5. Propuesta de candidatos finalistas.
6. Reconocimiento médico.
7. Entrevista final y elección del candidato ideal.
8. Programa o plan de acogida.

Desde el punto de vista de Varios (2011, pág. 65), se usan diversas pruebas las cuales, siempre que sean fiables y válidas, pueden ser un instrumento más que aporte información útil para asegurar la toma de decisiones en un proceso de selección. Las distintas pruebas de selección que se utilizan pueden agruparse en:

- **Test psicométricos:** Se utiliza para medir las características y personalidad de los candidatos. Suele medir aspectos relacionados con la inteligencia, aptitudes, personalidad, intereses, motivaciones, etc.
- **Pruebas de conocimiento:** El objetivo es conocer el nivel de conocimientos sobre un tema: Idiomas, informática, etc.
- **Pruebas situacionales:** Se pone en práctica conocimientos, habilidades y actitudes para solucionar problemas.
- **Pruebas profesionales:** Se comprueba si el candidato tiene los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo.

De acuerdo con Alfaro Castellanos (2012, pág. 103), es una forma de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo.

### **6.2.6. Inducción o período de prueba**

Como señala Grados (2013, pág. 333), es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, y a las políticas de la empresa. Un excelente proceso de inducción generara las siguientes ventajas:

#### **En cuanto a la empresa**

- Reduce costos de reclutamiento y selección.
- Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
- Sirve como la primera evaluación del desempeño.
- Acelera la integración al grupo.
- Valora la tarea específica de su puesto.

#### **En cuanto al puesto**

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- Disminuye el porcentaje de accidentes.
- Modifica las actitudes del personal.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- El nuevo empleado labora con más seguridad en su tarea.

Es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que las organizaciones y sus departamentos esperan de ellos (Dessler & Varela, 2011, pág. 184).

### **6.2.7. Contratación de personal**

#### **Concepto de contratación de personal**

Tomando en cuenta a Gago, García & López (2013, pág. 8), es un acuerdo entre empresario y trabajador, en virtud del cual este último se obliga a prestar sus servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección y control, percibiendo a cambio una retribución.

De acuerdo con Albarrán (2015, pág. 88), es aquel por el cual una persona física denominada trabajador se obliga a prestar sus servicios personales para una persona física o jurídica denominada empleador, bajo la dependencia y subordinación de éste, quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

### **Tipos de contratos para el personal**

Continuando con los aportes Gago, García & López (2013, pág. 35) de estos son:

- 1. Contrato indefinido:** Son aquellos en los que se acuerda una fecha de inicio de la relación laboral pero no se determina una fecha de finalización de esta.
- 2. Contrato temporal:** Se denomina así a los contratos de duración específico, es decir, un periodo establecido en mutuo acuerdo. Este debe celebrarse para cubrir las necesidades temporales de la empresa, no para cubrir puestos de trabajo de carácter permanente.
- 3. Contrato a tiempo parcial:** Es el que se concierne cuando se ha acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable.

#### **6.2.8. Formas de reclutamiento de personal**

##### **a) Reclutamiento interno:**

Chiavenato (2011, pág. 133), explica que ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). El reclutamiento interno implica: transferencia, ascenso, transferencia de ascenso, programas de desarrollo personal y planes de carrera personal.

Chiavenato (2011, pág. 134), destaca ventajas y desventajas del reclutamiento interno son:

### **Ventajas**

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Presenta un índice mayor de validez y seguridad.
- Fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

### **Desventajas**

- Exige que los empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior.
- Puede generar conflicto de intereses.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización.
- Al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia.

### **b) Reclutamiento externo**

Chiavenato (2011, pág. 136), explica que el reclutamiento interno funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirlas con

personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo implica:

- Consulta de archivos de candidatos.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contacto con sindicatos y asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.
- Agencias de colocación o empleo.
- Reclutamiento en internet.
- Anuncios en periódicos y revistas.

Para Chiavenato (2011, pág. 138) las ventajas y desventajas del reclutamiento externo son:

### **Ventajas**

- Lleva sangre y experiencia fresca a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos.

### **Desventajas**

- Mas tardado que el reclutamiento interno.
- Más caro, exige inversiones y gastos inmediatos.
- Puede provocar barreras internas.
- Puede afectar a la política salarial de la empresa.

### **c) Reclutamiento mixto**

Chiavenato (2011, pág. 139), describe que se da cuando las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante.

De acuerdo Bohlander, Snell, & Morris (2017, pág. 167), para un proceso de reclutamiento exitoso es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- 1. Enfoque:** Este elemento está centrado en ¿Qué tipos de puestos se requieren? Esto quiere decir, saber ¿cuáles son los puestos que la empresa debe cubrir en el presente y los que requerirá en el futuro?, así como las KSAO (Knowledge, skills, abilities, and other attributes) para ellos.
- 2. Ubicación:** Pretende indagar ¿Dónde se necesita el talento y donde se encontrará? Los dos lugares principales donde se puede encontrar candidatos son las fuentes internas y las externas, que requieren un reclutamiento diferente.
- 3. Oportunidad:** Elemento basado en ¿Cuándo se necesita el talento? El encargado de recursos humanos no debe reclutar solamente cuando existe una vacante, debe estar realizando análisis constantes sobre las posibilidades que la empresa crezca, que renuncie un empleado, que ocurran accidentes laborales donde es necesario sustituir de forma temporal o permanente al empleado afectado; para así, tener el capital humano en el momento preciso y sin retrasos.
- 4. Método:** Este elemento pretende que se pueda tomar en cuenta si existen diversas formas para encontrar el talento. Se puede mencionar que los métodos cambian con el tiempo junto con los cambios en la tecnología y las fuentes de candidatos.

5. **Decisión:** En este elemento se expresa ¿Quién recluta y toma la decisión final de la contratación? El tamaño de una empresa determinará quién realiza la función de reclutamiento. Por lo general en las empresas grandes tienen reclutadores de recursos humanos en tiempo completo y en las empresas pequeñas, el proceso lo puede realizar un reclutador generalista y también los gerentes o supervisores.
  
6. **Marca:** Este elemento define las maneras con las que se puede atraer el talento. Tomando en cuenta que existe entre las empresas una constante competencia por realizar las contrataciones de forma eficiente. Diane Delich, ejecutiva de la empresa de reclutamiento Executive Pursuits, con sede en Kansas Missouri, recomienda a las empresas llegar a los solicitantes igual que lo hacen con los consumidores.

### **6.3. Evaluación del desempeño**

#### **6.3.1. Concepto de evaluación del desempeño**

Como señala Gómez, Balkin, & Cardy (2008, pág. 259) la evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.

Citando a Chiavenato (2009, pág. 245), es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Bohlander; Snell; Morris (2017, pág. 300), afirman que es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación con los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrarle donde se necesitan mejoras y por qué. Es una herramienta que se puede utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

### **6.3.2. Importancia de la evaluación al desempeño**

Citando a Mondy, R. (2010, pág. 94), A través de este proceso los empleados son evaluados en términos de que también cumplen con los deberes específicos en las descripciones de puestos y en términos de cualquier otra meta específica que se hayan establecido.

Tomando en cuenta a Ramos (2012, pág. 156), realizar dicho proceso trae un sinnúmero de beneficios, los cuales podrían ser:

- Contribuye a identificar y medir el desempeño como el potencial del individuo.
- Estimula la comunicación directa y abierta generando una retroalimentación contractiva (en ambos sentidos) y contribuye a la creación de desarrollo.
- Es una oportunidad para dar y recibir reconocimiento, establecer compromisos y fortalecer lazos.
- Ayuda a la superación personal del colaborador guiándolo en el desarrollo y optimización de su carrera.
- Favorece la retención de personal valioso y con talento en la organización.
- Orienta al colaborador hacia comportamientos deseados por la organización para mejorar su desempeño profesional y el de la organización.

De acuerdo con García, González, Olivares & Ramos (2014, pág. 157) es de gran trascendencia ya que proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desempeña en el puesto. Además, genera beneficios simultáneos, tanto para el trabajador como para la empresa en la mayor parte de los siguientes aspectos:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar a un potencial no aprovechado.

- El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción de puestos.
- En ocasiones el desempeño se ve influido por factores extremos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden identificarse en las evaluaciones.

Citando a Dessler & Varela (2011, pág. 227), la evaluación del desempeño es importante por tres razones:

1. Las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de las promociones e incrementos de salario.
2. Permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.
3. Sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

### **6.3.3. Tipos de evaluación del desempeño**

De acuerdo con los aportes de Koontz, Weihrich & Cannice (2012, pág. 321) se pueden mencionar los siguientes:

- a) Evaluación formal amplia: Debe hacerse una vez al año, pero hay quienes sugieren que deben hacerse con mayor frecuencia.
- b) Revisiones breves o de progreso: Pueden ser breves y relativamente informales, pero ayudan a identificar los problemas o barreras que entorpecen el desempeño eficaz; también mantienen la comunicación abierta entre superior y los subordinados.
- c) Monitoreo constante: Con este sistema, cuando el desempeño se desvía de los planes no se tendrá que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo.

Balkin, Cardy & Gómez (2008, pág. 271), hacen énfasis en las siguientes:

- a) Autoevaluación: Los trabajadores se evalúan así mismos.
- b) Evaluación de iguales o compañeros: Los trabajadores del mismo nivel en la organización se evalúan unos a otros.
- c) Evaluación de subordinados: Los evaluadores evalúan a sus supervisores.
- d) Feedback 360º: Combinación de evaluaciones de iguales subordinados y autoevaluaciones.

#### **6.3.4. Proceso de evaluación al desempeño**

Davis & Werther (1991, pág. 202), enumeran las pautas para la conducción de entrevistas como método de evaluación:

- Hay que destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño.
- Ser específico. Evitar vaguedades.
- Centrar los comentarios en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Hay que destacar la disposición a ayudar en cuantos aspectos sean necesarios.
- Concluir las sesiones destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

Desde el punto de vista de Balkin, Cardy & Gómez (2008, pág. 259), para una evaluación del desempeño exitosa deben tomarse en cuenta tres etapas:

- 1. Identificación:** Significa determinar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Debe centrarse en el rendimiento que afecta el éxito de la

organización en lugar de características irrelevantes para el rendimiento, tales como raza, edad o el sexo.

- 2. Medición:** Implica la realización de un juicio sobre la bondad o maldad del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización.
- 3. Gestión:** Se debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

## **6.4. Estrategia empresarial**

### **6.4.1. Concepto de estrategia empresarial**

Citando a Münch (2014, pág. 42), son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos. Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, pág. 130), es la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de la empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Rodero (2019, pág. 30), manifiesta que etimológicamente, estrategia proviene del griego; el termino *strategos*, vinculado a la profesión del general, está compuesto por *stratos* (ejercito) y *ag* (dirigir). Por tanto, el significado inicial de la palabra era “dirigir a los ejércitos”, estando fuertemente vinculado al ámbito militar.

López Solís, Lara Haro & Villacís Uvèdia (2019, pág. 66), aporta que está determinada por los modos o formas en las cuales se componen las mismas, y responde, al modelo teórico en el cual se fundamenta.

#### **6.4.2. Importancia de la evaluación al desempeño laboral**

Amaru (2009, pág. 183), plantea que es el camino para asegurar el desempeño y supervivencia de la empresa. Además, abarca los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos. Es una de las maneras con las que se puede elegir las formas de competir: dónde, cómo, cuándo y con quien quiere competir. A través de las estrategias se puede visualizar diversas opciones con las que se pueden lograr los objetivos de la empresa, evitando los resultados negativos.

Fedi, Loguzzo & Marcò (2016, pág. 46), expresan que estas permiten reflexionar sobre la forma en la cual realizan sus tareas y resuelven sus problemas, a fin de mejorar las tareas y su desempeño.

Teniendo en cuenta a Mondragón Puerto (2017, pág. 61), permiten ver como se desenvuelve la organización, tiene niveles de desempeño alto por su creatividad e innovación, analiza factores relevantes y decide qué acciones tomar. Además, éstas son exclusivas para cada organización debido a su complejidad y diversidad.

#### **6.4.3. Estrategia empresarial de reclutamiento de personal**

Davis & Werther (1991, pág. 92), plantea algunos canales a través de los cuales se puede adquirir nuevo capital humano.

- 1. Candidatos espontáneos:** Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían su curriculum vitae.
- 2. Recomendaciones de los empleados de la empresa:** La práctica de esta presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. En segundo lugar, los candidatos que llegan por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por esta. En tercer lugar, los empleados tienden

a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostraran similares hábitos de trabajo.

- 3. Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo:** Estas compañías captan solamente, ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Estas operan mediante búsquedas activas de empleados de otras organizaciones.
- 4. Instituciones educativas:** Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- 5. Asociaciones profesionales:** Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados.
- 6. Agencias de suministro de personal temporal:** Operan prestando personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso.
- 7. Anuncios en la prensa:** Estos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.
- 8. Agencias de empleos:** La agencia solicita al candidato o candidatos que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante.

#### **6.4.4. Estrategia empresarial para evaluación del desempeño**

Según Bohlander; Snell; Morris (2017, pág. 317), están diseñados para medir el grado hasta el cual un empleado posee ciertas características como: Confiabilidad, reacción, iniciativa y liderazgo, que son consideradas importantes para el puesto y la organización en general.

Estos métodos lograron popularidad debido a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado, con base en el análisis de puesto, las evaluaciones de rasgos pueden ser sesgadas y subjetivas y se clasifican en:

- a) **Métodos de escalas gráficas de calificación:** Cada rasgo característico que se evaluará se representa con una escala en el que el evaluador indica el grado hasta el cual el empleado posee dicho rasgo o característica.
- b) **Método de escalas estándar mixtas:** Este en lugar de evaluar los rasgos con base en la única escala, el evaluado recibe 3 descripciones específicas de cada rasgo. Las cuales reflejan 3 niveles de desempeño. Superior, promedio e inferior. Después de escribir las 3 descripciones de cada rasgo se ordenan al azar para formar la escala estándar mixta.
- c) **Método de elección forzada:** Requiere que el evaluador elija entre las declaraciones que a menudo se dan en pares, que parecen ser tanto favorables como desfavorables. Sin embargo, las declaraciones se diseñan para distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso.
- d) **Método de ensayo:** Enfoque de rasgos para evaluar el desempeño, que requiere que el evaluador redacte una declaración del comportamiento del empleado.
- e) **Métodos conductuales:** Estos métodos fueron desarrollados para describir de manera específica las acciones que deben o no exhibir en el puesto. Estos se clasifican en:
  - e.1) **Método del incidente crítico:** Ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto.
  - e.2) **Método de checklist del comportamiento:** También conocido como listas de verificación del comportamiento. Consiste en hacer que el evaluador verifique las

declaraciones de una lista, que él piense que son características del desempeño o del comportamiento del empleo.

**e.3) Método de escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS):** Consta de una serie de 5 a 10 escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas identificadas por medio del análisis de puesto de incidente crítico. Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos de acuerdo con opiniones de los expertos.

**e.4) Método de escala de observación de comportamiento (BOS):** Enfoque conductual para evaluar el desempeño que mide la frecuencia del comportamiento observado.

**f) Métodos de resultados:** Bohlander; Snell; Morris (2017, pág. 322). Anota que el método de resultados permite a las organizaciones evaluar los logros de los empleados, es decir, los resultados que logran por medio de su trabajo, en lugar de examinar los rasgos que los caracterizan o las conductas que exhiben en el puesto. Son más objetivas y atribuyen más facultades a los empleados. Se clasifican en:

**f.1) Medidas de productividad:** Hay varias medidas de producto de resultados disponibles para evaluar. A los vendedores se le evalúa con base en el volumen de sus ventas. Los trabajadores de producción se les califica según el número de unidades que producen y tal vez por la tasa de desperdicio o número de defectos que se detecten en su trabajo. Con frecuencia se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades que obtienen la empresa o su tasa de crecimiento.

**f.2) Administración por objetivos:** Filosofía de la administración en la que los empleados establecen objetivos con la asesoría de sus superiores y después lo

utilizan como base para evaluar. Comienza y termina con el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización.

**f.3) Balanced scorecard:** Conocido en español como tablero o cuadro de mando integral. Se puede utilizar para evaluar a los empleados, los equipos, unidades de negocio y a la propia corporación.

De acuerdo Chiavenato (2007, pág. 249) los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- a) **Método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas:** Método más empleado y divulgado; así mismo, el más simple. Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de dichos factores.
- b) **Método de elección forzosa:** Desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de Estados Unidos. Dicho método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño, por eso se llama elección forzosa.
- c) **Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:** Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base al análisis de hechos y situaciones.
- d) **Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:** Desarrollado por los técnicos de las fuerzas armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra

Mundial. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

- e) **Método de comparación de pares:** Compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Debido a que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, solo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más complejos.
  
- f) **Métodos de frases descriptivas:** Idéntico al método de elección forzosa, solamente difiere en que no es obligatorio escoger las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (“+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (“-” o “N”).

## 8. Hipótesis o supuestos de la investigación

### 8.1. Operacionalización de los objetivos específicos

#### 1 Operacionalización de los objetivos

Objetivo específico	Dimensiones de análisis	Definición operacional	Categorías	Técnicas
1. Describir la organización y políticas del proceso de integración del personal que desarrolla la empresa Cubas Eléctrica S.A., sede en la sede Estelí-Norte en el período 2022-2023.	Integración de personal	El proceso de integración del personal consiste en planificar el empleo, sumar personal mediante el diagnóstico e inventario de Recurso Humano y el reclutamiento, restar personal mediante el adelgazamiento, seleccionar y contratar a los empleados. (González Juárez & Rodríguez Ebrard, 2006, pág. 04).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización empresa.</li> <li>• Organigrama.</li> <li>• Funciones de las áreas</li> <li>• No. trabajadores.</li> <li>• Evaluación de necesidades de personal.</li> <li>• Requisitos de los puestos.</li> <li>• Estrategia reclutamiento (anuncios, redes, medios de comunicación).</li> <li>• Entrevistas a aspirantes.</li> <li>• Período de inducción.</li> <li>• Política contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental.</li> <li>• Entrevistas semiestructuradas.</li> </ul>
2. Determinar la forma de evaluación y retroalimentación del desempeño laboral que implementa la empresa Cubas Eléctrica S.A. en la sede Estelí-Norte en el período 2022-2023.	Evaluación al desempeño	Como señala Gómez, Balkin, & Cardy (2008, pág. 259) la evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores evaluación al desempeño.</li> <li>- Políticas salariales (salario, prestaciones, horas extras).</li> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Política de estímulo al desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semiestructuradas.</li> </ul>
3. Analizar, desde la visión de los trabajadores, el proceso de reclutamiento y desempeño laboral en la empresa Cubas Eléctrica S.A., sede en la sede Estelí-Norte, en el 2023.	Reclutamiento de personal	Según Chiavenato (2011, pág. 128) el reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos generales de los colaboradores (edad, sexo, etc).</li> <li>- Conocimiento empleo.</li> <li>- Requisitos de empleo</li> <li>- Solicitud de empleo</li> <li>- Entrevistas a aspirantes.</li> <li>- Forma de reclutamiento.</li> <li>- Período de inducción.</li> <li>- Evaluación inducción.</li> <li>- Salarios e incentivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental.</li> <li>• Entrevistas semiestructuradas.</li> </ul>
	Desempeño del personal	Chiavenato (2009, pág. 245) es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de responsabilidades.</li> <li>- Metas de producción.</li> <li>- Cumplimiento de metas de productividad.</li> <li>- Calidad del trabajo.</li> <li>- Reconocimientos.</li> <li>- Promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevistas semiestructuradas.</li> </ul>
4. Proponer estrategias de mejora al proceso de integración del personal para la mejora del desempeño laboral en los nuevos colaboradores en la empresa Cubas Eléctrica S.A., sede en la sede Estelí-Norte.	Estrategia empresarial	Chiavenato y Sapiro (2017, pág. 4) la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y consiste, en seleccionar entre varias alternativas existente la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, tomar decisiones con base a esa elección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalezas y debilidades del clima organizacional.</li> <li>- Oportunidades y amenazas del entorno.</li> <li>- Propuesta de estrategias.</li> <li>- Objetivos de estrategia.</li> <li>- Actividades de estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>

## 9. Operacionalización de las variables

La inadecuada implementación de un periodo de inducción previa a la contratación influye en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa Cubas Eléctrica S.A.

**Variable Independiente:** Inducción

**Variable Dependiente:** Eficiencia del personal

### 9.1. Cuadro de operacionalización de variables de la hipótesis

2 Cuadro de operacionalización de variables de la hipótesis

Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Técnicas
Inducción	Al inducir a los nuevos empleados, se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características de los colaboradores (Edad, sexo, nivel académico, antigüedad).</li> <li>- Conocimiento de la vacante.</li> <li>- Criterios de selección.</li> <li>- Tiempo de inducción.</li> <li>- Área de ubicación.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Funciones en período de inducción.</li> <li>- Seguimiento.</li> <li>- Evaluación del período de inducción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Entrevistas semiestructuradas</li> </ul>
Eficiencia del personal	Para operar con ciertos estándares, las organizaciones cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular determinados comportamientos) y de sanciones como castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir comportamientos de eficiencia. Chiavenato (2011, pág. 228).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de horas labora</li> <li>- Funciones laborales.</li> <li>- Tiempo de permanencia en el puesto.</li> <li>- Meta de producción mensual.</li> <li>- Sobrecumplimiento meta de producción.</li> <li>- Capacitación laboral.</li> <li>- Promoción laboral.</li> <li>- Salario por producción.</li> <li>- Premiaciones y estímulos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Entrevistas semiestructuradas</li> </ul>

## **10. Diseño metodológico**

### **10.1. Tipo de investigación**

La investigación aplicada según José Lozada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto (Lozada, 2014, pág. 34).

En el caso de la empresa Cubas Eléctrica Estelí, la investigación aplicada se centra en analizar el proceso actual de selección, contratación y evaluación de personal con el objetivo de identificar las áreas de mejora y proponer soluciones basadas en los hallazgos de la investigación. La finalidad es mejorar el desempeño laboral, la retención de talento y la satisfacción laboral, lo que tendrá un impacto directo y positivo en la eficiencia y efectividad de la empresa.

De acuerdo con el enfoque filosófico esta investigación es cuali-cuantitativa o mixta, en el caso de la empresa Cubas Eléctrica Estelí, esto permite, no solo cuantificar la relación entre la inducción y el desempeño del personal (investigación cuantitativa), sino también entender a profundidad cómo y por qué este proceso de inducción impacta en el desempeño del personal (investigación cualitativa).

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor (Neill & Cortez Suarez, 2017, pág. 68).

Los estudios cualitativos constituyen un acercamiento metodológico en la búsqueda del sentido de las acciones sociales, tomando en cuenta actitudes, aspectos culturales, percepciones, relaciones y estimaciones. Su propósito es indagar e interpretar la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema que se desarrolla en el campo de las ciencias sociales. La misma procura por alcanzar una descripción holística, dado que el sujeto de estudio es considerado como totalidad y en su totalidad (Neill & Cortez Suarez, 2017, pág. 74).

La investigación cuali-cuantitativa busca aprovechar las fortalezas de ambos enfoques para proporcionar un análisis más completo y enriquecido. La parte cuantitativa se centra en la recopilación y análisis de datos numéricos para identificar tendencias y patrones, mientras que la parte cualitativa se centra en la exploración en profundidad de fenómenos específicos para comprender sus significados y contextos.

En cuanto al tiempo necesario para llevar a cabo esta investigación, se adopta un enfoque transversal. Esto implica se analizarán los datos y la información recopilada durante un periodo específico del año 2022 al año 2023. Al utilizar este enfoque, se podrá obtener una instantánea precisa y actualizada de la situación de los procesos de selección, contratación y evaluación de personal en Cubas Eléctrica durante ese periodo de tiempo.

## **10.2. Área de estudio**

El epicentro de este estudio se localiza en los procesos de selección, contratación y valoración de personal dentro de Cubas Eléctrica, específicamente en la sucursal ubicada en la ciudad de Estelí.

En el área de estudio se enfoca la gestión de recursos humanos en Cubas Eléctrica, se pretende comprender los desafíos y obstáculos que la empresa debe enfrentar en términos de adecuación de habilidades y fidelización de su personal.

### 10.2.1. Área del conocimiento

- Área de investigación: Ciencias económicas y Administrativas.
- Subárea: Administración de empresas.
- Línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.
- Sub línea de investigación CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

### 10.2.2. Área Geográfica

El área geográfica de esta investigación se sitúa en la ciudad de Estelí, extendiéndose hasta el plantel norte de la Empresa Cubas Eléctrica, ubicado a 6 kilómetros de la ciudad.

Esta ubicación, aunque distante del núcleo urbano, S.A. es un componente esencial de este estudio, ya que es en este emplazamiento donde se desarrollan las principales operaciones y procesos de la empresa.



## 10.3. Población, muestra y unidad de análisis

### 10.3.1. Población

Universo o Población son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza estadística y también sustantiva

o teórica. En particular se habla de la población marco o universo finito, al conjunto preciso de unidades del que se extrae la muestra, y universo hipotético o población objetivo, el conjunto poblacional al que se pueden extrapolar los resultados (López-Roldan & Fachelli, 2015, pág. 7).

En esta investigación, la población estará conformada por los 120 empleados administrativos y de campo que trabajan en la sucursal norte de la Empresa Cubas Eléctricas situada en Estelí.

### **10.3.2. Muestra de estudio**

Una muestra estadística es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso (López-Roldan & Fachelli, 2015, pág. 6)

#### **La muestra cualitativa de estudio**

El tipo de muestreo es no probabilístico con lo cual no todos los sujetos de estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. En el caso de la empresa Cubas Eléctrica, los sujetos de consulta serán elegidos en base a los siguientes aspectos:

- Participación voluntaria en el estudio.
- Gerente de la sucursal Estelí.
- Responsable de Recursos Humanos.
- Supervisores del área.
- Trabajadores con más de 6 meses de antigüedad.

## **Muestreo para la muestra cuantitativa**

Se aplicó el muestreo probabilístico para este estudio. Este procedimiento garantiza que cada uno de los 120 empleados de la sucursal norte de Cubas Eléctricas en Estelí tenga la misma oportunidad de ser seleccionado. Este tipo de muestreo es reconocido por su equidad y representatividad, ya que cada miembro de la población tiene una oportunidad conocida y no cero de ser seleccionado, lo que minimiza el sesgo en la selección de la muestra.

La población fue de 120 empleados de la empresa Cubas Eléctricas, situada en Estelí.

### **Aplicación de la fórmula estadística para población finita**

N: Tamaño de la población (en este caso, 120 empleados).

Z: Nivel de confianza que corresponde con la tabla de valores de Z (por ejemplo, para un nivel de confianza del 95%, Z sería aproximadamente 1.96).

P: Porcentaje de la población que posee el atributo deseado (si no se conoce, se asume el 50%).

q: Porcentaje de la población que no posee el atributo deseado (se asume el 50% si no se conoce).

e: Error de estimación máximo aceptado.

Calcular el tamaño de la muestra (n):

$$n = (N * Z^2 * P * q) / ((N - 1) * e^2 + Z^2 * P * q)$$

$$\frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

Usando los valores proporcionados:

$N = 120$  (tamaño de la población).

$Z = 1.96$  (correspondiente al nivel de confianza del 95%).

$P = 0.5$  (asumiendo que el 50% de la población posee el atributo deseado).

$q = 0.5$  (asumiendo que el 50% de la población no posee el atributo deseado).

$e = 0.155$  (error de estimación máximo aceptado, que corresponde a un 5%).

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{(120)(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(120 - 1)(0,155^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{115.248}{3.8193}$$

$$n = 30.1$$

$$n \approx 3 \text{ colaboradores}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra fue de 30 empleados de la sucursal norte de Cubas Eléctricas en Estelí.

#### **10.4. Técnica de recolección de datos o instrumentos**

Para recopilar datos se utilizarán dos instrumentos: Entrevista y encuesta. También se realizará investigación documental en la Empresa.

La entrevista es el medio más comúnmente utilizado por las disciplinas humanas y de la salud para obtener información; varía mucho de disciplina en disciplina. Desde las entrevistas usadas en el periodismo, negocios y hasta las que utilizan los médicos para el diagnóstico. La entrevista es el instrumento por excelencia para obtener y recabar datos; se utiliza para obtener información en los procesos de selección de personal y demás materias (Rodríguez, 2012, pág. 16).

Según Cáceres (1998, pág. 36) la encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas,

económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos.

## **10.5. Etapas de investigación**

### **Etapa 1. Investigación documental**

La etapa inicial de la investigación consistió en la elección del tema, un proceso que se fundamentó en un exhaustivo proceso de generación de ideas, hasta concretar un tema de investigación que se alinearía con las directrices propuestas por la institución educativa.

Una vez seleccionado el tema, se procedió con la búsqueda y revisión de antecedentes relacionados con la investigación. Este proceso implicó un extenso rastreo bibliográfico y documental para reunir toda la información pertinente al estudio.

Con la información recolectada, se estructuró la introducción de la investigación y se desarrolló el marco teórico, lo cual implicó un profundo estudio de fuentes bibliográficas diversas, incluyendo libros, tesis, revistas y páginas web.

Con base en los hallazgos del marco teórico, se formuló la hipótesis y se elaboró el cuadro de operacionalización de variables. Este proceso permitió definir los instrumentos que se emplearán en la investigación y delimitar el objeto de estudio.

### **Etapa 2. Elaboración de instrumentos**

La segunda etapa de la investigación, se centró en el diseño de las técnicas de recolección de datos. En este proceso se determinó que las encuestas serían los instrumentos de investigación primarios. Estas encuestas se dirigen a los 120 empleados de la sucursal norte de Cubas Eléctrica en Estelí. Adicionalmente, se diseñó una guía para entrevistas dirigidas específicamente al gerente y a los vicegerentes. Estas técnicas permitieron obtener un análisis más detallado y profundo del objeto de estudio. Ver instrumentos en los Anexos.

### **Etapa 3. Trabajo de campo**

En esta etapa, se aplicaron las diferentes técnicas de recolección de datos en la sucursal norte de Cubas Eléctricas en Estelí. Esto incluyó la aplicación de encuestas, entrevistas y observaciones, dependiendo de las necesidades específicas del estudio.

La recolección de datos fue sistemática y estandarizada, lo cual aseguró la consistencia y la fiabilidad de los datos recogidos. Además, se mantuvo un enfoque ético, garantizando la privacidad, y que todos los participantes comprendan el propósito de la investigación para que otorguen su consentimiento informado antes de participar en el estudio.

### **Etapa 4. Análisis y elaboración de informe final**

Una vez recolectada la información se procede a la sistematización de la información para su análisis. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas, editadas y organizadas en base a observables. Las encuestas fueron digitadas y procesadas en una base de datos, se elaboraron las tablas de frecuencia.

El análisis de la información recopilada permitió identificar patrones, tendencias y posibles relaciones entre las variables u observables de estudio. De esta manera se precisaron los factores que influyen en la falta de alineación de habilidades en Cubas Eléctrica y su impacto en la gestión de personal.

Posteriormente, se redactó el informe final de la investigación. Este informe presenta los resultados del estudio de manera clara y detallada, se incluye la triangulación por fuentes, las recomendaciones para mejorar los procesos de selección, contratación y evaluación en Cubas Eléctrica. El contenido de este informe se organizó en base al documento de Modalidades de Graduación aprobado por FAREM-Estelí, UNAN-Managua.

## **11. Análisis y discusión de resultados**

### **11.1. Fundación y filosofía de la Empresa Cubas Eléctrica**

El grupo Cubas Eléctrica S.A, nace en la Ciudad de Estelí, el cuatro de noviembre del año 2004 con el objetivo de ofrecer servicios eléctricos, transporte y servicios de grúa. Poco a poco comenzaron a crecer abriendo sucursales en otras ciudades del país.

La Empresa Cubas Eléctrica S.A. con Sede Estelí-Norte tiene las siguientes características; Ofrece soluciones eléctricas y otros servicios innovadores, integrales y conexos, con calidad seguridad y responsabilidad.

#### **Misión:**

La misión de la empresa Cubas Eléctrica S.A. en la Sede Estelí-Norte es brindar, seguridad, confianza, y respuestas oportunas a todos nuestros servicios, comprometidos con la calidad, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos, el cumplimiento de los requisitos aplicables y la búsqueda de la satisfacción.

#### **Visión:**

La visión de la empresa Cubas Eléctrica S.A. en la Sede Estelí-Norte, es ser líder en servicios eléctricos y de construcción, con un portafolio amplio de productos y servicios capaces de brindar soluciones integrales para satisfacer a los clientes más exigentes a través de procesos con altos estándares de calidad, personal con alto nivel de competencia y compromiso, y con equipos de alta eficiencia y calidad.

#### **Valores empresariales:**

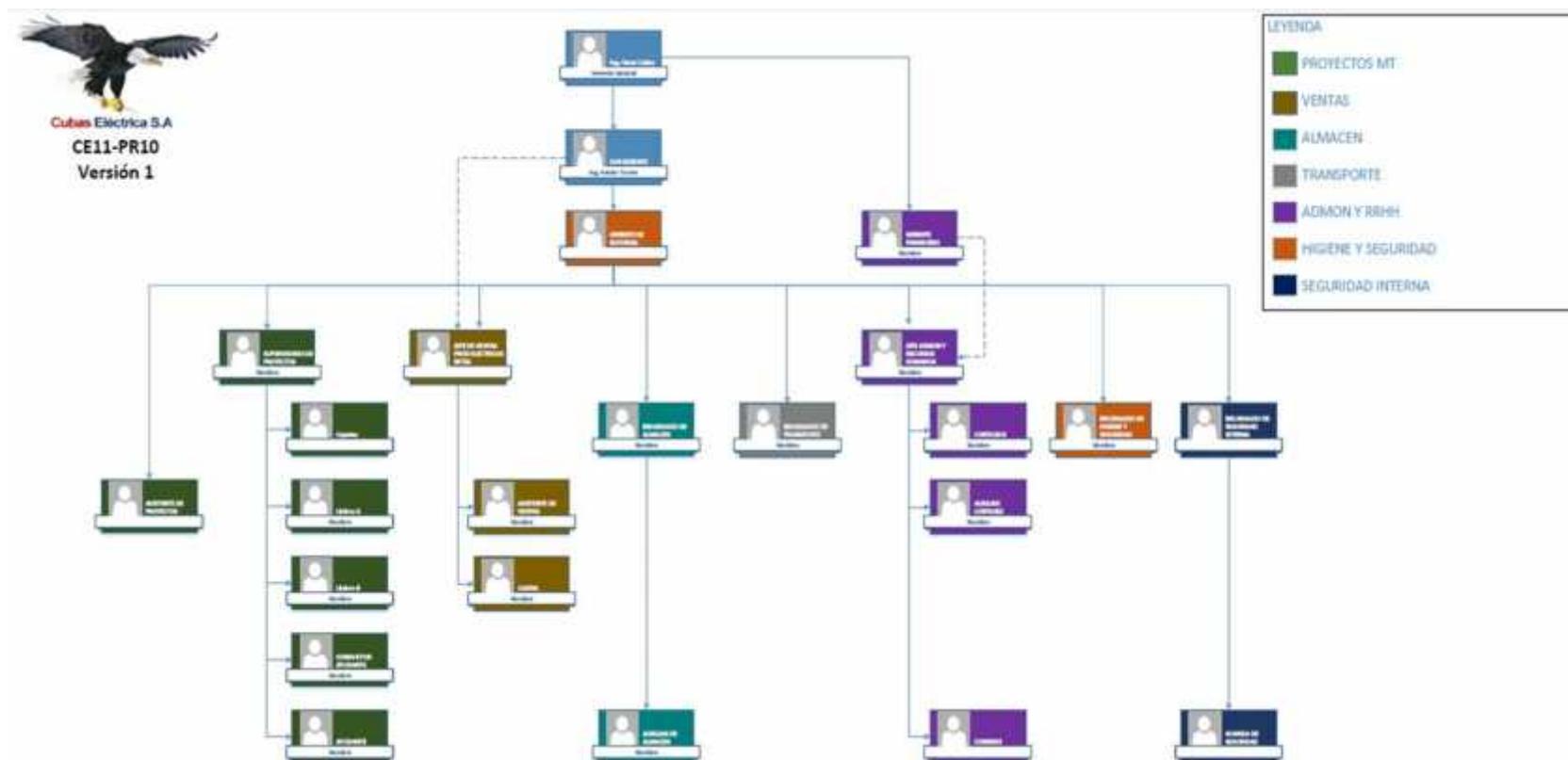
- **Calidad:** Entregamos productos y servicios que cumplen o superan las expectativas de nuestros clientes.
- **Innovación:** Buscamos constantemente soluciones creativas y tecnológicas para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad en el sector eléctrico.

- **Integridad:** Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras operaciones y relaciones comerciales.
- **Compromiso social:** Contribuimos al desarrollo sostenible de las comunidades donde operamos, promoviendo prácticas socialmente responsables.

## **11.2. Estructura organizacional y funciones de las principales áreas organizativas**

Organigrama funcional donde se establecen los niveles de autoridad, responsabilidad y áreas en las que está organizada la empresa Cubas Eléctrica S.A. en la Sede Estelí-Norte (Figura 1)

Ilustración 1 Organigrama de Cubas Eléctrica S.A. sucursal Estelí



### **11.2.1. Funciones y Organización del Trabajo:**

De acuerdo con el organigrama anterior, se describen las funciones de cada una de las áreas organizativas de la empresa Cubas Eléctrica S.A. de la sucursal de la ciudad de Estelí.

#### **1. Operaciones:**

- Garantizar el funcionamiento eficiente y seguro de las instalaciones eléctricas.
- Coordinar mantenimientos preventivos y correctivos.
- Gestionar la logística de los equipos y materiales necesarios.

#### **2. Producción de Energía:**

- Supervisar la generación de energía eléctrica.
- Mantener y mejorar la eficiencia de las instalaciones de producción.
- Implementar tecnologías innovadoras para optimizar la producción.

#### **3. Innovación y Desarrollo:**

- Investigar y desarrollar nuevas tecnologías en el campo eléctrico.
- Colaborar con otras áreas para implementar soluciones innovadoras.
- Evaluar y adoptar tecnologías emergentes.

#### **4. Ventas y Servicio al Cliente:**

- Desarrollar estrategias de ventas y marketing.
- Atender las necesidades y consultas de los clientes.
- Garantizar la satisfacción del cliente.

#### **5. Finanzas:**

- Gestionar el presupuesto y los informes financieros.
- Controlar los costos y garantizar la rentabilidad.
- Cumplir con las normativas fiscales y financieras.

## **6. Recursos Humanos:**

- Gestionar la contratación y retención de personal.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo.
- Garantizar el cumplimiento de políticas laborales y normativas.

### **11.3.El proceso de integración del personal en la empresa Cubas eléctrica**

#### **11.3.1. Organización y dirección del área de Recursos Humanos.**

La comunicación con el departamento de RR- HH, es abierta y clara con la gerencia, y puede implicar programar reuniones y/o conversaciones con el director de RR- HH o un miembro del equipo de reclutamiento para discutir las necesidades de contratación, definir los perfiles de los candidatos a ser contratados y requeridos. y cualquier detalle específico del puesto.

*Con este nivel de coordinación se describe el puesto, para lo cual incluye las habilidades requeridas para el mismo y responsabilidades que tendrá; se exponen los beneficios, incluyendo salario. (Joel Gurdíán, gerente cubas eléctrica norte 2023).*

La coordinación con el área de recursos humanos (RR- HH) es crucial para iniciar el proceso de contratación de nuevo personal de manera eficiente y efectiva.

Después de las reuniones se proceden a elegir perfiles en conjunto con el departamento de RR- HH(Recursos Humanos), se procede a realizar las entrevistas para posteriormente, evaluar el mejor candidato. El proceso de contratación es manejado por el departamento de RR- HH, sin embargo, siempre se conserva la comunicación y el seguimiento al nuevo contratado.

#### **11.4. Criterios de evaluación para la contratación**

En el proceso de selección para ocupar posiciones en Cubas Eléctrica, se aplican diversos criterios que reflejan la diversidad de habilidades requeridas para desempeñar funciones efectivas. Entre estos criterios, se destaca la finalización, como mínimo, de la educación secundaria. Además, para los roles de trabajadores de campo, se valora significativamente la experiencia previa en el ámbito eléctrico, destacando competencias técnicas y conocimientos especializados.

Para los puestos de oficina, se considera esencial que los candidatos cuenten con experiencia comprobada en el manejo eficiente de herramientas de software, como Word y Excel, así como habilidades avanzadas en mecanografía para garantizar una ejecución eficaz de las tareas administrativas.

Además de estos aspectos, otros criterios relevantes para la contratación pueden incluir:

- 1. Competencias Técnicas Específicas:** Dependiendo del rol, se pueden requerir habilidades técnicas específicas relacionadas con la electricidad, como conocimientos en sistemas de control, mantenimiento de equipos eléctricos, o capacidad para interpretar planos eléctricos.
- 2. Certificaciones y Licencias:** La posesión de certificaciones o licencias relevantes en la rama de la electricidad puede ser un criterio adicional, demostrando un nivel de capacitación y cumplimiento con los estándares profesionales.
- 3. Habilidades de Comunicación:** Para roles que involucran interacción con clientes o equipos de trabajo, las habilidades de comunicación efectiva pueden ser un criterio esencial.
- 4. Adaptabilidad y Resolución de Problemas:** La capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y resolver problemas de manera eficiente puede ser considerada para evaluar la idoneidad del candidato.

Estos criterios se diseñan para garantizar una selección integral y justa de candidatos, asegurando que las habilidades, conocimientos y competencias requeridos se alineen con las necesidades específicas de cada puesto en el contexto de las cubas eléctricas.

### **11.5. Planificación de la contratación de recursos humanos**

La determinación de la necesidad de nuevo personal en Cubas Eléctricas S.A. es dentro de un plan que varios procesos:

#### **1. Evaluación de la carga de trabajo:**

El primer paso implica analizar la carga de trabajo actual de la empresa. Esto incluye revisar la demanda de servicios eléctricos, la capacidad de producción actual y las tareas operativas en curso. Si la carga de trabajo supera la capacidad actual del personal, esto puede indicar la necesidad de contratar a más empleados.

#### **2. Proyección de crecimiento:**

La empresa también considera sus planes de crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Si se espera que la demanda de servicios eléctricos aumente debido a la expansión del mercado, la construcción de nuevas infraestructuras o cambios normativos, es probable que se requiera nuevo personal para satisfacer esa demanda adicional.

#### **3. Evaluación de habilidades y competencias:**

Se evalúa si el personal actual tiene las habilidades y competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa. Si existen brechas significativas en términos de habilidades específicas requeridas para el negocio, se puede considerar la contratación de nuevos empleados con dichas habilidades.

#### **4. Análisis de eficiencia operativa**

La empresa busca constantemente maneras de optimizar sus operaciones y procesos internos. Si se identifican áreas donde la eficiencia podría mejorarse mediante la adición de personal, se considerará la contratación.

#### **5. Presupuesto y recursos disponibles**

La empresa evalúa su presupuesto y recursos disponibles para determinar si puede costear la contratación de nuevo personal.

### **11.6. Integración del personal en la empresa**

El gerente de la empresa Cubas Eléctrica S.A. en la Sede Estelí-Norte, Gurdían (Joel, Gerente Cubas Eléctrica Norte 2023) describe el procedimiento para la integración del personal en la empresa. Desde la divulgación de la oferta de empleo hasta la contratación del nuevo personal involucra varios pasos clave. Aquí se describe el proceso general que sigue en Cubas Eléctricas S.A.

#### **1. Divulgación de la oferta de empleo:**

- Publicamos la oferta de empleo en los canales de divulgación previamente identificados, como el sitio web de la empresa, plataformas de búsqueda de empleo, redes sociales y otros medios relevantes.
- Compartimos la oferta con la red de contactos y empleados actuales para fomentar la recomendación de candidatos.

#### **2. Recepción de solicitudes:**

- Recopilamos las solicitudes de los candidatos a través de los canales de divulgación.
- Las solicitudes pueden incluir currículums, cartas de presentación y otros documentos requeridos.

### **3. Evaluación de candidatos:**

- El equipo de recursos humanos y el gerente del departamento revisan las solicitudes para identificar a los candidatos que mejor se ajusten a los requisitos del puesto.
- Se realiza una revisión inicial de los currículums y cartas de presentación para preseleccionar a los candidatos más prometedores.

### **4. Entrevistas y evaluaciones:**

- Se programan entrevistas con los candidatos preseleccionados. Las entrevistas pueden ser individuales o paneles, según el procedimiento de selección de la empresa.
- Durante las entrevistas, se evalúan las habilidades, la experiencia, la idoneidad cultural y la motivación de los candidatos.
- En algunos casos, se pueden llevar a cabo pruebas técnicas o evaluaciones específicas para roles técnicos o especializados.

### **5. Verificación de referencias:**

- Se realizan verificaciones de referencias para confirmar la experiencia y la idoneidad de los candidatos.
- Se contacta a anteriores empleadores o referencias proporcionadas por el candidato.

### **6. Toma de decisiones:**

- Después de completar las entrevistas y evaluar a los candidatos, se toma una decisión sobre a quién se ofrecerá el puesto.
- La decisión se basa en la idoneidad del candidato, su alineación con la cultura de la empresa y su capacidad para desempeñar las responsabilidades del puesto.

### **7. Oferta de empleo:**

- Se hace una oferta formal de empleo al candidato seleccionado, que incluye detalles sobre el salario, los beneficios, las condiciones de empleo y la fecha de inicio.
- El candidato seleccionado puede aceptar o rechazar la oferta.

## **8. Incorporación:**

- Una vez que el candidato acepta la oferta, se procede con el proceso de incorporación.
- Esto puede incluir la presentación de la empresa, la firma de documentos, la orientación sobre políticas y procedimientos, y la asignación de tareas y responsabilidades iniciales.

## **9. Seguimiento y retroalimentación:**

- Durante el período de prueba, se brinda seguimiento y retroalimentación al nuevo empleado para garantizar una transición efectiva y una integración exitosa en el equipo y la empresa.

## **10. Formalización del contrato:**

- Una vez que el empleado ha demostrado ser adecuado para el puesto durante el período de prueba, se formaliza el contrato a largo plazo.

### **11.7. Condiciones laborales que ofrece Cubas Eléctrica.**

Las condiciones laborales están apegadas bajo la legislación laboral vigente, en la cual se pretenden salvaguardar la vida de nuestros colaboradores, partiendo siempre de un contrato en el que se especifique los deberes y derechos de los trabajadores, al mismo tiempo se cumple con lo normado bajo la Ley, como la seguridad social, vacaciones, aguinaldo.

La implementación de políticas de estímulo al desempeño laboral en una empresa como Cubas Eléctricas S.A. puede variar, pero generalmente incluye una combinación de incentivos y reconocimientos diseñados para motivar a los empleados a alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito de la organización.

Proporcionar beneficios adicionales, como bonificaciones, seguro médico, planes de jubilación, seguro de vida y otros que mejoren la calidad de vida de los empleados y sus familias.

A continuación, se detallan los diferentes puestos disponibles junto con sus respectivos salarios. Además de la compensación salarial, se destacan los beneficios adicionales ofrecidos a los colaboradores como parte integral de la cultura laboral.

Es importante resaltar que los trabajadores también disfrutaban de los beneficios y prestaciones proporcionados por el estado, reforzando el compromiso con el bienestar integral del equipo. Estos aspectos reflejan el enfoque en la creación de un ambiente laboral equitativo, motivador y enriquecedor para todos los colaboradores.

### 3 Puestos / Salario

Puestos	Salarios
Agente de Lectura y Reparto	CS 10,500.00
Asistente de Admon y Talento Humano	CS 12,000.00
Asistente de Taller de Mantenimiento	CS 10,500.00
Auxiliar de Almacen	CS 9,800.00
Ayudante de Almacen	CS 9,800.00
Ayudante de Mecanica Automotriz	CS 9,800.00
Ayudante M&D	CS 9,800.00
Capataz M&D/Agente	CS 11,000.00
Capataz PODA	CS 13,000.00
Capataz PODA/Agente	CS 11,000.00
Conductor/Ayudante	CS 9,800.00
Conductor/Ayudante R	CS 9,800.00
Conserje	CS 11,500.00
Coordinado OD	CS 14,000.00
Coordinador Campaña Antifrude	CS 14,000.00
Digitador	CS 9,800.00
Digitador BOM/AP	CS 9,800.00
Distribuidor	CS 9,800.00
Distribuidor	CS 9,800.00
Inspector OD	CS 10,500.00
Inspector Recorrido de Circuito	CS 10,500.00
Jefe de Almacen	CS 16,000.00
Jefe de Lectura y Reparto	CS 20,000.00
Jefe de Mantenimiento	CS 24,000.00
Jefe de Operaciones Domiciliares	CS 26,000.00
Jefe de Transporte	CS 18,000.00
Lector	CS 9,800.00
Lector	CS 9,800.00
Liniero A	CS 9,800.00
Liniero A/Agente	CS 9,800.00
Liniero B	CS 9,800.00
Liniero B/Agente	CS 9,800.00

Liniero C	CS 9,800.00
Mecanico Automotriz	CS 10,000.00
Mensajero	CS 10,000.00
Notificador L&R	CS 9,800.00
Notificador OD	CS 9,800.00
Operador Equipo Pesado	CS 9,800.00
Responsable de Digitadores	CS 13,000.00
Responsable de Facturacion	CS 14,000.00
Responsable de Materiales	CS 12,000.00
Soldador	CS 9,800.00
Soporte Tecnico TI	CS 13,000.00
Supervisor de Lectura	CS 10,000.00
Supervisor de Reparto	CS 10,000.00
Supervisor M&D	CS 12,000.00
Supervisor OD	CS 10,000.00
Supervisor Poda/Agente/Regente	CS 12,000.00
Tecnico de Corte y Reconexion	CS 9,800.00
Tecnico de Corte y Reconexión	CS 9,800.00
Tecnico de Corte y Reconexión (Vehiculo)	CS 9,800.00
Tecnico de Corte y Reconexión ARR	CS 9,800.00
Tecnico de Ordenes de Servicios	CS 10,500.00
Tecnico Electrico OD Campaña	CS 9,800.00
Tecnico Electrico OD Campaña	CS 9,800.00
Tecnico Multifuncional	CS 9,800.00
Tecnico Multifuncional	CS 9,800.00
Tecnico Multifuncional	CS 9,800.00
Tecnico Multifuncional BOM BT	CS 9,800.00

Se detallan los beneficios adicionales ofrecidos a los colaboradores:

#### 4 Beneficios

Beneficios	Montos
Horas Extras	X2 Hora
viáticos Desayuno	C\$ 90.00
viáticos Almuerzo	C\$ 100.00
viáticos Cena	C\$ 90.00
viáticos Transporte	C\$ 50.00
viáticos Hospedaje	C\$ 120.00
Depreciación Moto	C\$ 3,000.00
Depreciación vehículo	C\$ 20,000.00

Estos beneficios están diseñados para reconocer y respaldar el esfuerzo y compromiso de los colaboradores. Además, es importante destacar que los trabajadores también tienen acceso a los beneficios y prestaciones otorgados por el estado, contribuyendo así a la construcción de un entorno laboral integral y satisfactorio.

### 11.7.1. Evaluación del Desempeño Laboral en Cubas Eléctrica S.A.

#### 11.7.1.1. Métodos que utiliza Cubas eléctrica para la evaluación del personal.

Antes de iniciar el proceso de evaluación del desempeño, se lleva a cabo una planificación cuidadosa. Esto incluye la definición de objetivos claros para el proceso y la identificación de los métodos y herramientas que se utilizarán para recopilar información sobre el desempeño de cada uno de los colaboradores.

La empresa, Cubas Eléctrica S.A. identifica la situación, el desarrollo y desempeño de sus colaboradores para posteriormente realizar una evaluación al desempeño que permita identificar las deficiencias existentes en cada colaborador.

Durante el período de retroalimentación de supervisores, compañeros y subordinados, así como la revisión de indicadores de desempeño y logros. Los métodos que comúnmente se utilizan en las empresas son los siguientes:

#### Indicadores de desempeño:

Se pueden establecer indicadores de desempeño específicos para cada puesto. Estos indicadores ayudan a medir el rendimiento en función de resultados cuantificables. La empresa puede utilizar sistemas de seguimiento y reporte para recopilar datos sobre el desempeño en función de estos indicadores.

### **Indicadores de Evaluación para Área de Operaciones Domiciliarias - Personal de Campo:**

#### 1. Productividad en la Ejecución de Órdenes de Trabajo:

- Indicador: Número de órdenes de trabajo completadas por día.
- Meta: Alcanzar un mínimo establecido de órdenes de trabajo diarias.

#### 2. Efectividad en la Ejecución de Órdenes de Trabajo:

- Indicador: Porcentaje de órdenes de trabajo completadas de manera efectiva.
- Meta: Mantener un alto porcentaje de órdenes de trabajo sin necesidad de retrabajo.

#### 3. Rapidez y Precisión en la Detección de Errores:

- Indicador: Tiempo promedio para identificar y corregir errores en el campo.
- Meta: Mejorar la eficiencia y reducir el tiempo necesario para corregir posibles errores.

#### 4. Conocimiento y Aplicación de Normativas:

- Indicador: Porcentaje de datos ingresados correctamente en el sistema.
- Meta: Garantizar una alta precisión en la entrada de datos, evitando errores y retrabajos.

### **Indicadores de Evaluación para Área de Operaciones Domiciliarias - Personal de Oficina (Digitadores):**

1. Rapidez en la Digitación de Órdenes:

- Indicador: Tiempo promedio para digitar una orden en el sistema.
- Meta: Incrementar la velocidad de digitación sin comprometer la precisión.

2. Precisión en la Colocación de Datos:

- Indicador: Porcentaje de órdenes ingresadas correctamente en el sistema.
- Meta: Lograr una tasa de error mínima al ingresar datos.

3. Conocimiento de Procedimientos y Normativas:

- Indicador: Evaluación del conocimiento y aplicación de normativas al digitar órdenes.
- Meta: Garantizar que el personal de oficina esté actualizado y cumpla con las normativas establecidas.

**Indicadores de Evaluación para Área de Mantenimiento:**

1. Eficiencia en el Mantenimiento:

- Ñ Indicador: Tiempo promedio para completar tareas de mantenimiento programado.
- Ñ Meta: Mejorar la eficiencia en la ejecución de tareas de mantenimiento.

2. Calidad en la Ejecución de Tareas:

- Indicador: Porcentaje de tareas de mantenimiento completadas sin problemas.
- Meta: Garantizar un alto nivel de calidad en la ejecución de tareas de mantenimiento.

**Indicadores de Evaluación para Área de Lectura y Reparto:**

Entrega Completa de Facturas y Notificaciones:

- Indicador: Porcentaje de facturas y notificaciones entregadas a clientes.
- Meta: Lograr una entrega del 100% de facturas y notificaciones en cada ciclo de lectura y reparto.

Estos indicadores proporcionan métricas específicas para evaluar el desempeño en cada área, asegurando un seguimiento efectivo y la mejora continua de las operaciones domiciliarias y el área de mantenimiento, así como la correcta lectura y reparto de documentos.

**Entrevistas de revisión de desempeño:** Las entrevistas de revisión de desempeño son un componente fundamental de la evaluación del desempeño. Durante estas reuniones, los empleados y sus supervisores discuten el desempeño, establecen metas futuras y proporcionan retroalimentación.

Estas entrevistas no contienen una guía formal, se realiza de forma oral y personalizada bajo el criterio del entrevistador, y según el cargo al que se aplica.

### **11.7.2. Resultados de la evaluación del personal en el período 2022 y 2023**

*En general, el desempeño del personal de Cubas en la sucursal de Estelí en el año 2022-23 ha sido positivo. El personal ha demostrado compromiso con la empresa y con sus clientes, y ha realizado un esfuerzo considerable para brindar un servicio de calidad. Gurdíán (Joel, gerente cubas eléctrica norte 2023).*

### **11.7.3. Organización de la evaluación del desempeño de los colaboradores**

La empresa utiliza una variedad de herramientas de evaluación para el desempeño y la identificación de áreas de mejora, esto se ilustra a continuación en el siguiente ejemplo:

- **Indicadores de desempeño:** En el proceso de evaluación, se analizan los indicadores clave de desempeño relacionados con el tiempo de inactividad de la maquinaria y la eficiencia del mantenimiento eléctrico. Se descubre que ha habido un aumento en las horas de inactividad no programada en comparación con el año anterior.

- **Reunión de revisión de desempeño:** Durante la reunión de revisión de desempeño, el supervisor de Juan (Operario, trabajador, o miembro hipotético) Juan revisa estos indicadores con él. Señala que, si bien su trabajo en el pasado ha sido sólido, es evidente que hay un problema reciente en el departamento de mantenimiento eléctrico que está afectando negativamente a la producción.
- **Retroalimentación de los compañeros de trabajo:** En el proceso de evaluación 360 grados, se recopila retroalimentación de los compañeros de trabajo de Juan. Algunos de ellos señalan que han observado un aumento en los problemas eléctricos no resueltos y que Juan parece estar luchando con la carga de trabajo actual.
- **Autoevaluación:** Juan también se autoevalúa y reconoce que ha estado sintiendo presión debido a la creciente carga de trabajo y la necesidad de resolver problemas eléctricos de manera más eficiente.
- **Plan de desarrollo personal:** En la reunión de revisión de desempeño, Juan y su supervisor identifican el área de mejora clave: la gestión de la carga de trabajo y la resolución eficiente de problemas eléctricos. Acuerdan desarrollar un plan de desarrollo personal que incluye la participación en un curso de resolución de problemas eléctricos y la implementación de mejores prácticas de gestión del tiempo.
- **Seguimiento:** A lo largo del siguiente semestre, se realiza un seguimiento constante del progreso de Juan. Su supervisor y él se reúnen regularmente para revisar su desempeño y el impacto de las acciones de desarrollo implementadas.

*En este ejemplo, se ilustra como las herramientas de evaluación de desempeño, así como los indicadores de desempeño, la retroalimentación de los compañeros, la autoevaluación y las reuniones de revisión de desempeño, han sido efectivas para identificar un área de mejora específica: la eficiencia en la resolución de problemas eléctricos. Además, han permitido la implementación de un plan de desarrollo personal dirigido a abordar esta área y mejorar el*

*desempeño de Juan en beneficio de la empresa. Gurdíán (Joel, Gerente Cubas Eléctrica Norte 2023).*

Los resultados de las encuestas muestran que los trabajadores están satisfechos con la evaluación del desempeño en general, pero que hay algunos aspectos que podrían mejorarse, como la frecuencia de las evaluaciones y la retroalimentación. Sin embargo, lo que más preocupa a los trabajadores es el período de inducción.

El 93,3% de los encuestados considera que el período de inducción debería mejorarse, y el 36,7% afirma que la mayor incidencia en el desempeño laboral radica en ese período. Esto sugiere que los trabajadores creen que un período de inducción adecuado les proporcionaría las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

En particular, los trabajadores consideran que el período de inducción debería centrarse en los siguientes aspectos:

- Información sobre la empresa, productos y servicios, y su cultura organizacional.
- Instrucción en las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto de trabajo.
- Oportunidades para practicar las habilidades y conocimientos aprendidos.

Por lo tanto, se sugiere mejorar el periodo de inducción en aspectos como;

- Comprender sus responsabilidades y expectativas laborales.
- Desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente.
- Sentirse integrados en la empresa y su entorno organizacional.

Por lo tanto, se puede concluir que la inadecuada implementación del periodo de inducción, junto con la falta de retroalimentación efectiva y desarrollo continuo, impacta negativamente en la eficiencia laboral del personal de producción en Cubas Eléctrica S.A.

## 11.8. Evaluación de los Trabajadores sobre el Proceso de Reclutamiento y Desempeño Laboral en la Empresa Cubas Eléctrica S.A.

### 11.8.1. Características de los trabajadores encuestados

Las características sociodemográficas de la población estudiada son los siguientes: en el rango de edades con mayor porcentaje de 20 a 25 años con un porcentaje de 50 %, de 26 a 30 años 40%, y de 31 a 35 años 10%. (Ver Tabla 1)

**Tabla 1. Características de los trabajadores encuestados**

*Edad de los trabajadores encuestados*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Edad de los Encuestados	20 a 25	15	50.00
	26 a 30	12	40.00
	31 a 35	3	0.10
	Total	30	1.00

La distribución de edad en la muestra revela una concentración significativa de encuestados entre 20 y 30 años, siendo este último grupo el más numeroso. Esta tendencia puede influir en las dinámicas laborales y expectativas, ya que la juventud de la muestra sugiere un equipo enérgico y posiblemente más adaptable a cambios.

La Tabla 2 presenta la relación, del sexo (Femenino, Masculino), de los trabajadores de la Empresa Cubas Eléctrica S.A. el 13.30 % es femenino y el 86.70 % es masculino. (Ver tabla 2)

**Tabla 2. Características de los trabajadores encuestados**

*Sexo de los trabajadores encuestados*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
	Femenino	4	0.13
	Masculino	26	0.87

<b>Sexo de los encuestado</b>	Total	30	1.00
-------------------------------	-------	----	------

La predominancia masculina en la muestra destaca la necesidad de promover la diversidad de género en el proceso de contratación. Esto puede ser crucial para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo, así como para evitar posibles riesgos de género en la toma de decisiones.

La Tabla 3 responde con el nivel académico Empresa Cubas eléctrica S.A, el 60% tiene un nivel universitario, el nivel técnico tiene el 20%, el nivel de primaria y secundaria solamente tiene un 7 % y un 7 % solo saben leer y escribir, (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Características de los trabajadores encuestados**

*Nivel académico de los trabajadores encuestados*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nivel Académico de los encuestados</b>	Primaria	2	0.07
	Secundaria	2	0.07
	Técnico	6	0.20
	Universitario	18	0.60
	Lee y escribe	2	0.07
	Total	30	1.00

La mayor parte de los encuestados tiene formación universitaria, lo cual sugiere un nivel educativo relativamente alto en la fuerza laboral. Esta información es valiosa para la empresa, ya que podría indicar un grupo de empleados con habilidades analíticas y técnicas avanzadas.

La Tabla 4 responde a la pregunta; Tiempo de laborar en la empresa, el rango con mayor porcentaje es de 3 a 4 años con el 33.30%, seguido de 1 a 2 años con otro 30 %, y menos de 1 año con un 26.70 %. Con 7 años a más, solamente un 3.30 %, (Ver tabla 4)

**Tabla 4. Características de los trabajadores encuestados**

*Tiempo en la empresa de los trabajadores encuestados*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
	Menos de 1 año	8	26.70

<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>	De 1 a 2 años	9	30.00
	De 3 a 4 años	10	33.30
	De 5 a 6 años	2	6.70
	De 7 años a más	1	3.30

La diversidad de roles en la empresa es evidente en esta tabla, lo cual puede reflejar una estructura organizativa flexible. Sin embargo, sería interesante explorar más a fondo cómo se distribuyen las responsabilidades y las oportunidades de crecimiento en los diferentes cargos para garantizar una equidad en el desarrollo profesional.

### **11.8.2. Proceso de integración a la Empresa Cubas Eléctrica S.A.**

La Tabla No. 5, presenta que, del total de los encuestados, el 93.3 % paso por el proceso de inducción al momento de ingresar en la Empresa, y el 6.7 % respondió que no. El tiempo de duración del proceso de inducción que los trabajadores pasaron, el 76.7 respondieron que fue de un mes, el 13.3 dos meses y el 3.3 respondió que fue de tres meses y el 6.7 % no pasó por el proceso de inducción (Ver tabla 5).

De acuerdo con Lima (2017), sostiene que la mayoría de las pequeñas empresas le confieren más valor a la maquinaria con que se trabaja y al estado de la situación financiera, que al recurso humano que la compone; además la autora sugiere, Al ser la inducción la primera impresión que el empleado tiene de la empresa, se considera que la misma influirá en la forma en que el colaborador desempeñe sus labores y logre alcanzar sus metas.

**Tabla No. 5. Inducción para la integración en la Empresa**

*Inducción para la integración en la Empresa*

<b>Variable</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	SI	28	93.3

¿Pasó un período de inducción en la empresa?	NO	2	6.7
¿Cuánto tiempo tardó el período de inducción?	1 mes	23	76.7
	2 meses	4	13.3
	3 meses	1	3.3
	Cero meses	2	6.7

La alta tasa de participación en el período de inducción (93.3%) indica un compromiso positivo por parte de los empleados. Esto sugiere que la mayoría de los nuevos integrantes valoran la oportunidad de integrarse adecuadamente en la empresa, lo que puede ser fundamental para su éxito y retención a largo plazo. Sin embargo, es crucial analizar las razones por las cuales el 6.7% no participó en el proceso.

La duración del proceso de inducción, donde el 76.7% indicó un período de un mes, parece ser una duración razonable y comúnmente aceptada. Sin embargo, no es suficiente para proporcionar información esencial de sus puestos a los empleados.

*Siento que la duración limitada de la inducción dejó lagunas importantes en mi comprensión completa de las responsabilidades y expectativas del puesto (Anónimo. Liniero, Cubas Eléctrica Norte 2023).*

*Durante estos tres meses, pude participar en una variedad de sesiones de aprendizaje, interacciones con diferentes departamentos y actividades que me permitieron familiarizarme con mi puesto y mis compañeros (Joaquín, Digitador Cubas Eléctrica Norte 2023).*

Aunque la duración predominante de un mes es positiva, la exploración de experiencias en duraciones más largas proporciona una oportunidad valiosa para mejorar y personalizar el programa de inducción. Este enfoque centrado en el empleado contribuirá a una experiencia de incorporación más efectiva y satisfactoria, alineada con las expectativas y necesidades específicas de cada empleado y su puesto correspondiente.

En la Tabla 6, el 40 % respondió que si le pagaron durante el proceso de inducción. El 60 % de los trabajadores encuestados no recibieron un salario. Contrario a un 60 % que dice no haber recibido

ningún tipo de salario. Por otro lado, a la pregunta de; En este periodo ¿Tuvo un responsable directo? El 76.7 respondieron que sí, mientras que un 23.3 % respondió que no durante los periodos de inducción de la Empresa Cubas eléctrica S.A. (Ver tabla 6)

**Tabla No. 6. Inducción para la integración en la Empresa**

*Evaluación del proceso de inducción en la Empresa*

<b>Variable</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
¿Le pagaron el tiempo que estuvo pasando la inducción?	SI	12	40
	NO	18	60
En este periodo ¿Tuvo un responsable directo?	SI	23	76.7
	NO	7	23.3

La división equitativa entre aquellos que recibieron (40%) y no recibieron (60%) pago durante el período de inducción es un aspecto que merece atención, ya que podría tener implicaciones significativas en la percepción del valor que los empleados asignan al programa.

*La inducción no solo implica aprender sobre los procesos y las políticas de la empresa, sino también la inversión de mi tiempo y energía, hoy en día no he recibido ese mes de salario (Digitador Cubas Eléctrica Norte 2023).*

*La pedantería de mi responsable directo generó un ambiente de trabajo menos colaborativo y más tenso de lo que hubiera deseado (Ulises, Digitador Cubas Eléctrica Norte 2023).*

El hecho de que el 76.7% tuvo un responsable directo durante la inducción indica un enfoque estructurado y orientado a la gestión del proceso. Sin embargo, es esencial analizar más a fondo si la calidad de la relación con el responsable directo influyó en la experiencia general de los empleados durante la inducción. Abordar cualquier desafío o área de mejora identificada contribuirá a fortalecer la efectividad del proceso de inducción y promover una transición exitosa para los nuevos empleados en la empresa.

También es importante la equidad en la remuneración durante el período de inducción es esencial para fomentar una cultura de trabajo justa y motivadora. Evaluar y ajustar las políticas en función de las necesidades y expectativas de los empleados contribuirá a fortalecer la percepción del valor del programa de inducción, lo que puede impactar positivamente en la retención y el compromiso a largo plazo.

En cuanto a la pregunta de la Asignación durante el período de inducción de las siguientes variables como: espacio de trabajo, un 20 % respondió que sí, otro 20 % respondió que fue informado de sus funciones. Otro 13.3 % respondieron que recibieron los materiales y equipos para realizar sus funciones. Un 3.3 % respondió que fueron capacitados para realizar sus labores. Y un 40% recibieron todas las asignaciones mencionadas anteriormente (Ver tabla 7).

El hecho de que el 40% haya recibido todas las asignaciones mencionadas, incluyendo espacio de trabajo, información sobre funciones, materiales y equipos, y capacitación, es alentador. Sin embargo, es crucial investigar más a fondo para determinar si existe alguna correlación entre la recepción de todas las asignaciones y la satisfacción y retención a largo plazo de los empleados.

**Tabla No. 7. Inducción para la integración en la Empresa**

*Asignación durante el periodo de inducción*

<b>Variable</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Asignación durante el período de inducción</b>	Un espacio de trabajo	6	20
	Información sobre sus funciones	6	20
	Materiales y equipos	4	13.3
	Capacitación	1	3.3
	Todas la anteriores	12	40
	Ninguna de las anteriores	1	3.3

Con relación si durante la Inducción ¿Le dieron seguimiento a su trabajo? el 66.7% respondió que sí. Con la pregunta al finalizar la inducción ¿Fue evaluada su desempeño? En cuanto si fueron evaluados en su desempeño el 80% respondió que sí, pero el 86.7 % de los encuestados respondió que no le dieron información de su evaluación.

Y por último el 86.7 % considera que el proceso de integración promueve una cultura laboral positiva en la empresa. (Ver tabla 8). Esto se relaciona con la definición de Chiavenato (1999) sobre la evaluación del desempeño como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

**Tabla No. 8. Inducción para la integración en la Empresa**

*Resultado del proceso de inducción para la integración en la Empresa*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Durante la Inducción ¿Le dieron seguimiento a su trabajo?	SI	20	66.7
	NO	10	33.3
Al finalizar la inducción ¿Fue evaluado su desempeño?	SI	24	80
	NO	6	20
¿Le informaron de los resultados de la evaluación en la inducción?	SI	4	13.3
	NO	26	86.7

El

66.7% que recibió seguimiento a su trabajo al finalizar la inducción es un indicador positivo de un enfoque proactivo para garantizar la adaptación exitosa de los nuevos empleados, sin embargo, es vital entender qué tipo de seguimiento se proporcionó y si cumplió con las expectativas de los empleados.

*Yo tengo que manejar y saber muchas cosas de las cuales yo solo me fui aclarando y en base a errores fui aprendiendo, porque no tuve a alguien más que me dijera de vez en cuando que tal estaba con mi trabajo (Josué. Multifuncional Cubas Eléctrica Norte 2023).*

Aunque el seguimiento indica un enfoque positivo hacia la adaptación de los nuevos empleados, la calidad y el impacto del seguimiento deben analizarse detalladamente. Comprender las expectativas de los empleados y ajustar el proceso según sea necesario contribuirá a fortalecer la efectividad del seguimiento y, por ende, la experiencia general de los empleados en la empresa.

El alto índice de evaluación del desempeño al finalizar la inducción (80%) sugiere que la empresa Cubas Eléctrica Norte valora el avance y desempeño de los trabajadores y busca medir el éxito de la organización.

*No tengo problema con que se evalué mi desempeño laboral, trabajo de forma eficiente, responsable y sin afectar a nadie (Luis, Digitador Cubas Eléctrica norte 2023).*

El alto índice de evaluación del desempeño al finalizar la inducción es una señal de un enfoque integral hacia el desarrollo y éxito de los empleados en Cubas Eléctrica Norte. Continuar mejorando y ajustando este proceso basándose en las necesidades individuales contribuirá a fortalecer la efectividad de la evaluación

El hecho de que solo el 13.3% recibiera información sobre los resultados de la evaluación plantea interrogantes sobre la transparencia y la comunicación post evaluación.

*Hasta el momento, no he recibido retroalimentación ni detalles sobre cómo me desempeñé en las evaluaciones realizadas (Anónimo. Digitador. Cubas Eléctrica Norte, 2023).*

La comunicación post evaluación es crucial para maximizar el valor del proceso de evaluación y garantizar que los empleados comprendan sus resultados y tengan la oportunidad de mejorar. Mejorar la transparencia y la comunicación en esta fase contribuirá a fortalecer la confianza y la efectividad del proceso de evaluación.

## **Tabla No. 9. Inducción para la integración en la Empresa**

*Método de convocatoria de empleo*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Cuando aspiró al cargo en la empresa. ¿De qué manera conoció sobre la convocatoria del empleo?	Amistades	11	36.7
	Redes sociales	3	10
	Trabajadores de la empresa	7	23.3
	Manta en la Calle	2	6.7
	Familiares	1	3.3
	Radios	6	20
	Total	30	100

De

acuerdo con los resultados obtenidos, en la Tabla 9, el 36.7 % obtuvieron información sobre el reclutamiento del personal por amistades, el 23.3 % por trabajadores de la Empresa, y por anuncios en la radio el 20 %, por las redes sociales solo el 10%. Ver tabla 9.

La diversidad en las fuentes de información sobre la convocatoria destaca la importancia de una estrategia de comunicación multifacética y equilibrada. Dependiendo en gran medida de referencias internas podría limitar la diversidad de perfiles y perspectivas en la empresa, mientras que una estrategia multifacética puede contribuir a un equipo más diverso y talentoso; además es crucial realizar evaluaciones continuas de las estrategias de reclutamiento para garantizar que estén alineadas con los objetivos de diversidad y atracción de talento.

La Tabla 10 responde a las siguientes variables ¿Cree que el proceso de integración prepara a los empleados para cumplir con las expectativas de la empresa? El 93.3 % respondieron que sí, sin embargo, el 6.7 respondió que no. A la pregunta ¿Considera que el proceso de integración promueve una cultura laboral positiva? El 86.7 respondió que sí, el 13.3 % dice que no. Ver Tabla 10

**Tabla No. 10. Inducción para la integración en la Empresa**

*Importancia del proceso de inducción*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que el proceso de integración prepara a los empleados para cumplir con las expectativas de la empresa?	SI	28	93.3
	NO	2	6.7
¿Considera que el proceso de integración promueve una cultura laboral positiva?	SI	26	86.7
	NO	4	13.3

El 93.3% de los empleados considera que el proceso de integración los prepara para cumplir con las expectativas de la empresa, lo cual es altamente positivo. Esta alta aprobación sugiere que un proceso de integración de calidad genera un desempeño de calidad en el ámbito laboral. Sin embargo, es crucial investigar las razones detrás del 6.7% que no comparte esta percepción para identificar áreas de mejora y garantizar una transición efectiva para todos los empleados.

*Que un proceso de integración, donde exista suficiente información, compañerismo y apoyo, cumplirá tanto expectativas como las metas de la empresa (Anónimo. Supervisor Cubas Eléctrica Norte 2023).*

Sin embargo, la disidencia plantea la necesidad de un enfoque más personalizado y adaptativo para garantizar que todos los empleados, independientemente de sus circunstancias individuales, se integren de manera efectiva. Este análisis no solo es valioso para mejorar el proceso de integración, sino que también contribuye a la creación de un entorno laboral más inclusivo.

El 86.7% cree que el proceso de integración promueve una cultura laboral positiva. Esta percepción es fundamental, ya que una cultura laboral positiva contribuye significativamente al compromiso y la retención de los empleados. Los resultados respaldan que un proceso de integración de calidad genera resultados efectivos, por ende, la creación de un entorno de trabajo favorable. Es vital indagar sobre las razones detrás del 13.3% que no comparte esta percepción para abordar posibles brechas y fortalecer aún más la cultura organizacional.

### 11.8.3. Valoración de su reclutamiento a la Empresa

Para acceder al proceso todos estuvieron de acuerdo que el documento que les solicitaron fue el currículum con 100%, de los cuales el 93.3 no tuvo dificultad para recoger la documentación solicitada. Sólo el 6.7 % si presentó problemas para recoger la documentación. Ver tabla 11.

**Tabla No.11. Reclutamiento del personal**

*Reclutamiento del personal*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué documentación le solicitaron al momento de aspirar al empleo?	Curriculum	30	100
¿Tuvo dificultad para la recopilación de la documentación solicitada?	SI	2	6.7
	NO	28	93.3
	Total	30	100

Todos los encuestados proporcionaron el currículum, indicando un cumplimiento completo en este aspecto. El cumplimiento total en la entrega de currículums es un indicador positivo de la cooperación y el compromiso de los candidatos. Este aspecto puede simplificar los procesos de selección y contribuir a una evaluación más efectiva de perfiles, lo que, a su vez, puede agilizar el proceso de toma de decisiones en la contratación, sin embargo, aunque el cumplimiento total es positivo, siempre es beneficioso buscar áreas de mejora. Preguntar a los candidatos sobre su experiencia en el proceso de aplicación puede proporcionar valiosos datos sobre posibles mejoras en la eficiencia y claridad del proceso de selección.

La baja incidencia de dificultades en la recopilación de documentos indica un proceso de solicitud de empleo claro y fácil de seguir. Sin embargo, podría ser útil explorar más a fondo las razones detrás de las dificultades experimentadas por el 6.7% para abordar posibles mejoras

El 100 % de los encuestados respondió que paso el proceso de entrevista. La comunicación de la aprobación del trabajo fue por medio de llamada telefónica con un 93.3%, y 3.3% lo hicieron por medio de un amigo y correo electrónico. (Ver tabla No. 12).

De acuerdo con Schlesinger (2014), el reclutamiento es el proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo o de mano de

obra a través de las redes sociales multi plataformas de Internet (Google+, Twitter, Facebook, LinkedIn, Radio, etc.) ya que son compatibles o accesibles desde diferentes plataformas tecnológicas. En el reclutamiento clásico, son los candidatos que envían sus CV como respuesta a la publicación de las ofertas de trabajos de las empresas.

**Tabla No.12. Reclutamiento del personal**

*Proceso de contratación y comunicación de resultado*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Quando aspiraba al cargo ¿lo entrevistaron?	SI	30	100
¿De qué manera le avisaron que se presentara a la empresa a Trabajar?	Llamada telefónica	28	93.3
	Le comunicó un amigo/ familiar	1	3.3
	Mensaje electrónico	1	3.3
	Total	30	100

Todos los encuestados fueron entrevistados. La tasa del 100% de entrevistas realizadas sugiere un proceso de selección integral. Sin embargo, sería interesante investigar más a fondo la calidad y consistencia de las entrevistas para garantizar un proceso de selección justo y eficaz. La mejora continua y la atención a estos detalles contribuirán a un proceso más robusto y orientado a resultados.

El análisis de la información revela un patrón claro en la forma en que se comunica la notificación de contratación a los encuestados, destacando la preeminencia de la llamada telefónica como el medio preferido. Aunque esto puede ser comprensible por su inmediatez y naturaleza personal, hay aspectos a considerar y oportunidades de mejora que se pueden explorar las alternativas, la adaptación a las preferencias individuales puede mejorar la efectividad y la inclusión en el proceso de notificación de contratación.

Mantener una comunicación clara y abierta con los candidatos garantiza una experiencia positiva y profesionales satisfechos desde el principio de su relación con la empresa, por ejemplo,

Implementar una política de seguimiento por escrito después de la llamada, proporcionando detalles adicionales por correo electrónico o mensaje de texto, puede servir como una confirmación por escrito y mejorar la comprensión del candidato.

La satisfacción es el grado de aceptación de los empleados con su entorno y las condiciones de trabajo. La satisfacción es muy importante porque influye directamente en el buen funcionamiento de la empresa, la del trabajo, la rentabilidad y el nivel de productividad del colaborador. La Tabla No 12 refleja calidad que el 33. % estuvo totalmente de acuerdo con la empresa en el proceso de integración, y a la información recibida en el tiempo de inducción. Por otro lado, solamente el 46.7 % estuvo de acuerdo. Ver Tabla 13.

**Tabla No.13. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa**

*Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa*

<b>Variable</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Organización del proceso de integración	33.3	30	23.3	10	3.3
Información recibida en el tiempo de inducción	40	46.7	3.3	6.7	3.3

Aunque la mayoría (63.3%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la organización del proceso de integración, es esencial examinar las respuestas en las categorías "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo", pues indica que algo está fallando y no cumple con las expectativas.

*Si bien valoro la importancia de un proceso de integración efectivo para los nuevos empleados, debo expresar que no quedé completamente satisfecho con algunos aspectos de la experiencia (Anónimo. Liniero Cubas Eléctrica Norte 2023).*

A pesar de la mayoría de las respuestas positivas, la atención a las respuestas negativas es crucial para garantizar que el proceso de integración sea efectivo para todos los empleados. La retroalimentación detallada y las estrategias de mejora personalizadas contribuirán a optimizar el proceso y a mantener altos niveles de satisfacción y adaptación en el futuro.

La percepción general positiva (86.7%) sobre la información recibida durante el tiempo de inducción es alentadora. Sin embargo, es fundamental explorar las respuestas en las categorías "Neutral", "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo", es importante reevaluar cada uno de los procesos para fortalecer las deficiencias que aún se tienen.

A pesar de la alta percepción positiva, la atención a las respuestas en las categorías "Neutral", "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo" es crucial para identificar oportunidades de mejora. La revisión y ajuste continuo del proceso de inducción garantizará que se adapte a las cambiantes necesidades de los empleados y contribuirá a mantener altos niveles de satisfacción.

La Tabla 14 responde a la pregunta de Capacitación recibida en el tiempo de inducción; el 16 % estuvieron totalmente de acuerdo con la, capacitación recibida en el tiempo de inducción. Sin embargo, el 6.7 % estuvo totalmente en desacuerdo. A la pregunta de si fue justo y eficiente el periodo de inducción el 23.3 % estuvo totalmente de acuerdo, pero un 3.3 % estuvo totalmente en desacuerdo.

**Tabla No.14. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa**

*Percepción del proceso de inducción en la empresa*

<b>Variable</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Capacitación recibida en el tiempo de inducción	16.7	36.7	23.3	16.7	6.7
Justo y eficiente el periodo de inducción	23.3	26.7	33.3	13.3	3.3

En las opiniones, el hecho de tener respuestas neutrales y en desacuerdo puede ocasionar una posible rotación de personal por incomodidad, por lo cual es de suma importancia volver a plantear el proceso.

*La presentación de la información fue bastante superficial, lo que dejó algunas lagunas en mi comprensión de ciertos procesos y procedimientos (Anónimo. Digitador. Cubas Eléctrica Norte 2023).*

La capacitación durante el período de inducción es esencial para el éxito y la retención de los empleados. La atención inmediata a las respuestas negativas y la implementación de estrategias de mejora contribuirán a fortalecer el proceso de capacitación, garantizando que sea efectivo, relevante y bien recibido por todos los empleados.

La distribución de respuestas refleja una variedad de opiniones sobre la justicia y eficiencia del período de inducción, este hallazgo es valioso para comprender la experiencia general de los nuevos integrantes y para identificar áreas específicas que requieren atención.

Mencionan los diferentes colaboradores de la empresa:

*La duración de la capacitación fue bastante limitada, lo que resultó en una visión general insuficiente de los procesos y procedimientos clave. (Anónimo. Liniero Cubas Eléctrica Norte 2023)*

*La información proporcionada fue bastante general y no profundizó lo suficiente en los detalles críticos de las responsabilidades que adquirí en mi puesto (anónimo. Digitador. Cubas Eléctrica Norte 2023)*

La variedad de opiniones destaca la necesidad de una revisión detallada y personalizada del proceso de inducción. Abordar las áreas identificadas como problemáticas y personalizar el proceso para adaptarse a las necesidades individuales contribuirá a mejorar la percepción general de justicia y eficiencia, creando un ambiente de trabajo más positivo y efectivo para todos los empleados.

La Tabla 15 responde a la pregunta si el proceso de inducción fue muy importante para su compromiso y lealtad con la empresa el 33.3 % respondió que está totalmente de acuerdo, pero 6.7 % respondió que está totalmente en desacuerdo. A la pregunta que, si el período de inducción fue importante para su eficiencia laboral, el 33.3 % respondió que está totalmente de acuerdo, pero el 7 % respondió que está totalmente en desacuerdo para su eficiencia laboral con la empresa. Por último, el 43.3% está

de acuerdo con el período de inducción ya que fue importante para la eficiencia laboral (Ver tabla No. 15).

Bermúdez (2011) destaca que los argumentos realizados por los académicos en la gestión del recurso humano y los consultores especializados en temas sobre el manejo del recurso humano, “la importancia de llevar a cabo el recibimiento de los nuevos trabajadores, a través de procesos diseñados, ejecutados y evaluados a la medida de sus empresas. Este proceso recibe los nombres de «inducción general» o «socialización organizacional»”.

**Tabla No.15. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa**

*Influencia del proceso de inducción en la lealtad y eficiencia laboral*

Variable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El proceso de inducción fue muy importante para mi compromiso y lealtad con la empresa	33.3	40	6.7	13.3	6.7
El período de inducción fue importante para mí eficiencia Laboral	33.3	43.3	10	6.7	7

La mayoría (73.3%) considera que el proceso de inducción fue importante para su compromiso y lealtad con la empresa, lo cual nos indica que un proceso de calidad obtendrá resultados de calidad.

Sin embargo, es fundamental abordar las respuestas en las categorías "Neutral", "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo" para identificar oportunidades de fortalecimiento en el vínculo entre la empresa y sus empleados desde el principio de su trayectoria laboral y por ende evitar la rotación e insatisfacción laboral.

*Esta carencia de información en la inducción ha impactado negativamente mi capacidad para integrarme de manera efectiva en el equipo y desempeñar mis funciones con confianza (Liniero Cubas Eléctrica Norte 2023).*

*La solidaridad entre mis compañeros han sido elementos fundamentales que han influido positivamente en mi percepción de la empresa, desde el día uno de inducción (Francisco, Auxiliar de Almacén Cubas Eléctrica Norte 2023).*

La atención a las respuestas en las categorías menos positivas es esencial para mejorar y optimizar el proceso de inducción. Una estrategia proactiva y personalizada puede ayudar a fortalecer la conexión entre la empresa y sus empleados desde el inicio.

El hecho que la mayoría (76.7%) crea que el proceso de integración fue importante para su eficiencia laboral es un indicador positivo. Sin embargo, es crucial examinar las respuestas en las categorías "Neutral", "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo" para identificar áreas específicas que podrían necesitar mejoras para optimizar la eficiencia laboral de los nuevos empleados.

*La inducción a pesar de ser carente nos empujó a un entorno difícil del que fuimos aprendiendo (Anónimo. Digitador Cubas Eléctrica Norte 2023).*

Es importante poner atención a la calidad de los procesos, estar abierto a escuchar sugerencias para la mejora continua de los mismos, puesto que existen variedad de respuestas y muchas opiniones, si los procesos son carentes, el desempeño también será carente, porque no se dio el seguimiento y la retroalimentación necesaria para realizar actividades correspondientes a cada puesto.

#### **10.7.4 El desempeño laboral**

La Tabla No. 16 describe los resultados relacionados a la evaluación en el desempeño de los trabajadores, el 83.3% de los encuestados respondieron que les realizaron la evaluación del desempeño de acuerdo con cada una de sus funciones. Mientras que el 16.7 % respondió que no le han realizado ninguna evaluación. El 70 % de los encuestados sabía que la empresa realizaba este tipo de evaluación en el desempeño para el mejoramiento de la labor, y el 30 % respondió que no lo sabían. Ver tabla 16.

Bermúdez (2011), afirma que toda productividad tiene como base el talento humano que permite que los objetivos, estrategias y funciones se lleven a cabo de la manera prevista; de acuerdo con la pre-inducción o “inducción general” como se permite describirla, es necesaria para todos aquellos nuevos colaboradores puesto que les permite conocer sobre el objetivo de la empresa e identificarse con la misma.

**Tabla No.16. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa**

*Comunicación de la evaluación al desempeño laboral*

<b>Variables</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En cubas Eléctrica, en los últimos dos años ¿Le han realizado una evaluación al desempeño?	SI	25	83.3
	NO	5	16.7
¿Conocía que sería evaluado su desempeño laboral?	SI	21	70
	NO	9	30

El 83.3% fue evaluado en los últimos dos años, lo cual indica una práctica establecida de evaluación de desempeño en la empresa. Este alto porcentaje es positivo, pero sería valioso investigar las razones detrás del 16.7% que no fue evaluado para comprender mejor los patrones y garantizar que todos los empleados se beneficien de este proceso.

*Estoy completamente de acuerdo con ser evaluado regularmente en mi desempeño laboral (Anónimo. Supervisor. Cubas Eléctrica, 2023).*

El análisis destaca la consistencia en la práctica de evaluación de desempeño en Cubas Eléctrica Norte S.A, pero también subraya la importancia de abordar las razones detrás de la minoría no evaluada. La implementación de estrategias basadas en estas percepciones contribuirá a un proceso de evaluación más equitativo y efectivo, asegurando que todos los empleados se beneficien de las oportunidades de desarrollo y mejora proporcionadas por la evaluación de desempeño.

El 70.0% conocía que sería evaluado, pero el 30.0% no lo sabía. La comunicación efectiva sobre el proceso de evaluación es esencial para reducir la ansiedad y garantizar que los empleados estén

preparados; la comunicación de cada uno de los cambios y programas que involucren a la empresa y sus colaboradores es de suma importancia para el sentido de pertenencia de estos.

La Tabla 17 responde a la pregunta, ¿Estuvo de acuerdo con ser evaluado? El 96.7 % estuvieron de acuerdo que les evaluarán su desempeño. El 3.3 % respondió que no estuvieron de acuerdo en ser evaluados. El 80 % de los encuestados conocía los objetivos de estas evaluaciones por parte de la empresa. Sin embargo, al 20 % de los encuestados no se les informó. El 83.3 % de los encuestados considera que fue transparente la evaluación. El 16.7 % considera que no fue transparente la evaluación. Ver Tabla 17. Según Chiavenato (1999) la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

**Tabla No.17. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa**

*Opinión del proceso de evaluación al desempeño*

<b>Variables</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
¿Estuvo de acuerdo con ser evaluado?	SI	29	96.7
	NO	1	3.3
¿Se le informó sobre el objetivo de la evaluación?	SI	24	80
	NO	6	20
¿Considera que fue transparente la evaluación?	SI	25	83.3
	NO	5	16.7

En primer lugar, es alentador observar que un abrumador 96.7% de los empleados está de acuerdo en ser evaluado. Esta alta tasa de aceptación sugiere una cultura organizacional donde los empleados están abiertos a la evaluación de su desempeño. Este nivel de disposición es fundamental para el desarrollo profesional y el crecimiento tanto individual como organizacional.

Sin embargo, es crucial señalar que un pequeño porcentaje (3.3%) expresó su negativa a ser evaluado. Investigar las razones detrás de esta reticencia puede proporcionar información valiosa sobre posibles preocupaciones o resistencias por parte de algunos empleados hacia el proceso de evaluación.

En cuanto a la comunicación sobre el objetivo de la evaluación, el 80% de los empleados afirma haber recibido información al respecto. Este porcentaje, aunque positivo, señala que un 20% no fue informado sobre el objetivo de la evaluación. Tener la seguridad que todos los empleados estén debidamente informados puede mejorar la transparencia y la comprensión del propósito detrás del proceso de evaluación.

*El proceso de evaluación es transparente y muy eficiente para la toma de decisiones y ubicación del talento humano (Anónimo. Supervisor Cubas Eléctrica Norte 2023).*

El 83.3% percibe que la evaluación fue transparente, lo cual es un indicador positivo. No obstante, investigar las razones detrás del 16.7% que no considera transparente la evaluación; lo cual quiere decir que las personas que abordan el proceso, deben ser imagen de confianza para los colaboradores, para fomentar la participación máxima y comodidad de los que participan.

La Tabla 18 responde a la frecuencia de realizar las evaluaciones es adecuada según la opinión de los encuestados el 56.7% dice que sí. Sin embargo, el 43.3 % dice que no, lo desapruaba. Sin embargo, a la pregunta ¿Has recibido retroalimentación para un mejor desempeño laboral? un 33.3 % respondió que sí. Pero un 66.7 % de los encuestados respondió que después de la evaluación la empresa no realizó retroalimentación.

Ver Tabla 18. De acuerdo, con Robbins, (2004), “Aunque el departamento de recursos humanos puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se necesita de un proceso de evaluación dentro de cada categoría para obtener resultados eficientes.”

**Tabla No.18. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa**

*Frecuencia de la evaluación al desempeño*

<b>Variabales</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	SI	17	56.7

¿Las evaluaciones de desempeño se realizan con la frecuencia adecuada?	NO	13	43.3
--	----	----	------

La división de opiniones respecto a la frecuencia de las evaluaciones de desempeño, donde el 56.7% considera que se realizan con la frecuencia adecuada y el 43.3% no comparte esta opinión, plantea un escenario interesante.

*Considero, que las evaluaciones deberían ser continuas, porque así podríamos ver los avances más claros y las fallas también (Anónimo. Digitador Cubas Eléctrica Norte 2023)*

La opinión dividida sobre la frecuencia de las evaluaciones de desempeño subraya la importancia de una revisión reflexiva y adaptable del proceso. Escuchar activamente las voces de los empleados puede ser crucial para ajustar las prácticas de evaluación y lograr un enfoque más equitativo y efectivo en la gestión del desempeño.

La Tabla 19 responde a la pregunta de, Después de la evaluación ¿Has recibido retroalimentación para un mejor desempeño laboral? De acuerdo con la opinión de los encuestados el 33.3% recibió retroalimentación de las evaluaciones de la empresa para su desarrollo profesional. Sin embargo, un 66.7 % de los encuestados considera que hace falta trabajar por parte de la empresa en la retroalimentación para mejorar la percepción de cada trabajador de acuerdo con las funciones que realizan. Ver Tabla 19.

No obstante, este tipo de evaluación y retroalimentación involucra un proceso cíclico en el que los gerentes de recursos humanos hacen visible el pensamiento del colaborador, realizan inferencias sobre el nivel de comprensión alcanzado y actúan según la información disponible, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa (Furtak, E, & M., 2012).

**Tabla No.19. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa**

*Retroalimentación post evaluación al desempeño*

Variables	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
-----------	------	------------	------------

Después de la evaluación ¿Has recibido retroalimentación para un mejor desempeño laboral?	SI	10	33.3
	NO	20	66.7

El 33.3% recibió retroalimentación para un mejor desempeño laboral, mientras que el 66.7% no la recibió. La retroalimentación es esencial para el crecimiento y desarrollo de los empleados. Identificar las razones detrás de la falta de retroalimentación permitirá a la empresa mejorar sus prácticas y maximizar el impacto de las evaluaciones en el desarrollo individual y colectivo.

*Menciona anónimo (Liniero Cubas Eléctrica Norte 2023) la ausencia de una retroalimentación clara y detallada después de la evaluación ha generado incertidumbre sobre áreas específicas en las que podría mejorar y sobre los aspectos en los que estoy destacando.*

El análisis destaca la necesidad de mejorar las prácticas de retroalimentación en Cubas Eléctrica Norte S. A. La implementación de estrategias basadas en las razones detrás de la falta de retroalimentación contribuirá a un ambiente más orientado al desarrollo y fortalecerá la conexión entre la evaluación del desempeño y el crecimiento individual y colectivo de los empleados.

La Tabla 20 responde a la pregunta; ¿Cómo valoras tu eficiencia en el área de tu trabajo? Un 36.7 % lo valora como excelente, mientras que un 53.3 % lo valora de bueno, y un 10 % lo califica de regular. A la pregunta; ¿Has tenido reconocimiento por tu desempeño Laboral? un 70% respondió que sí y un 30 % respondió que no. Ver Tabla 20.

**Tabla No.20. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa.**

*Autoevaluación y reconocimiento laboral*

VARIABLES	ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Cómo valoras tu eficiencia en el área de tu trabajo?	Excelente	11	36.7
	Bueno	16	53.3
	Regular	3	10
	SI	21	70

¿Has tenido reconocimiento por tu desempeño Laboral?	NO	9	30
--	----	---	----

El 90.0% se evalúa a sí mismo como "Excelente" o "Bueno", lo cual indica una percepción general positiva sobre su eficiencia en el trabajo, podría reflejar un alto nivel de autoconfianza y satisfacción entre los empleados con respecto a su desempeño laboral. Esta autoevaluación positiva podría estar respaldada por un sentido de logro, habilidades sólidas.

*Me siento muy competente y fuerte en mi puesto de trabajo, tengo unos años de experiencia que se notan cuando hago informes (Anónimo. Liniero Cubas Eléctrica Norte 2023).*

Aunque la autoevaluación positiva es alentadora y puede indicar un ambiente laboral saludable y confiado, es esencial complementar esta información con evaluaciones objetivas y externas para obtener una comprensión más completa del desempeño individual y colectivo en la organización

El 70.0% ha recibido reconocimiento por su desempeño laboral, lo cual es un indicador positivo. Reconocer el buen desempeño es esencial para mantener la moral y la motivación de los empleados.

En la Tabla 21 se responde la pregunta; ¿Cuáles son los incentivos que has recibido cuando excedes la meta de producción? Un 36.7 % contestó que recibe comisiones, un 10% recibe el pago de días libres remunerados, un 10 % recibe promociones, un 13.3 % recibe un bono navideño, un 23.3 % recibe pago de dinero extra, por otro lado, el 3.3 % le hacen paseos y otro 3.3 % no recibe ningún tipo de incentivo en la empresa Cubas Eléctrica (Ver tabla No. 21).

Estudios recientes muestran que una empresa donde los empleados creen que el sistema de recursos humanos es eficaz, más del 60 % de ellos, también cree que la organización es confiable.

Existe un área donde los especialistas en recursos humanos tienen un mayor impacto en la ética. Esta área es Recursos Humanos la cual debe revisar y hacer cumplir las políticas de la empresa la parte organizacional para garantizar un alto nivel de integridad y eficacia de los ejecutivos de la

organización. La otra área en que el departamento de Recursos Humanos tiene que concentrarse es la compensación de impacto en el comportamiento corporativo (Hrebiniak & Lawrence, 2007).

**Tabla No. 21. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa.**

*Incentivos por cumplimientos de metas*

<b>Variables</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
¿Cuáles son los incentivos que has recibido cuando excedes la meta de producción?	Comisiones	11	36.7
	Días libres remunerados	3	10
	Promoción	3	10
	Bono navideño	4	13.3
	Dinero extra	7	23.3
	Paseos	1	3.3
	Ninguno	1	3.3

Los incentivos mencionados incluyen comisiones, días libres remunerados, promoción, bono navideño, dinero extra y paseos. La diversidad de incentivos refleja una estrategia efectiva para reconocer y recompensar el rendimiento excepcional. Mantener una variedad de incentivos puede motivar a diferentes empleados de manera efectiva si son utilizados y proporcionados justa y equitativamente, además de continua favorecerá a la retención del talento humano.

La Tabla 22 responde a la pregunta ¿Te sientes satisfecho por los incentivos de producción? Responden que el grado de satisfacción de los trabajadores en la producción es bajo con el 56.7 %. Y el 43.3 % respondió no estar satisfecho con los incentivos de la producción. A la pregunta; ¿Considera que el desempeño laboral de los nuevos colaboradores podría mejorar con una modificación en el proceso de integración? Él 93.3 % respondió que si se modifica el proceso podría mejorar. Pero 6.7 % responden de manera negativa (Ver Tabla No. 22).

**Tabla No. 22. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa.**

*Percepción de incentivos y efectividad del proceso de integración*

<b>Variables</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	SI	17	56.7

¿Te sientes satisfecho por los incentivos de producción?	NO	13	43.3
¿Considera que el desempeño laboral de los nuevos colaboradores podría mejorar con una modificación en el proceso de integración?	SI	28	93.3
	NO	2	6.7

*En mi caso, las pocas veces que he recibido incentivos han sido momentos positivos y motivadores, ojalá sean más frecuente (Francisco, Auxiliar de Almacén Cubas Eléctrica Norte 2023).*

El 56.7% está satisfecho con los incentivos de producción, mientras que el 43.3% no lo está. Identificar las preferencias y expectativas específicas detrás de la insatisfacción permitirá a la empresa ajustar sus programas de incentivos para maximizar su impacto y satisfacción entre los empleados.

La alta proporción de empleados que expresan la necesidad de modificar el proceso de integración indica un consenso generalizado de oportunidades de mejora. Esta consistencia en la opinión resalta la importancia y urgencia de abordar el programa de integración para optimizar su eficacia.

Este análisis revela una valiosa oportunidad para mejorar el proceso de integración en la empresa. Abordar estas percepciones proporciona la base para fortalecer la eficacia del programa, aumentar la satisfacción de los empleados y contribuir al éxito general de la organización.

La Tabla 23 responde a la pregunta de; Aspectos que han incidido en tu buen desempeño laboral. Los trabajadores son conscientes que la mayor incidencia en el desempeño laboral radica en el período de inducción con un 36.7 %. El 30 % opina que las condiciones materiales, el 10 % opina que la retroalimentación de la evaluación, un 16.7 % afirma que los premios y los estímulos, sin embargo, el 6.7 % respondió que un buen ambiente laboral puede incidir en el buen desempeño laboral de la empresa (Ver Tabla No. 23).

**Tabla No. 23. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa.**

*Aspectos influyentes para el buen desempeño laboral.*

<b>Variables</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Aspectos que han incidido en tu buen desempeño Laboral	Período de inducción	11	36.7
	Condiciones materiales	9	30
	Retroalimentación de evaluación	3	10
	Premios y estímulos	5	16.7
	Buen ambiente laboral	2	6.7

El análisis de la Tabla 23, que aborda los aspectos que los trabajadores consideran que han incidido en su buen desempeño laboral, ofrece información valiosa sobre las percepciones y prioridades de los empleados en el entorno laboral.

*La inducción fue importante para mí, porque fue extensa, pero pude adquirir las habilidades específicas requeridas para mi posición (Anónimo, Digitador Cubas Eléctrica Norte 2023).*

Este análisis proporciona una base sólida para desarrollar estrategias que maximicen el rendimiento y la satisfacción de los empleados, abordando áreas específicas que los trabajadores identifican como cruciales para su buen desempeño laboral.

### **10.7.5. Satisfacción laboral de la empresa**

En la empresa Cubas Eléctrica S.A los colaboradores tienen un grado de satisfacción de un 70%, y un 30 % de insatisfacción (Ver tabla No.24). “Satisfacción laboral” es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto y las variables que se incluyen en ella. (Hegney, 2006), por ejemplo, aluden a una de esas tantas variables cuando señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”

**Tabla No. 24. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa.**

*Satisfacción por la información laboral recibida*

<b>Variable</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
-----------------	-------------	-------------------	-------------------

¿Se siente satisfecho con la formación recibida para desempeñar sus funciones laborales?	SI	21	70
	NO	9	30
	Total	30	100

La información proporcionada revela un panorama mixto en cuanto a la satisfacción laboral en Cubas Eléctrica S.A, con un 70% de colaboradores satisfechos y un 30% expresando insatisfacción, según la Tabla No. 24. Este balance destaca la importancia de explorar las dinámicas internas que contribuyen a estos niveles de satisfacción y la necesidad de abordar áreas de mejora.

*Menciona Anónimo (Supervisor Cubas Eléctrica Norte 2023) La oportunidad de contribuir a proyectos grandes ha sido significativa y trabajar en un equipo colaborativo aún más.*

El reconocimiento de que la satisfacción laboral es multifacética sugiere que las soluciones deben ser igualmente diversas. Abordar tanto los aspectos del ambiente de trabajo, logros significativos, como las interacciones personales podría ser clave para mejorar la experiencia general de los colaboradores.

La información proporcionada destaca la necesidad de un enfoque integral para comprender y abordar la satisfacción laboral en Cubas Eléctrica S.A. La atención a las relaciones interpersonales y las condiciones del entorno laboral puede ser esencial para crear un ambiente donde los colaboradores se sientan valorados y satisfechos en su trabajo.

La Tabla 25 responde la pregunta; ¿La descripción del puesto durante el reclutamiento o período de inducción coincide con las tareas reales que desempeña? El 83.3 % respondió que sí, el 16.7 % responde que no. Con relación a la pregunta; ¿Considera que los trabajadores que no pasan por un tiempo de inducción influyen en la eficiencia de su desempeño laboral cuando ya están contratados? El 83.3 % respondió que sí, pero un 16.7 % respondió que no. (Ver tabla No.25).

De acuerdo con Spector (2002), la inducción laboral satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la

salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la inducción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la empresa.

**Tabla No. 25. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa.**

*Percepción de su puesto e impacto del periodo de inducción en la eficiencia laboral*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
¿La descripción del puesto durante el reclutamiento o período de inducción coincide con las tareas reales que desempeña?	SI	25	83.3
	NO	5	16.7
	Total	30	100
¿Considera que los trabajadores que no pasan por un tiempo de inducción influyen en la eficiencia de su desempeño laboral cuando ya están contratados?	SI	25	83.3
	NO	5	16.7
	Total	30	100

El análisis de la Tabla 25 proporciona información valiosa sobre la percepción de los empleados en relación con la descripción del puesto durante el reclutamiento o período de inducción y la influencia del tiempo de inducción en la eficiencia del desempeño laboral.

El 83.3% de los empleados afirma que la descripción del puesto durante el reclutamiento o la inducción coincide con las tareas reales que desempeñan. Esto puede interpretarse como un indicador positivo de transparencia y claridad en la comunicación de las expectativas laborales. Sin embargo, el 16.7% que no percibe esta coincidencia señala una brecha que podría impactar negativamente en la satisfacción y desempeño laboral.

*La discrepancia entre mis tareas y una más que me fue asignada, fue desmotivador e injusto (Francisco, Auxiliar de Almacén Cubas Eléctrica Norte 2023).*

La discrepancia en la percepción de la coincidencia entre la descripción del puesto y las tareas reales resalta la importancia de garantizar que la información proporcionada durante el reclutamiento sea precisa y completa.

El 83.3% de los encuestados considera que los trabajadores que no pasan por un tiempo de inducción influyen en la eficiencia de su desempeño laboral después de ser contratados. Esto destaca la percepción general de que la inducción es un factor crucial para un rendimiento laboral eficiente.

*A través de la inducción conocí a los que son mis compañeros, tenemos comunicación efectiva tanto laboral como personal, así que pienso que fue muy importante para mí entrada a la empresa (Anónimo. Liniero, Cubas Eléctrica Norte 2023).*

La mayoría de los empleados reconocen la influencia positiva de la inducción en la eficiencia del desempeño. Esto respalda la idea de que la orientación adecuada contribuye a una adaptación más rápida y efectiva de los nuevos empleados al entorno laboral.

El análisis destaca áreas clave para la mejora, como la precisión en la descripción del puesto y la importancia de una inducción efectiva para el rendimiento laboral eficiente. Estos hallazgos pueden servir como base para implementar estrategias que fortalezcan la integración de los empleados y mejoren la alineación entre las expectativas y la realidad laboral.

La Tabla 26 responde a la pregunta, ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción laboral en la empresa Cubas Eléctrica? Los encuestados califican el nivel de satisfacción laboral en la empresa

Cubas Eléctrica, de muy insatisfechos un 6.7 b%, un 10 % de bien insatisfechos, un 56.7 % los califican de satisfecho, 26.7% de bien satisfecho. (Ver tabla No.26).

En el mundo empresarial actual, las organizaciones cada vez son más competitivas y globalizadas, por lo que; el bienestar de los empleados dentro de sus labores toma un papel relevante dentro de la gestión empresarial, esto desde el punto de vista de que un trabajador feliz será un trabajador más comprometido y con buena actitud hacia su trabajo. (Santana López, 2021).

**Tabla No. 26. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa.**

*Grado de Satisfacción laboral*

<b>Variable</b>	<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción laboral en la empresa Cubas Eléctrica?	Muy insatisfecho	2	6.7
	Bien Insatisfecho	3	10
	Satisfecho	17	56.7
	Bien Satisfecho	8	26.7
	Total	30	100

La Tabla 26 ofrece una visión detallada del nivel de satisfacción laboral entre los empleados de Cubas Eléctrica, proporcionando un panorama que refleja distintos grados de satisfacción e insatisfacción.

Aunque la mayoría de los empleados están satisfechos, el análisis debe centrarse en entender las razones detrás de los niveles más bajos de satisfacción. Esto podría implicar la identificación de áreas específicas de insatisfacción, ya sea relacionadas con la cultura organizacional, las políticas internas o la comunicación.

*Me siento muy satisfecho con mi trabajo, que más allá de trabajo es mi segunda casa (Anónimo. Supervisor Cubas Eléctrica Norte 2023).*

El análisis crítico de la Tabla 26 señala tanto áreas de éxito como oportunidades de mejora en términos de satisfacción laboral en Cubas Eléctrica. La atención a estas percepciones puede contribuir significativamente al bienestar general de los empleados y, por ende, al éxito sostenible de la empresa en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

La Tabla 27 responde a la pregunta; ¿Cree que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados? El 40 % respondió que sí, Por otro lado, un punto que hace mucho ruido el 60% respondió que la empresa no se preocupa por el bienestar de sus empleados. A la pregunta ¿Cree que el ambiente laboral en la empresa es positivo y motivador? El 70 % respondió que sí, y un 30 % respondió que no hay un buen ambiente laboral en la empresa (Ver tabla No.27).

**Tabla No. 27. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa.**

*Bienestar y ambiente laboral*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados?	SI	12	40
	NO	18	60
	Total	30	100
¿Cree que el ambiente laboral en la empresa es positivo y motivador?	SI	21	70
	NO	9	30
	Total	30	100

El hecho de que el 60% de los empleados perciba que la empresa no se preocupa por su bienestar es un indicador significativo y posiblemente preocupante. Este hallazgo sugiere una brecha significativa entre la percepción de la empresa y las expectativas o necesidades de los empleados en términos de atención y cuidado hacia su bienestar.

A pesar de la percepción negativa en cuanto a la preocupación por el bienestar, el 70% de los empleados considera que el ambiente laboral es positivo y motivador. Esta discrepancia puede indicar que, a pesar de la falta de percepción de preocupación por el bienestar, los empleados encuentran aspectos positivos en el entorno de trabajo, como la motivación y la atmósfera general.

*Explica Anónimo (Supervisor Cubas Eléctrica Norte 2023) Como colaboradores de la misma empresa dedicada a la electricidad, prestamos atención a los peligros que pueden tener nuestros técnicos.*

El análisis de la Tabla 27 sugiere que, a pesar de la percepción positiva sobre el ambiente laboral, existe una preocupante percepción de falta de preocupación por el bienestar de los empleados. Este hallazgo subraya la importancia de abordar la comunicación interna y de implementar estrategias concretas para demostrar un compromiso efectivo con el bienestar de la fuerza laboral.

La Tabla 28 responde a la pregunta; ¿Cree que la empresa ofrece suficientes oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento de carrera? El 60 % respondió que sí, y el 40 % respondió que la empresa Cubas Eléctrica no ofrece las oportunidades suficientes para el desarrollo profesional (Ver Tabla No.28).

**Tabla No. 28. Grado de Satisfacción por el proceso de inducción para la integración en la Empresa.**

*Oportunidad de crecimiento profesional*

Variable	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que la empresa ofrece suficientes oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento de carrera?	SI	18	60
	NO	12	40
	Total	30	100

El 60% de los empleados que considera que la empresa ofrece suficientes oportunidades para el desarrollo profesional indica que una parte significativa de la fuerza laboral percibe que existen opciones adecuadas para su crecimiento y avance en la carrera.

El 40% que opina que la empresa no ofrece oportunidades suficientes destaca una proporción sustancial de empleados que sienten que las opciones para el desarrollo profesional son insuficientes. Esta percepción puede afectar la motivación y la retención de talento.

La comunicación transparente sobre las oportunidades de desarrollo disponibles y cómo los empleados pueden aprovecharlas es fundamental. Asegurarse de que todos los empleados estén informados sobre programas de capacitación, mentorías y oportunidades de avance puede mejorar significativamente la percepción general.

*Explica Anónimo (Liniero, Cubas Eléctrica Norte 2023) La inversión en el desarrollo de los empleados no solo nos beneficia a nosotros, sino también al crecimiento y éxito general de la empresa.*

La percepción dividida en la Tabla 28 resalta la importancia de evaluar y mejorar las iniciativas de desarrollo profesional en Cubas Eléctrica. Abordar las preocupaciones de aquellos que sienten que las oportunidades son insuficientes.

### **10.8. Comprobación de hipótesis**

La inadecuada implementación de un periodo de inducción previa a la contratación influye en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa Cubas Eléctrica S.A.

**Variable Independiente:** Inducción

**Variable Dependiente:** Eficiencia del personal

Hipótesis nula:  $H_0$ : La inadecuada implementación de un periodo de inducción previa a la contratación no influye en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa Cubas Eléctrica S.A.

Hipótesis alternativa:  $H_1$ : La inadecuada implementación de un periodo de inducción previa a la contratación sí influye en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa Cubas Eléctrica S.A.

Los resultados del cuadro muestran que hay una asociación significativa entre las dos variables. Los trabajadores que pasaron por un período de inducción son más propensos a considerar que los trabajadores que no pasan por un período de inducción influyen en la eficiencia de su desempeño laboral cuando ya están contratados.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Se puede concluir que la inadecuada implementación de un periodo de inducción previa a la contratación sí influye en la eficiencia laboral del personal de la empresa Cubas Eléctrica S.A.

Los resultados del cuadro apoyan esta hipótesis. Se puede concluir que los trabajadores que no pasan por un período de inducción son más propensos a tener un desempeño laboral deficiente.

*Resultado de Hipotesis*

El análisis se basa en los resultados de una prueba de chi-cuadrado aplicada a una tabla de contingencia de 2x2, que representa el número de casos observados en cada una de las cuatro celdas de la tabla.

**¿Considera que los trabajadores que no pasan por un tiempo de inducción influyen en la eficiencia de su desempeño laboral cuando ya están contratados? ¿Pasó un período de inducción en la empresa? tabulación cruzada**

			¿Pasó un período de inducción en la empresa?		Total
			SI	NO	
¿Considera que los trabajadores que no pasan por un tiempo de inducción influyen en la eficiencia de su desempeño laboral cuando ya están contratados?	SI	Recuento	23	2	25
		% dentro de ¿Pasó un período de inducción en la empresa?	82.1%	100.0%	83.3%
	NO	Recuento	5	0	5
		% dentro de ¿Pasó un período de inducción en la empresa?	17.9%	0.0%	16.7%
Total			28	2	30
			100.0%	100.0%	100.0%

La prueba de chi-cuadrado se utiliza para evaluar la independencia de dos variables categóricas, en este caso, denominadas como variables A y B.

Los resultados de la prueba se encuentran en la parte inferior de la tabla, donde el valor de chi-cuadrado observado es de 429,00. Al compararlo con el valor de chi-cuadrado esperado para un nivel de significación de 0,05, que es de 3,84, se concluye que el valor observado es significativamente mayor que el esperado. En consecuencia, se acepta la hipótesis de asociación entre las variables A y B.

En resumen, los resultados de la prueba respaldan la existencia de una asociación significativa entre las variables A y B, lo que indica una relación estadísticamente significativa entre ambas categorías. Los resultados del cuadro sugieren que la inadecuada implementación de un periodo de inducción previa a la contratación puede tener un impacto negativo en la eficiencia laboral del personal de producción de la empresa Cubas Eléctrica S.A.

Los trabajadores que no pasan por un período de inducción pueden tener dificultades para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo, conocer las normas y procedimientos de la empresa, y desarrollar las habilidades necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente. Para mejorar la eficiencia laboral del personal de producción, la empresa Cubas Eléctrica S.A. debería implementar un periodo de inducción adecuado que proporcione a los nuevos trabajadores la información y el apoyo que necesitan para tener éxito.

#### **10.9. Propuestas de estrategia para mejora al proceso de selección y contratación del personal de la empresa Cubas Eléctrica.**

Atendiendo el objetivo específico N.4, se proponen estrategias de mejora, partiendo del análisis PESTEL, para identificar los factores externos que afectan a la empresa.

*Cuadro Pestel*

<b>Político</b>	<b>Económico</b>	<b>Social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno democrático.</li> <li>- Gestión estatal de calidad para el bienestar de la población</li> <li>- Políticas gubernamentales para incorporación de nuevos proyectos en el sistema eléctrico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicaragua posee una economía pequeña y abierta que se beneficia mucho del libre comercio interno y externo, de la libre circulación de bienes y servicios, y de un mercado financiero libre.</li> <li>- Crecimiento económico en 6% en el país.</li> <li>- Incremento sustancial de la inversión extranjera directa.</li> <li>- Disminución de la tasa de inflación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento poblacional</li> <li>- Creación de zonas habitacionales con acceso a los servicios básico.</li> <li>- Compromiso social de la Empresa.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de las TIC.</li> <li>- Constante actualización de los productos.</li> <li>- Capacitaciones sobre nuevas tecnologías</li> <li>- Amplía maquinaria propia para el desarrollo de proyectos eléctricos privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes para el cuidado del medio ambiente.</li> <li>- Programas de energía renovables.</li> <li>- Regulación del consumo de recursos naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes fiscales que favorecen a la empresa.</li> <li>- Leyes laborales que salvaguardan la integridad de los integrantes de las empresas</li> <li>- Protección y seguridad en las leyes que regulan a las empresas</li> </ul>

### **10.9.1. Análisis FODA del proceso de selección y contratación del personal**

En este inciso se realiza un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) sobre el proceso de selección y contratación de personal para elaborar propuesta de estrategias administrativas enfocadas en la mejora en la empresa Cubas Eléctrica.

#### **FORTALEZAS**

- Convocatoria para el reclutamiento público.
- Período de prueba.
- Capacitación del personal (inducción).
- Proceso estructurado de evaluación del desempeño.
- Utilización de criterios claros y objetivos.

- Personal calificado para el puesto.

### **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento poblacional, por ende, crecimiento de la demanda del servicio prestado.
- Fortalecer y suscribir convenios con Universidades que ofrecen carreras afines al servicio que brinda la empresa.
- Cualificación del personal en las universidades.

### **DEBILIDADES**

- Ausencia de comentarios constructivos.
- Falta de objetividad y claridad en los criterios de evaluación (Transparencia).
- Falta de transparencia y comunicación en los resultados de las evaluaciones del personal.
- Predominio de factores subjetivos en las evaluaciones.
- No explican bien las funciones poca claridad.

### **AMENAZAS**

- Competencia nacional e internacional.
- Riesgos laborales por falta del proceso de inducción.
- Inestabilidad laboral.
- Riesgo de accidentes laborales.
- Perdidas de contratos por falta de calidad.

### **10.9.2. Propuesta de acciones para la selección y contratación del personal de la Empresa Cubas Eléctrica.**

Considerando el análisis del FODA se proponen estrategias administrativas enfocadas en la mejora de la organización del proceso de selección y contratación de personal en la empresa Cubas Eléctrica sucursal Estelí Norte, son las siguientes:

## **Estrategia para un Proceso de Inducción Integral**

**Objetivo General:** Garantizar un proceso de inducción más largo y completo que proporcione a los nuevos empleados toda la información necesaria para una adaptación efectiva y un desempeño exitoso en su puesto.

### **Actividades:**

- Revisar y mejorar las descripciones de puestos existentes.
- Colaborar con líderes de equipos para obtener información detallada sobre las responsabilidades del puesto.
- Implementar un sistema de retroalimentación para ajustar continuamente las descripciones de puestos.
- Desarrollar un cronograma detallado que incluya aspectos técnicos y culturales.
- Incorporar presentaciones de líderes de equipos y representantes de cada departamento.
- Proporcionar material de lectura y recursos multimedia que detallen la historia y los valores de la empresa.

Esta estrategia busca no solo proporcionar información detallada sobre el puesto, sino también facilitar una transición suave y efectiva para los nuevos empleados, contribuyendo así al éxito general de la empresa.

## **Estrategia de Retroalimentación Post Evaluación de Desempeño**

### **Objetivo General:**

Establecer un sistema efectivo de retroalimentación post evaluación de desempeño para mejorar la comunicación, reconocer los logros y proporcionar orientación para el desarrollo profesional continuo.

### **Actividades:**

- Programar reuniones individuales con cada empleado para revisar los resultados de la evaluación.
- Proporcionar un entorno seguro y sin juicios para la discusión de fortalezas y áreas de mejora.
- Establecer canales de comunicación adicionales, como correos electrónicos o formularios de retroalimentación, para aquellos que prefieran compartir comentarios por escrito.
- Destacar los logros específicos durante la reunión de retroalimentación.
- Implementar un sistema de reconocimiento, como premios o menciones en reuniones de equipo.
- Analizar los resultados y realizar ajustes en el proceso según sea necesario.

Esta estrategia tiene como objetivo transformar el proceso de evaluación de desempeño en una herramienta de desarrollo efectiva, promoviendo la comunicación abierta, el reconocimiento y el crecimiento continuo de los empleados.

### **Estrategia de implementación de programas de crecimiento y formación profesional**

#### **Objetivo General**

Implementar programas de crecimiento profesional continuos que promuevan el desarrollo de los empleados, fortalezcan sus habilidades y contribuyan al éxito sostenible de la empresa.

#### **Actividades:**

- Realizar encuestas y entrevistas para recopilar retroalimentación sobre las habilidades y competencias deseadas.
- Analizar tendencias del mercado laboral y las necesidades específicas de la industria.
- Evaluar el rendimiento actual y las brechas de habilidades mediante revisiones periódicas.
- Fomentar la participación en cursos en línea, seminarios web y conferencias externas.

Esta estrategia busca establecer una cultura de crecimiento profesional, proporcionando a los empleados las herramientas y recursos necesarios para prosperar en sus roles y contribuir al éxito a largo plazo de la organización.

## **11. Conclusiones**

Al finalizar el estudio investigativo aplicado al proceso administrativo de selección y contratación de los recursos humanos de la empresa Cubas Eléctrica S.A habiendo aplicado los instrumentos de investigación se concluye lo siguiente:

La empresa Cubas Eléctrica S.A., sede en la sede Estelí-Norte, cuenta con una filosofía empresarial clara y específica expresada en la visión, misión, y valores. Al mismo tiempo cuenta con su organigrama, de funciones y una distribución del trabajo eficiente.

Se constató que la empresa Cubas Eléctrica S.A desarrolla un proceso de planificación estratégica que incluye una evaluación en el desempeño laboral. Con la retroalimentación de supervisores, y subordinados; revisión de métricas del desempeño y logros. Los métodos más comunes empleados por las empresas son el uso de indicadores y la realización de entrevistas.

La visión de los trabajadores es muy objetiva ya que, los hallazgos indican una buena aceptación por parte de ellos en el proceso de reclutamiento, satisfacción del proceso de contratación y en la evaluación del desempeño.

Las acciones de mejora en el proceso de integración del personal, parte de la situación de la inducción, proponiendo de manera objetiva la información clara para los pasos a seguir, hasta establecer manuales de funciones y de procedimientos. Así mismo, en el proceso de evaluación de desempeño se propone la objetividad del proceso, dando a conocer la información necesaria en el proceso hasta utilizar un sistema de evaluación más integral y equitativa, con la retroalimentación necesaria con base a los resultados.

## **12. Recomendaciones**

Una vez concluida la tesis se considera importante las siguientes recomendaciones

A Cubas Eléctrica S.A

- Se recomienda implementar un sistema de evaluación de desempeño más frecuente y regular, con el fin de obtener una visión más continua y detallada del rendimiento.
- Proporcionar retroalimentación, que apoye activamente el desarrollo profesional y la mejora continua.
- Diseñar programas de capacitación y desarrollo adaptados a las necesidades identificadas.

#### **A colaboradores de Cubas Eléctrica Norte S.A.**

- Involucrarse activamente en los programas de desarrollo profesional.
- Proporcionar retroalimentación constructiva sobre los programas de formación y los mecanismos de evaluación, contribuyendo al proceso de mejora continua
- Buscar activamente oportunidades de crecimiento dentro de la empresa o fuera de la misma.
- Dar lo mejor de sí mismos en cada una de sus labores.

#### **A FAREM ESTELI, UNAN- MANAGUA**

- Brindar apoyo continuo a los estudiantes durante el desarrollo de la tesis.
- Buscar activamente oportunidades para fortalecer las colaboraciones entre la universidad y empresas como Cubas Eléctrica Norte-Estelí.
- Incentivar la aplicación práctica de los resultados de la investigación en la empresa contribuyendo al desarrollo efectivo de estrategias basadas en la investigación académica.

#### **A los estudiantes de FAREM – Estelí**

- Innovación en los temas de investigación
- Identificar problemáticas en pequeñas o medianas empresas que puedan mejorar en base a su investigación.

### **13. Bibliografía**

Albarràn, J. M. (2015). *Gestión administrativa de las relaciones laborales* (1ª ed.). Madrid, España: RAMA, S. A. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://web.s.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI0OTgyMjhfX0FO0?sid=b24d8cd7-dc7c-4aaf-b4c0-7ea0c1bfe77f@redis&vid=7&format=EB&rid=3>

- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de personal* (1ª ed.). Ciudad de México, Estado de Mexico, Mexico: Red tercer milenio. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de [https://www.academia.edu/5330749/Administracion\\_de\\_personal\\_libro](https://www.academia.edu/5330749/Administracion_de_personal_libro)
- ALVAREZ, A. J. (2021). *Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. 2020*. investigación , UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, UNAN - MANAGUA, Managua. Recuperado el 1 de julio de 2023, de file:///C:/Users/MSI/Downloads/17297.pdf
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la administración: Teoría general y proceso administrativo* (1ra ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed., & J. L. Chavez Servin, Trad.) Naucalpan, Estado de Mexico, Mexico: Pearson educacion. Recuperado el 09 de junio de 2023, de <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>
- Ángel David Noguera Vanegas, N. L. (2023). *Planeación e integración de los recursos humanos*. Investigación , Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, Managua , Managua. Recuperado el 2 de julio de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19452/1/19452.pdf>
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado el 13 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/122447>
- Arguello, A., Gavilán, C., Llumiguano, M., & Torres, L. (2020). *Administración de empresas: Elementos básicos* (1ª ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador: Pons publishing house. Recuperado el 17 de Julio de 2023, de <https://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Astudillo Moya, M. (2012). *Fundamentos de Economía* (1ª ed.). Ciudad de México, México: UNAM, Instituto de investigaciones economicas. Recuperado el 08 de Junio de 2023, de <https://ru.iiec.unam.mx/2462/1/FundamentosDeEconomiaSecuenciaCorrecta.pdf>
- Ayala, J., & Crespo, G. &. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial universitaria de Buenos Aires. Recuperado el 14 de julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/195575>
- Balkin, D., Cardy, R., & Gómez, L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ª ed.). (A. Cañizal, Ed., I. Delgado, L. R. Gómez, & E. Vázquez, Trads.) Madrid, España: Pearson Educación S. A. Recuperado el 18 de Julio de 2023, de <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- Bermúdez, H. (2011). “La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico”, . *Revista Universidad & Empresa*, 2011, , 117, 142 p. Recuperado el 30 de 11 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096811.pdf>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos* (17ma ed.). (J. Reyes Martínez, Ed., & C. Garcia Alvarez, Trad.) Santa Fe, México: Cengage learning editores, S. A. Recuperado el 09 de junio de 2023, de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4186>
- Bueno Blanco, R., Ramos Sàmano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. (2018). *Elementos básicos de administración* (1ª ed.). Culiacán, Sinaloa, México: Once rios. Recuperado el 17 de Julio de 2023,

- de  
[https://dgeb.uas.edu.mx/librosdigitales/6to\\_SEMESTRE/elementos\\_basicos\\_\\_de\\_administracion.pdf](https://dgeb.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf)
- Cabuya, L., Camargo, Bernardo, Martínez, C., Parra, B., Prada, L., & Suárez, R. (1995). *Organización de las empresas: Técnicas modernas de gerencia* (1ª ed.). (E. Saenz, Ed.) Bogotá: Nomos S. A. Recuperado el 2023 de Julio de 17, de [http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros\\_Digitalizados/K\\_organizacion-empresas.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros_Digitalizados/K_organizacion-empresas.pdf)
- Cáceres, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (Vol. 1). (M. Á. Reyes, Ed.) Juárez, Mexico : Col. Industrial Atoto. Recuperado el 3 de julio de 2023, de [file:///C:/Users/MSI/Downloads/Tecnicas\\_de\\_investigacion\\_en\\_sociedad\\_cu.pdf](file:///C:/Users/MSI/Downloads/Tecnicas_de_investigacion_en_sociedad_cu.pdf)
- Chiavenato, I. (1999). . *Administración de recursos humanos*. (E. M. Colombia., Ed.)
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). Tlalneptla, Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 08 de junio de 2023, de [rrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20Administración.pdf](http://rrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20Administración.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). (P. Mascaró Sacristán, & M. Hano Roa, Trads.) Ciudad de Mexico, Mexico: McGraw- Hill/ Interamericana. Recuperado el 01 de Julio de 2023, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). (M. À. Castellanos, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) Ciudad de México: McGraw-hill/interamericana editores, S. A. de C. V. Recuperado el 08 de junio de 2023, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/411a2cf692b9cf71fcd1e983948aa0de.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). (M. A. Castellano, Ed., P. Mascaró Sacristán, M. d. Enriqueta Hano Roa, & M. d. Obón León, Trads.) Ciudad de Mexico, Mexico: McGraw- Hill/interamericanaeditores, S. A. de C. V. Recuperado el 08 de junio de 2023, de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (Tercera ed.). (P. Obón, Trad.) Ciudad de Mexico, Mexico: McGraw-Hill Education. Recuperado el 28 de junio de 2023, de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chiluisa Moreno, G. P. (2013). *La Unidad de Recursos Humanos y su Impacto en la Organización Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.*”. Universidad técnico de Ambato, Ingeniería. Ambato, Ecuador: Universidad técnica de Ambato. Recuperado el 2 de Julio de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6463/1/118%20o.e..pdf>
- Davis, K., & Werther, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (3ª ed.). (J. Mejía Gómez, Trad.) Naucalpan de Juárez, México, México: McGraw-Hill. Recuperado el 17 de Julio

- de 2023, de file:///D:/Libros/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5ª ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., P. Ayala, Leticia, & V. Campos Olguín, Trads.) Ciudad de México, México: Pearson educación. Recuperado el 17 de Julio de 2023, de file:///C:/Users/NI0362/Downloads/Administracion\_de\_recursos\_humanos%20(1).pdf
- Dousat, Y. G. (2009). *Procedimiento para la Gestión de selección e integración al empleo en la empresa el Niquel*. Investigación, Universidad de Holguín, Cuba. Obtenido de file:///C:/Users/MSI/Downloads/Yordani%20Garc%20C3%ADa%20Dousat.pdf
- Fernández Sánchez, E., & Junquera Cimadevall, B. (2013). *Iniciación de recursos humanos* (1ª ed.). Asturias, España: Septem ediciones. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42048>
- Furtak, E., & M. (2012). Furtak EM. Linking a learning progression for natural selection to teachers enactment of formative assessment. *J Res Sci Teach.* 2012;49(9):1181-210. 1181-210. p.
- Gago García, L., García Leal, C., & López Barra, S. &. (2013). *Gestión de recursos humanos* (1ª ed.). (M. &. Bosque, Ed.) Bilbao, País Vasco, España: McGraw-Hill Interamericana de España. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/50260>
- Galindo, F., & Guerrero, C. (2014). *Administración 2* (1ª ed.). (J. E. Callejas, & M. d. Paniagua, Edits.) Ciudad de México, México: Grupo editorial patria. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39475>
- García Dousat, Y. (2009). *Procedimiento para la Gestión de selección e integración al empleo en la empresa el Niquel*. Universidad de Holguín, Ingeniería industrial. Cuba: Universidad de Holguín. Recuperado el 01 de 07 de 2023, de <https://repositorio.uho.edu.cu/bitstream/handle/uho/6373/Yordani%20Garc%20C3%ADa%20Dousat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M., Gonzales, N., Olivares, & Socorro & Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: Capital humano* (1ª ed.). (J. &. Callejas, Ed.) Ciudad de México, México: Grupo editorial patria. Recuperado el 14 de julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39473>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ta ed.). (A. Cañizal, Ed.) Madrid, España: Pearson educación. Recuperado el 08 de Junio de 2023, de <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- González Juárez, T., & Rodríguez Ebrard, A. (2006). *Integración de recursos humanos*. Instituto de ciencias sociales y administración, Ciencias sociales y administración. Ciudad Juárez, Chihuahua: ICSA. Recuperado el 01 de julio de 2023, de <https://www.academia.edu/32010327/INTEGRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20TERESA%20GONZALEZ%20JUAREZ%20ANGELICA%20RODRIGUEZ%20EBRARD>

- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal* (4ª ed.). Sonora, Mexico: El manual moderno. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39676>
- Guïdo Álvarez, A. J. (2021). *Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. 2020*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, UNAN - MANAGUA, Ciencias económicas. Managua: UNAN-Managua. Recuperado el 1 de julio de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/17297/1/17297.pdf>
- Gutiérrez Aragón, Ò. (2016). *Fundamentos de administración de empresas* (2ª ed.). Madrid, España: Ediciones Piramide. Recuperado el 17 de Julio de 2023, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1242/1/Guti%C3%A9rrez-Administraci%C3%B3n%20de%20empresas.pdf>
- Hegney, D. P. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. , . 14, 271–281.
- Hernandez Ortíz, M. J. (2014). *Administración de empresas* (2da ed.). Madrid, España: Ediciones piramide. Recuperado el 10 de junio de 2023, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%202da%20edici%C3%B3n.pdf>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, R., & Ribes Giner, G. (2018). *Dirección de recursos humanos* (1ª ed.). València, España: Universitat politècnica de València. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/57469>
- Hrebiniak, & Lawrence. (2007). Asegúrese que la estrategia funcione.,.
- HUAMAN, D. Q. (2022). “*GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA -2020*”. Investigación, tesis, UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA, Lima , Lima, Peru . Recuperado el 3 de julio de 2023, de <https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/698/QUINTANO%20HUAMAN%2C%20DIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ta ed.). (J. Mares Chacon, Ed., M. J. Herrero Diaz, & M. Ortiz Staines, Trad.) Mexico D. F., Mexico: McGraw-hill/interamericana editores S. A. de C. V. Recuperado el 09 de junio de 2023, de [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Lima, & A. (2017). Inducción para el desempeño del personal de una Pyme de Lima, Perú. (U. N. Wiener, Ed.) Recuperado el 29 de 11 de 2023, de Recuperado de: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/>
- Lima, A. (. (2017). Inducción para el desempeño del personal de una Pyme de Lima. (U. N. Wiener, Ed.) Recuperado el 29 de 11 de 2023, de Recuperado de: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/>

- López Solís, O., Lara Haro, D., & Villacís Uvidía, F. &. (2019). *Administración y gestión empresarial* (1ª ed.). (J. Aldana, Ed.) Manta, Manabí, Ecuador: CASADELPO Cia. LTDA. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de [https://www.researchgate.net/publication/336509786\\_ADMINISTRACION\\_Y\\_GESTION\\_EMPRESARIAL](https://www.researchgate.net/publication/336509786_ADMINISTRACION_Y_GESTION_EMPRESARIAL)
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Ensayo, Universidad Tecnológica Indoamérica, Quito, Ecuador. Recuperado el 9 de Julio de 2023, de <file:///C:/Users/MSI/Downloads/Dialnet-InvestigacionAplicada-6163749.pdf>
- Marco, F., Fedi, J., & Loguzzo, A. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones* (2ª ed.). (A. Mezzadri, Ed.) Buenos Aires, Argentina: UNAJ. Recuperado el 18 de Julio de 2023, de <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2019/06/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones-2016-OK.pdf>
- Mondragón Puerto. (2017). *Administración de empresas* (1ª ed.). Bogotá, Colombia: Arendino. Recuperado el 18 de Julio de 2023, de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1195/Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11va edición ed., Vol. 11va edición). (G. Domínguez Chávez, Ed.) Naucalpan, Estado de México, México: Pearson educación. Recuperado el 08 de junio de 2023, de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf>
- Moreno, G. P. (2013). *La Unidad de Recursos Humanos y su Impacto en la Organización Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.* ". investigación, UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, Ambato, Ecuador. Recuperado el 2 de Julio de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6463/1/118%20o.e..pdf>
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 08 de junio de 2023, de <https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administracion-lourdes-munch-2a-edicion.pdf>
- Neill, D. A., & Cortez Suarez, L. (2017). *procesos y fundamentos de la investigación científica* (Mz Diseño editorial ed., Vol. 1). Machala, Machala, Ecuador: UTMACH. Recuperado el 9 de Julio de Julio de 2023, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Niño, C. &. (2012). La inducción de personal como agente de cambio en la organización para la mejora de procesos. Especialización en Control Interno. Recuperado el 30 de 11 de 2023, de <https://repositorio.unimilitar.de>
- Noguera, À. D., Meza, N. L., & Núñez, J. E. (2023). *Planeación e integración de los recursos humanos*. Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, Ciencias económicas. Managua: UNAN-Managua. Recuperado el 2 de julio de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19452/1/19452.pdf>

- Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial* (2ª ed.). Bogota, Colombia: ECOE ediciones. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/70450>
- Quintano Huaman, D. (2022). "*Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huanta -2020*". Investigación, tesis, UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA, Lima , Lima, Peru. Recuperado el 3 de julio de 2023, de <https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/698/QUINTANO%20HUAMAN%2C%20DIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, P. (2012). *Recursos humanos* (2ª ed.). Málaga, España: Interconsulting Bureau S. L. Recuperado el 13 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/111459>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*.
- Rodero, J. A. (2019). *Estrategia empresarial práctica: Del diagnóstico a la implantación* (1ª ed.). Madrid, España: RA-MA. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/222708>
- Rodriguez, L. E. (2012). *Teoría y Técnica e la entrevista* (1 ed., Vol. 1). Viveros de la Loma, Tlalnepantla, Mexico : RED TERCER MILENIO S.C. Recuperado el 2 de julio de 2023, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2712/1/Teor%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnica%20de%20la%20entrevista.pdf>
- Rodríguez, R. I. (2015). *Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015*. Investigación, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Esteli, Esteli. Recuperado el 1 de Julio de 2023, de <file:///C:/Users/MSI/Downloads/17588.pdf>
- Santana López, C. E. (2021). El teletrabajo y su incidencia en la percepción de la Felicidad laboral. *Revista Compendium. Vol.8, No.3., 274-286. p.* Recuperado el 07 de 12 de 2023, de <https://doi.org/10.46677/compendium.v8i3.957>
- Schlesinger, R. (2014). *The Suitability of Social media for Headhunters to recruit managers from and for the fashion business*. Anchor Academic Publishing. Hamburg (Germany).
- Slinger Rodríguez, R. I. (2015). *Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Ciencias económicas. Esteli: UNAN- Managua. Recuperado el 1 de Julio de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/2693/1/17588.pdf>
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: .
- Taylor, B. W. (2013). *Introducción a la ciencia de la gestión*.
- Tejedo, J. &. (2013). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (1ª ed.). Madrid, España: Macmillan Iberia S. A. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42951>

Varios, A. (2011). *Manual selección de personal: Formación para el empleo* (1ª ed.). Madrid, España: CEP S. L. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/50715>

## 14. ANEXOS

### Anexo No.1. Encuesta a colaboradores de la Empresa Cubas Eléctrica, Estelí (2022-2023)

#### I. DATOS GENERALES

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Femenino: \_\_\_\_\_ Masculino: \_\_\_\_\_

Nivel académico: Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_ Técnico: \_\_\_\_\_ Universitario: \_\_\_\_\_  
Lee y escribe \_\_\_\_\_

Cargo o puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: Menos de 1 año \_\_\_\_\_ De 1 a 2 años: \_\_\_\_\_  
De 3 a 4 años: \_\_\_\_\_ De 5 a 6 años \_\_\_\_\_ De 7 años a más \_\_\_\_\_

#### II. INTEGRACION DEL PERSONAL

1. Cuando aspiró al cargo en la empresa, ¿Cómo se dio cuenta de la convocatoria de empleo?

Marque una opción con una cruz

Amistades: \_\_\_\_\_ Trabajadores de la empresa: \_\_\_\_\_ Familiares: \_\_\_\_\_

Redes sociales: \_\_\_\_\_ Manta en la calle: \_\_\_\_\_ Radio: \_\_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

2. ¿Qué documentación le solicitaron al momento de aspirar al empleo?

Currículo: \_\_\_\_\_ Títulos académicos: \_\_\_\_\_ Recomendaciones: \_\_\_\_\_

Constancias de otros trabajos: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_ Récord de policía: \_\_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

3. Tuvo dificultad para la recopilación de la documentación solicitada:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. Cuando aspiraba al cargo, ¿Lo entrevistaron?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿De qué manera le avisaron que se presentara a trabajar?

Llamada telefónica: \_\_\_\_\_

Le comunico un amigo/familiar: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

6. ¿Paso un periodo de inducción en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Cuánto tiempo tardo el periodo de inducción?

- 1 mes\_\_\_\_ 2 meses \_\_\_\_ 3meses\_\_\_\_ Cero meses \_\_\_\_
8. ¿Le pagaron el tiempo que estuvo participando en la inducción?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
9. Durante este periodo ¿tuvo un responsable directo?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
10. ¿Asignación durante el periodo de inducción?  
Un espacio de trabajo: \_\_\_\_ Información sobre sus funciones: \_\_\_\_  
Materiales y equipos: \_\_\_\_ capacitación: \_\_\_\_  
Todas las anteriores: \_\_\_\_ Ninguna de las anteriores: \_\_\_\_
11. ¿Se siente satisfecho con la formación recibida para desempeñar sus funciones laborales?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
12. ¿Durante la inducción, le dieron seguimiento a su trabajo?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
13. Cuando aspiro al puesto en la empresa ¿de qué manera conoció sobre la convocatoria de empleo?  
Amistades: \_\_\_\_ Redes sociales: \_\_\_\_ Trabajadores: \_\_\_\_  
Manta en la calle: \_\_\_\_ Familiares: \_\_\_\_ Radio: \_\_\_\_

### **III. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL**

1. ¿Considera que el proceso de inducción fue justo y eficiente?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
2. ¿La descripción del puesto durante el reclutamiento coincide con las tareas reales que desempeña?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
3. ¿Cree que su desempeño laboral ha sido influenciado por el proceso de reclutamiento?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
4. ¿Considera que los trabajadores que no pasan por un periodo de inducción influyen en la eficiencia de su desempeño laboral cuando ya están contratados?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
5. ¿El proceso de inducción fue muy importante para su compromiso y lealtad hacia la empresa?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
6. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción laboral en la empresa Cubas eléctrica?  
Muy satisfecho: \_\_\_\_ Bien satisfecho: \_\_\_\_ satisfecho: \_\_\_\_  
Bien satisfecho: \_\_\_\_

#### **IV. Evaluación AL DESEMPEÑO**

1. En Cubas Eléctrica, ¿Le han realizado una evaluación al desempeño? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Contestar si respondió Si:

2. ¿Conocía que sería evaluado? sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿Conocía el objetivo de la evaluación? sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Considera que fue transparente la evaluación de desempeño? sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5. Después de la evaluación, ¿has recibido retroalimentación para un mejor desempeño laboral?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. ¿Las evaluaciones de desempeño se realizan con la frecuencia adecuada? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

#### **IV. PROPUESTAS DE MEJORAS**

1. ¿Cree que el desempeño laboral de los nuevos colaboradores podría mejorar con una modificación en el proceso de integración? (Sí/No)  
[ Sí] [ No].

2. ¿Aspectos que han incidido en su buen desempeño laboral?

\_\_\_\_ periodo de inducción

\_\_\_\_ condiciones materiales

\_\_\_\_ Retroalimentación de evaluación

\_\_\_\_ Premios y estímulos

\_\_\_\_ Buen ambiente laboral

#### **VI. COMPRENSIÓN GENERAL Y FINALIZACIÓN DE LA ENCUESTA**

1. ¿Cree que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados? [ Sí] [ No]

2. ¿Cree que la empresa ofrece suficientes oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento de carrera? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿Las evaluaciones de desempeño fomentan el trabajo en equipo en la empresa?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Considera que el proceso de integración promueve una cultura laboral positiva?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

## **No.2. Guía de entrevistas para el gerente de la Empresa Cubas Eléctrica S.A.**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha de la entrevista:** \_\_\_\_\_

### **PERFIL DEL ENTREVISTADO**

1. Su incorporación como gerente en la Empresa Cubas Eléctrica S.A. fue:

¿Por método competitivo?

\_\_\_\_\_ Por méritos

\_\_\_\_\_ Por antigüedad y mérito

¿Por método no competitivo?

\_\_\_\_\_ Por situaciones externas

\_\_\_\_\_ Por promoción a secas

2. ¿Qué responsabilidades principales tiene en su puesto actual? Enumere en orden de prioridades.

### **INTEGRACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA**

1. ¿Cuál es la estrategia de divulgación de la oferta de empleo?

2. ¿Cómo se implementa el proceso de inducción y capacitación de nuevos empleados en Cubas Eléctrica S.A. durante el período 2022-2023?

3. ¿Podría compartir un ejemplo que demuestre cómo el proceso de inducción y capacitación ha fortalecido las habilidades de los colaboradores con relación a las necesidades de la empresa?

4. ¿De qué manera las políticas y prácticas de integración de personal han ayudado a alinear las habilidades de los nuevos empleados con los requerimientos de la empresa?

### **DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

5. ¿Cuáles son los métodos y herramientas utilizados para la evaluación del desempeño en Cubas Eléctrica S.A. durante el período 2022-2023?

6. ¿Podría proporcionar un ejemplo que demuestre cómo las herramientas de evaluación de desempeño han sido efectivas para identificar áreas de mejora?

7. ¿Podría compartir cómo ve la implicación y el desarrollo del personal en Cubas Eléctrica S.A. durante el período 2022-2023?

### **AMBIENTE LABORAL**

7. ¿Cómo describiría la cultura y el ambiente de trabajo en Cubas Eléctrica S.A. durante el período 2022-2023?

8. ¿Podría compartir un ejemplo de cómo la cultura y el ambiente de trabajo en Cubas Eléctrica S.A. influyen en el desempeño del personal?

9. Si pudiera cambiar algo sobre la cultura y el ambiente de trabajo en Cubas Eléctrica S.A., ¿qué sería?

## **EVALUACIÓN**

10. ¿Cuáles son las fortalezas del proceso de inducción y capacitación de la empresa?

11. ¿Podría mencionar alguna fortaleza particular de las políticas y prácticas de integración en Cubas Eléctrica S.A.?

12. Si tuviera que recomendar un cambio en las políticas y prácticas de integración, ¿qué sugeriría?

13. ¿Cuál consideraría que es una fortaleza de los métodos y herramientas de evaluación del desempeño en Cubas Eléctrica S.A.?

## **PROPUESTA DE MEJORA**

14. ¿Cuáles consideraría como los principales desafíos que enfrenta Cubas Eléctrica S.A. en términos de implicación y desarrollo del personal?

15. Si tuviera la oportunidad de mejorar el proceso de inducción y capacitación, ¿qué cambios propondría?

16. ¿Qué sugerencias tendría para mejorar los métodos y herramientas de evaluación del desempeño utilizados en Cubas Eléctrica S.A.?

17. ¿Qué acciones de mejora recomendaría para mejorar la implicación y el desarrollo del personal en Cubas Eléctrica S.A.?

18. ¿Qué pasos cree que debería tomar Cubas Eléctrica S.A. para asegurar un futuro exitoso en términos de gestión de personal?

19. ¿Cómo ve su propio futuro en Cubas Eléctrica S.A.?

### **No.3. Entrevista al responsable de Personal**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha de la entrevista:** \_\_\_\_\_

#### **Sección 1: Información general**

1. ¿Cuánto tiempo ha ocupado el puesto de responsable de Personal en Cubas Eléctrica S.A.?

- Menos de un año  
 De dos a cuatro años  
 Más de cinco años

#### **Sección 2: Integración del personal**

2. ¿Podría describir brevemente el proceso de integración del personal en Cubas Eléctrica S.A.?  
3. ¿Cómo se mantienen estas políticas y procesos de integración actualizados y relevantes?  
4. ¿Cómo se preparan a los empleados nuevos para sus roles específicos?

#### **Sección 3: Evaluación del desempeño**

5. ¿Cuáles son los principales indicadores que se utilizan para evaluar el desempeño de los empleados?  
6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de retroalimentación tras las evaluaciones de desempeño?

#### **Sección 4: Mejora continua**

7. ¿Cuáles son los mayores desafíos que ha encontrado al implementar políticas de integración y evaluación?  
8. ¿Qué cambios o mejoras consideraría para mejorar estos procesos?  
9. ¿Cómo se incorporan las sugerencias y retroalimentación de los empleados en el proceso de mejora continua?  
10. ¿Puede compartir alguna experiencia donde las estrategias de integración y evaluación hayan tenido un impacto notable?

## **No.4. Entrevista al responsable del área de Mantenimiento y Campo**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha de la entrevista:** \_\_\_\_\_

### **Sección 1: Información general**

1. ¿Cuánto tiempo ha ocupado su actual posición en el área de Mantenimiento y Campo en Cubas Eléctrica S.A.?

\_\_\_ Menos de un año

\_\_\_ De dos a cuatro años

\_\_\_ Más de cinco años

### **Sección 2: Integración del personal**

2. ¿Cómo es el proceso de integración del personal en su área específica?

3. ¿Cómo se preparan a los empleados nuevos para sus roles en Mantenimiento y Campo?

### **Sección 3: Evaluación del desempeño**

4. ¿Cuáles son los indicadores clave para evaluar el desempeño del personal en su área?

5. ¿Cómo se brinda retroalimentación a los empleados tras la evaluación de desempeño?

### **Sección 4: Mejora continua**

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha encontrado en el proceso de integración y evaluación del personal?

7. ¿Qué cambios consideraría para mejorar estos procesos?

8. ¿Cómo incorpora las sugerencias y feedback de los empleados en el proceso de mejora continua?

9. ¿Puede compartir algún ejemplo donde las políticas de integración y evaluación hayan impactado significativamente en su área?

10. ¿Cómo se trabaja en coordinación con otros departamentos para asegurar la integración y evaluación efectiva del personal?

## **No.5 Entrevista para los Trabajadores**

### **Sección 1: Información general**

1. ¿Cuánto tiempo ha estado trabajando en Cubas Eléctrica S.A.?  
\_\_\_ Menos de un año  
\_\_\_ De dos a cuatro años  
\_\_\_ Más de cinco años

### **Sección 2: Integración del personal**

2. ¿Cómo fue su experiencia en el proceso de integración al incorporarse a la empresa?
3. ¿Cómo cree que el proceso de integración afecta su desempeño laboral?

### **Sección 3: Evaluación del desempeño**

4. ¿Cómo se realiza la evaluación de su desempeño laboral?
5. ¿Cómo se le brinda retroalimentación tras estas evaluaciones y cómo afecta a su desempeño laboral?

### **Sección 4: Mejora continua**

6. ¿Ha tenido alguna dificultad durante el proceso de integración o en las evaluaciones de desempeño?
7. ¿Cuáles considera que son las fortalezas del proceso de integración y evaluación de Cubas Eléctrica S.A.?
8. ¿Qué mejoras sugeriría para el proceso de integración y evaluación del personal?
9. ¿Ha podido expresar sus sugerencias y retroalimentación a los responsables de estos procesos?
10. ¿Podría compartir alguna experiencia en la que el proceso de integración o evaluación haya tenido un impacto notable en su trabajo?