

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

Christian Sánchez Rodríguez
Correo: schristian1233@gmail.com
ORCID: 0009-0004-1198-3273

Katty Angélica Castillo Zeledón
Correo: Kathy.zeledon16@gmail.com
ORCID: 0009-0008-0322-6386

Beverly Estela Castillo Herrera
Correo: beverly.castillo@yahoo.com
ORCID: 0009-0002-2732-6257

RESUMEN

Este artículo presenta un análisis del proceso de integración y desempeño del personal en la empresa Cubas Eléctrica Estelí norte, que comenzó a operar en Nicaragua en 1995. Es una empresa nicaragüense que ofrece servicios eléctricos, incluyendo instalación, mantenimiento y reparación de sistemas eléctricos, por tanto, el proceso de integración del personal es un componente vital en la gestión del talento humano de cualquier organización sobre todo cuando se relaciona con la seguridad del cliente. 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. Se presentan resultados con un enfoque de investigación cuali-cuantitativa. Para obtenerlos se realizó una entrevista semiestructurada a directivo y se aplicó una encuesta a 30 colaboradores. Los resultados principales revelan una correlación significativa entre un proceso de integración deficiente y un impacto adverso en el desempeño laboral. En base a la identificación de esta problemática se proponen tres estrategias: la Estrategia para un Proceso de Inducción Integral, la Estrategia de Retroalimentación Post Evaluación de Desempeño y la Estrategia para Incorporar Programas de Crecimiento Profesional.

Palabras clave: Integración de personal, inducción, desempeño laboral, estrategia empresarial.

The Process of Integration and Performance of Personnel in the Cubas Eléctrica Estelí Company, in the period 2022-2023

ABSTRACT

This article presents an analysis of the integration process and performance of personnel in the company Cubas Eléctrica, Estelí Norte, which began operating in Nicaragua in 1995. It is a Nicaraguan company that offers electrical services, including installation, maintenance and repair of electrical systems, for Both the personnel integration process is a vital component in the management of human talent of any organization, especially when it is related to customer security. A gap has been identified between the skills and competencies required for each position and the actual skills and competencies of the selected candidates, which can cause a series of problems, such as: a reduction in productivity, an increase in staff turnover, a decrease in customer satisfaction and a higher risk of accidents. Results are presented with a qualitative-quantitative research approach. To obtain them, a semi-structured interview was carried out with a manager and a survey was applied to 30 collaborators. The main results reveal a significant correlation between a poor integration process and an adverse impact on job performance. Based on the identification of this problem, three strategies are proposed: the Strategy for a Comprehensive Induction Process, the Post-Performance Evaluation Feedback Strategy and the Strategy to Incorporate Professional Growth Programs.

Keywords: Personnel integration, employee induction, job performance.

INTRODUCCIÓN

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 de Grupo Cubas, un conglomerado nicaragüense que opera en diversas industrias, incluyendo construcción, bienes raíces y agricultura.

La gestión efectiva de recursos humanos es esencial para el desempeño óptimo de cualquier organización. Por ello, 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.

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

Además, el ineficiente desempeño laboral también se le atribuye a incomodidad en los empleados, poco satisfechos, desmotivados y poco comprometidos con su trabajo y los objetivos de la empresa Cubas Eléctrica, lo que puede llevar a una disminución en la productividad y la moral, pues tienden a experimentar frustración y descontento.

A partir de esta investigación Cubas Eléctrica sede Estelí Norte contara con 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.

La investigación define cuatro ejes teóricos que son: 1) Empresa; 2) integración de personal; 3) Evaluación al desempeño de personal; y 4) Estrategia empresarial.

En este estudio la empresa se define como la 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).

Además, la empresa es una 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).

Otro concepto fundamental se refiere a la integración del personal, considerandolo como el proceso que consiste en planificar el empleo, sumar personal mediante el diagnóstico e inventario del 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.

Gómez, Balkin, & Cardy (2008, pág. 259) definen la evaluación del desempeño como 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.

Otro concepto importante de esta investigación es estrategia empresarial, que citando a Münch (2014, pág. 42) se refiere a las 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.

El objetivo principal del estudio fue 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.

La hipótesis que se pretende comprobar se define como: 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.

MATERIAL Y METODOS

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).

En el ámbito cualitativo, se optó por el muestreo aleatorio no probabilístico. Este método se seleccionó estratégicamente para recopilar información detallada y profunda, enfocándose en individuos con un conocimiento más amplio del proceso en cuestión. En el enfoque cuantitativo, la población equivale a 120 colaboradores, se aplicó la fórmula estadística de población finita para definir el tamaño de la muestra, y dio como resultado 30 colaboradores.

En cuanto a la recolección de datos, se aplicaron tres técnicas: investigación documental, encuestas y entrevistas.

Las etapas de la investigación se desarrollan de la siguiente manera

- *Etapas 1: Investigación Documental.* Se seleccionó el tema tras una revisión minuciosa de generación de ideas, búsqueda y revisión de antecedentes. Se elaboró el marco teórico, se formuló la hipótesis y se realizó el cuadro de operacionalización de variables.

Igualmente, durante el trabajo de campo se realizó investigación documental directamente en la empresa Cubas Eléctrica, toda enfocada en el proceso de contratación y desempeño laboral.

- *Etapa 2: Elaboración de Instrumentos.* En base a los cuadros de operacionalización por objetivos específicos y las variables de la hipótesis se diseñaron 3 guías de entrevistas para recopilación de información con el gerente de la sucursal. También se diseñó la encuesta para los colaboradores.
- *Etapa 3: Trabajo de Campo.* Se aplicaron las entrevistas con el gerente, sub gerente de la sede norte. Todas las entrevistas fueron grabadas. Las encuestas se aplicaron a 30 colaboradores que ocupan diferentes puestos en la empresa. La recolección de datos se realizó de forma sistemática y ética, asegurando privacidad y consentimiento informado.
- *Etapa 4: Análisis y Elaboración de Informe Final.* La información recopilada fue sistematizada. Las entrevistas se transcribieron, se editaron y se organizaron por temas y subtemas, en función de los objetivos específicos. Cada encuesta fue digitalizada en una base de datos diseñada con el programa SPSS, se elaboraron las tablas de frecuencia y se realizó la prueba de hipótesis. Para elaborar el informe final se identificaron patrones y tendencias, se trianguló toda la información por técnicas de recolección de datos. El informe final se organizó en función de la presentación de los resultados de los objetivos específicos e incluye conclusiones y recomendaciones.

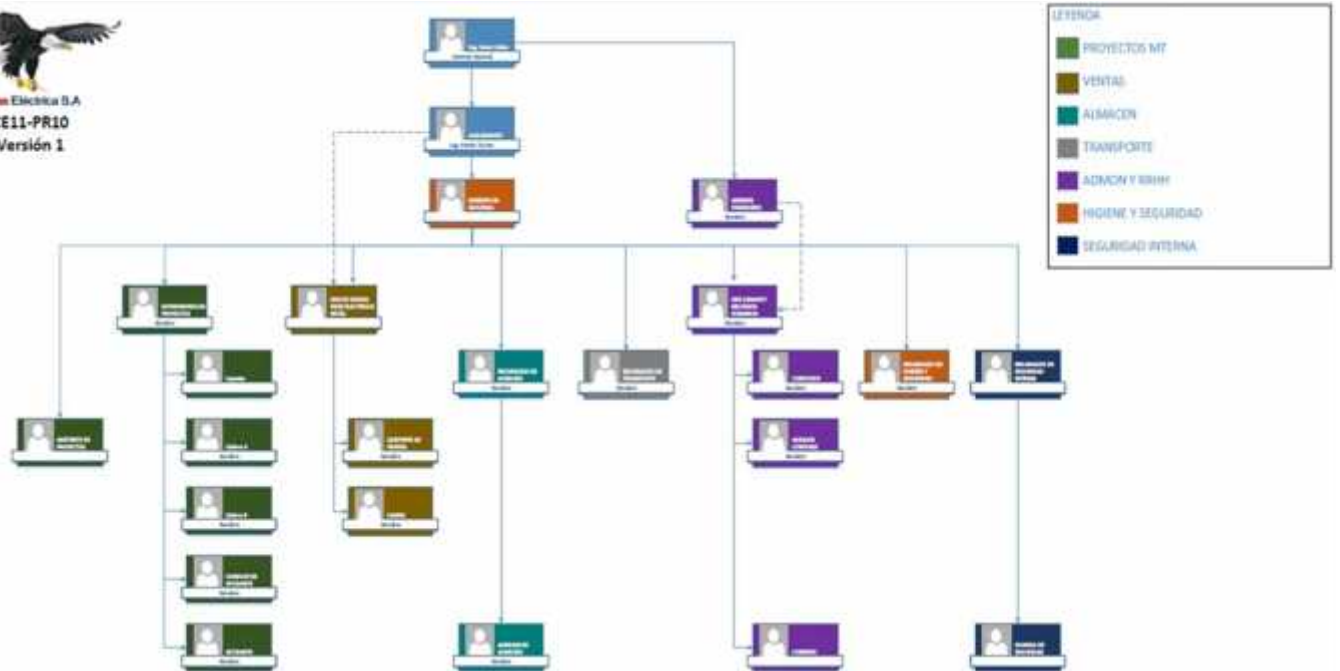
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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 cuenta con una visión clara de 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.

Su misión es brindar seguridad, confianza y respuestas oportunas en todos sus servicios, con un compromiso inquebrantable con la calidad. Para lograrlo, se dedica a mejorar continuamente sus procesos, cumplir con los más altos estándares y requisitos, y buscar la satisfacción total de sus clientes. Actúa con integridad, profesionalismo y proactividad, trabajando en equipo y comunicándose de manera clara y honesta. Su objetivo es ser un proveedor confiable y de alta calidad que inspire confianza y satisfacción en sus clientes.

Cubas Eléctrica S.A. en la Sede Estelí-Norte, cuenta con un organigrama funcional donde se establecen los niveles de autoridad, responsabilidad y áreas en las que está organizada la empresa.



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.

El proceso de integración del personal en la empresa Cubas eléctrica

El área de Recursos humanos tiene como principal función reclutar y contratar personal con cualidades necesarias para cada puesto para posteriormente implementar todo el proceso de integración y desempeño de los colaboradores de Cubas Eléctrica.

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.

La comunicación con el departamento de Recursos Humanos, es una comunicación abierta y clara con la gerencia, esto puede implicar programar reuniones y/o conversación con el director o un miembro del equipo de reclutamiento para discutir las necesidades de contratación, definir los perfiles de los posibles 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).

El gerente de la empresa Cubas Eléctrica S.A. en la Sede Estelí-Norte, 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 el cual involucra varios pasos clave.

A continuación, se presenta el proceso general que se aplica en Cubas Eléctrica S.A. para la integración de personal:

1. *Divulgación de la oferta de empleo:* Esto implica publicar la vacante en medios de comunicación locales, redes sociales, sitios web de empleo y tableros de anuncios en la sede norte de Estelí, asegurando así que la oferta llegue a un amplio grupo de posibles candidatos.
2. *Recepción de solicitudes:* Una vez publicada la oferta, se recibirán las solicitudes de empleo a través de correo electrónico, formulario en línea o personalmente en la sede, donde se revisará que los candidatos cumplan con los requisitos mínimos.
3. *Evaluación de candidatos:* Se realizará una primera revisión de los currículums recibidos para evaluar la experiencia laboral, habilidades y educación de los candidatos, con el fin de seleccionar a aquellos que mejor se ajusten al perfil deseado.

4. *Entrevistas y evaluaciones:* Los candidatos preseleccionados serán invitados a una entrevista, donde se evaluarán sus competencias técnicas, habilidades interpersonales y aptitudes para el trabajo en equipo. Además, pueden realizarse pruebas prácticas o psicométricas para evaluar su idoneidad para el puesto.
5. *Verificación de referencias:* Se contactarán las referencias proporcionadas por los candidatos para obtener información adicional sobre su desempeño laboral y conducta profesional en empleos anteriores.
6. *Toma de decisiones:* Basándose en los resultados de las entrevistas, evaluaciones y verificación de referencias, se tomará la decisión final sobre qué candidato será contratado para el puesto de cunas eléctricas en la sede norte de Estelí.
7. *Oferta de empleo:* Se hará una oferta formal al candidato seleccionado, especificando las condiciones laborales, salario, beneficios y cualquier otro detalle relevante del puesto.
8. *Incorporación e integración:* Una vez aceptada la oferta de empleo, se procederá con el proceso de incorporación, que incluye la firma de documentos legales, capacitación inicial y la asignación de responsabilidades específicas dentro del equipo de trabajo.
9. *Seguimiento y retroalimentación:* Se realizarán seguimientos periódicos para asegurarse de que el nuevo empleado se esté adaptando bien al puesto y al ambiente laboral, proporcionando retroalimentación constructiva y apoyo en caso necesario.
10. *Formalización del contrato:* Finalmente, se formalizará el contrato de trabajo, que especificará los derechos y obligaciones tanto del empleador como del empleado, asegurando así un marco legal claro para la relación laboral.

Evaluación del Desempeño Laboral en Cubas Eléctrica S.A.

En la Empresa Cubas Eléctrica S.A., previo al proceso de evaluación del desempeño, se lleva a cabo una planificación cuidadosa, donde se definen objetivos para la identificación de los métodos y herramientas que se utilizarán para recopilar información sobre el desempeño de cada uno de los colaboradores.

De esta manera, se definen los criterios a evaluar para el desempeño de sus colaboradores y posteriormente se aplica, para identificar las deficiencias existentes en cada colaborador.

En general, el desempeño del personal de Cubas en la sucursal de Estelí en el año 2022-2023 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. (Joel Gurdían. Gerente. Cubas Eléctrica Norte. 2023).

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. Los indicadores de Evaluación para Área de Operaciones Domiciliares y Personal de Campo son los siguientes:

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.

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.

Así mismo, la empresa utiliza diversas herramientas de evaluación para el desempeño y la identificación de áreas de mejora, esto se ilustra a continuación:

- *Indicadores de desempeño:* En el proceso de evaluación, se analizan los indicadores clave de desempeño relacionados a cada puesto.
- *Reunión de revisión de desempeño:* Durante la reunión de revisión de desempeño, el supervisor analiza los indicadores y si estos se están cumpliendo.
- *Retroalimentación de los compañeros de trabajo:* En el proceso de evaluación 360 grados, se recopila retroalimentación de los compañeros de trabajo.
- *Autoevaluación:* El trabajador se autoevalúa y reconoce lo que hace bien y en lo que podría mejorar.
- *Seguimiento:* se realiza un seguimiento constante del progreso. Su supervisor y el trabajador se reúnen regularmente para revisar su desempeño y el impacto de las acciones de desarrollo implementadas.

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

Para evaluar el proceso de reclutamiento y desempeño laboral que implementa Cubas Eléctrica, se aplicaron encuesta a 30 colaboradores de las diferentes áreas.

En la tabla 1 se muestran las características socio demográficas de los colaboradores. Con respecto al rango de edades, el 50% tiene entre 20 a 25 años, y el 87% son trabajadores del sexo masculino, y solamente el 13% son mujeres.

El 60% tiene un nivel académico universitario, y un 33% tiene de 3 a 4 años de laborar en la empresa

Tabla 1. Características de los trabajadores encuestados. Universo: 30 colaboradores

| Variable | Ítem | Frecuencia | % |
|--|----------------|------------|-----|
| Edad | 20 a 25 | 15 | 50 |
| | 26 a 30 | 12 | 40 |
| | 31 a 35 | 3 | 10 |
| | Total | 30 | 100 |
| Sexo | Femenino | 4 | 13 |
| | Masculino | 26 | 87 |
| | Total | 30 | 100 |
| Nivel Académico | Primaria | 2 | 7 |
| | Secundaria | 2 | 7 |
| | Técnico | 6 | 20 |
| | Universitario | 18 | 60 |
| | Lee y escribe | 2 | 7 |
| | Total | 30 | 100 |
| Tiempo de laborar en la empresa | Menos de 1 año | 8 | 26 |
| | De 1 a 2 años | 9 | 30 |
| | De 3 a 4 años | 10 | 33 |
| | De 5 a 6 años | 2 | 7 |
| | De 7 a más | 1 | 3 |

Con respecto al proceso de inducción para integrarse en la empresa, el 73% considera que este período fue muy importante para su compromiso y lealtad con la empresa, lo cual 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.

En la tabla No.2. se observa que un 33% está totalmente de acuerdo que la empresa organice todo el proceso de integración para un nuevo colaborador. El 46.7% esta de acuerdo sobre la información recibida durante el período de inducción. Sin embargo, el porcentaje se disminuye al 36.7% que están de acuerdo con la capacitación que recibieron. El 33% de los colaboradores tiene opinión neutral sobre el tiempo y la eficiencia del período de inducción.

**Tabla No.2. Valoración del proceso de inducción para la integración en la Empresa
Universo: 30 encuestas**

| Variable | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| 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 |
| 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 |
| 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 |

Cabe destacar dos resultados, el 40% está de acuerdo que el período de inducción es importante para su compromiso y lealtad para con la empresa, es decir, que sin este período se podría deducir que habría mayor deserción en el personal de Cubas Eléctrica. El otro dato, con un 43% de acuerdo sobre la importancia de este período para la eficiencia laboral del trabajador.

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 (Anónimo. Liniero. Cubas Eléctrica Norte. 2023).

La solidaridad entre mis compañeros ha 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 de que la mayoría (76.7%) crea que el proceso de inducción 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).

La calidad de los procesos es fundamental para el éxito de cualquier organización. Unos procesos bien diseñados y eficientes pueden mejorar la productividad, reducir los costos y aumentar la satisfacción del cliente. Sin embargo, los procesos no son perfectos y deben ser revisados y

mejorados continuamente. Es importante estar abierto a escuchar sugerencias de los empleados, clientes y otras partes interesadas para identificar áreas de mejora.

Valoración de la evaluación al desempeño desde la visión de los colaboradores

En la tabla No3. es alentador observar que un abrumador 96.7% de los empleados está de acuerdo en ser evaluado. Este resultado sugiere una cultura organizacional donde los empleados están abiertos a la evaluación de su desempeño, lo cual es fundamental para el desarrollo profesional y el crecimiento tanto individual como organizacional.

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).

Tabla 3. Valoración sobre la evaluación al desempeño que implementa Cubas Eléctrica. Universo: 30 encuestas

| Variables | Ítem | Frecuencia | % |
|---|------|------------|------|
| ¿Estuvo de acuerdo con ser evaluado? | Si | 29 | 96.7 |
| ¿Se le informó sobre el objetivo de la evaluación? | Si | 24 | 80 |
| ¿Considera que fue transparente la evaluación? | Si | 25 | 83.3 |
| ¿Las evaluaciones de desempeño se realizan con la frecuencia adecuada? | Si | 17 | 56.7 |
| Después de la evaluación ¿Has recibido retroalimentación para un mejor desempeño laboral? | Si | 10 | 33.3 |
| ¿El desempeño laboral de los nuevos colaboradores podría mejorar con una modificación en el proceso de integración? | Si | 28 | 93.3 |

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 desaprueba.

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.

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 eléctricas 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 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.

Grado de satisfacción laboral de los trabajadores

La información proporcionada en la tabla No.4, revela un panorama mixto en cuanto a la satisfacción laboral en Cubas Eléctrica S.A, con un 70% de colaboradores satisfechos, por consiguiente, el 30% expresa insatisfacción.

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.

| Variable | Ítem | Frecuencia | % |
|--|-------------|-------------------|----------|
| ¿Se siente satisfecho con la formación recibida para desempeñar sus funciones laborales? | Si | 21 | 70 |
| ¿La descripción del puesto durante el período de inducción coincide con las tareas reales que desempeña? | Si | 25 | 83.3 |
| ¿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 |
| ¿Cree que la empresa ofrece suficientes oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento de carrera? | Si | 18 | 60 |

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).

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 hipótesis planteada en esta investigación expresa: 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. Los resultados de la prueba de hipótesis se presentan en la siguiente 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 periodo de inducción en la empresa? Tabulación cruzada

| | | ¿Pasó un periodo 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: 21 % dentro de ¿Pasó un periodo de inducción en la empresa?: 83.3% | Recuento: 2 % dentro de ¿Pasó un periodo de inducción en la empresa?: 100.0% | 23 |
| | NO | Recuento: 5 % dentro de ¿Pasó un periodo de inducción en la empresa?: 7.9% | Recuento: 0 % dentro de ¿Pasó un periodo de inducción en la empresa?: 0.0% | 5 |
| Total: | | Recuento: 26 % dentro de ¿Pasó un periodo de inducción en la empresa?: 100.0% | Recuento: 2 % dentro de ¿Pasó un periodo de inducción en la empresa?: 100.0% | 28 |

Por tanto, la hipótesis nula es:

HO: 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.

La Hipótesis alternativa: H1: 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.

Por ello, 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, es decir que 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.

Propuesta de Estrategias

En base a toda la información recopilada en el estudio y la observación en la empresa se ha elaborado un análisis para identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Oportunidades del proceso de integración del personal, y así proponer acciones de mejora del desempeño laboral en los nuevos colaboradores en la empresa Cubas Eléctrica S.A., sede en la sede Estelí-Norte.

Tabla 5. Análisis FODA

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - 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 | <ul style="list-style-type: none"> - Ausencias 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 - No proporcionan retroalimentación |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> - 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. | <ul style="list-style-type: none"> - 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 |

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:

a) 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.

b) 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.

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.

c) 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 crecimiento profesional y personal.

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.

Todas las estrategias propuestas pretenden establecer una cultura de crecimiento profesional, proporcionando a los empleados las herramientas para completar y seguir añadiendo conocimiento a su formación.

CONCLUSIONES

En Cubas Eléctrica el proceso de integración del personal es un componente vital en la gestión del talento humano de cualquier organización, ya que 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.

La empresa Cubas Eléctrica S.A desarrolla un proceso de planificación estratégica que incluye tanto la inducción e integración como la evaluación al desempeño de los colaboradores, procesos carentes de seguimiento y por ende buenos resultados, lo cual aprueba nuestra hipótesis planteada, ya que los resultados obtenidos a través de los instrumentos empleados como entrevista y encuesta, demuestran que los colaboradores 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 FODA de manera interna que permitió dimensionar el estado de la empresa y como contra arrestar estas debilidades como la falta de retroalimentación que se presenta, se proponen tres estrategias: 1) proceso de Inducción Integral, la Estrategia de Retroalimentación Post 2) Evaluación de Desempeño y 3) Estrategia para Incorporar Programas de Crecimiento Profesional. A partir de esta investigación Cubas Eléctrica sede Estelí Norte contara con un sólido fundamento informativo para la toma de decisiones estratégicas relacionadas al recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- Astudillo Moya, M. (2012). *Fundamentos de Economía* (1ª ed.). Ciudad de México, México: UNAM, Instituto de investigaciones económicas. Recuperado el 08 de Junio de 2023, de <https://ru.iiec.unam.mx/2462/1/FundamentosDeEconomiaSecuenciaCorrecta.pdf>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos* (17ma ed.). (J. Reyes Martínez, Ed., & C. García Álvarez, 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>

- 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>
- 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_HUMANOS_TERESA_GONZALEZ_JUAREZ_ANGELICA_RODRIGUEZ_EBRARD
- 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/Hernandez-administracion-de-empresas-202da-edicion.pdf>
- 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, Trads.) 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
- López Solís, O., Lara Haro, D., & Villacís Uvidia, 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
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11va edición ed., Vol. 11va edición). (G. Dominguez 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>
- 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>
- 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>