



**FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

## **TESIS**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN Y  
EMPAQUE DE LA EMPRESA EXPORTADORA FRUTÍCOLA DEL SUR S.A,  
EN LA CIUDAD DE ICA, AÑO - 2017.**

**PRESENTADO POR  
BACH. DE LA CRUZ REYES AINUR CRISTHELL.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL.**

**ICA - PERÚ  
2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi familia por sus sabios consejos y aliento constante.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios, a mi padres Alicia y Manuel, a mi hermano por todo su apoyo y a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

## **RECONOCIMIENTO**

La realización de esta investigación de tesis maestra fue posible, al apoyo de la Universidad Alas Peruanas.

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
RECONOCIMIENTO .....	IV
RESUMEN .....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XIV

## CAPÍTULO I

<b>PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>16</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	16
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.2.1. ESPACIAL .....	18
1.2.2. SOCIAL.....	18
1.2.3. TEMPORAL .....	18
1.2.4. CONCEPTUAL .....	18
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.3.1. PROBLEMA GENERAL .....	19
1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	19
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	20
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	21
1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	21
1.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	23
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.6.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	28
1.6.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
1.6.6. LIMITACIONES.....	31

## CAPÍTULO II

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>33</b>
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	33
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	33
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES .....	36
2.2. BASES TEÓRICAS .....	37
2.2.1. Fundamentos Teóricos del Desempeño Laboral. ....	37
2.2.2. Fundamentos Teóricos de Disminución de Desperdicios .....	39
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	41

## CAPÍTULO III

<b>DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA PROPUESTA.....</b>	<b>44</b>
3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
3.1.1. Misión.....	44
3.1.2. Visión .....	44
3.1.3. Valores Organizacionales .....	45
3.1.4. Política de Calidad .....	45
3.1.5. Objetivos.....	46
3.1.6. Organigrama General .....	48
3.1.7. Organigrama de la Gerencia de Producción .....	49
3.1.8. Funciones del Personal de Producción.....	50
3.2. GRANADA EN FRESCO .....	52
3.2.1. Descripción de la Granada:.....	52
3.2.2. Ventajas y Desventajas.....	53
3.2.3. Diagrama de Flujo.....	54
3.2.4. Descripción del Proceso de Granada en Fresco.....	55
3.2.5. Especificaciones de Calidad en Granada .....	58
3.3. TOTAL DE INGRESO DE MATERIA PRIMA AL PROCESO .....	59
3.4. ESTRATEGIA PROPUESTA.....	61
3.4.1. Propuesta a Emplear .....	63

## **CAPÍTULO IV**

<b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	68
4.1.1. Análisis de datos .....	68
4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	93
4.2.1. Prueba de Hipótesis General: .....	93
4.2.2. Prueba de Hipótesis específicas .....	94
4.2.3. Discusión de resultados. ....	97

## **CAPÍTULO V**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>99</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	99
5.2. RECOMENDACIONES.....	100
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>106</b>
1.- MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	106
2.- INSTRUMENTO .....	106

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE (X): DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE SELECCIÓN Y EMPAQUE.....	23
TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE (Y): DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN Y EMPAQUE .....	24
TABLA 3: N° DE SUPERVISORES Y AUXILIARES DEL ÁREA DE SELECCIÓN Y EMPAQUE DE LA EMPRESA EXPORTADORA FRUTÍCOLA DEL SUR S.A. EN LA CIUDAD DE ICA.....	27
TABLA 4: N° DE MUESTRA. ....	28
TABLA 5: DESCRIPCIÓN DE GRANADA EN FRESCO .....	52
TABLA 6: ESPECIFICACIONES DE LA GRANADA SEGÚN CATEGORÍA ....	58
TABLA 7: INGRESO DE MATERIA PRIMA CORRESPONDIENTE A LOS MESES DE ENERO – MAYO 2017 .....	60
TABLA 8: PROGRAMACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	65
TABLA 9: FORMATO A EVALUAR.....	66
TABLA 10: ¿CREE UD. QUE PROPONE SOLUCIONES CREATIVAS Y REALIZA CAMBIOS PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?.....	68
TABLA 11: ¿CREE UD. QUE REALIZA AJUSTES PARA MANTENER EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD CUANDO CAMBIAN LAS PRIORIDADES? .....	70
TABLA 12: ¿CREE UD. QUE ADMINISTRA ADECUADAMENTE LOS RECURSOS Y EL TIEMPO PARA GARANTIZAR LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO EN FORMA CORRECTA?.....	71
TABLA 13: ¿CREE UD. QUE PONE EN PRÁCTICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN EL PUESTO? .....	72
TABLA 14: ¿CREE UD. QUE BUSCA PERMANENTEMENTE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO? .....	73
TABLA 15: ¿CREE UD. QUE PLANEA Y ACTÚA POR SÍ MISMO, POR LO QUE REQUIERE POCA SUPERVISIÓN PARA REALIZAR SU TRABAJO?...	74
TABLA 16: ¿CREE UD. QUE TRABAJA EN ARMONÍA CON LOS DEMÁS DEMOSTRANDO UNA CONDUCTA POSITIVA E INTERÉS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?.....	75



TABLA 17: ¿CREE UD. QUE IDENTIFICA Y ANALIZA LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES DE MANERA RÁPIDA Y ACERTADA, PREVIENIENDO CONSECUENCIAS Y RIESGOS? .....	76
TABLA 18: ¿CREE UD. QUE DESARROLLA E IMPLEMENTA RELACIONES DE COOPERACIÓN PARA LOGRAR OBJETIVOS LABORALES? .....	77
TABLA 19: ¿CREE UD. QUE PARTICIPA ACTIVAMENTE COMO MIEMBRO DEL EQUIPO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS COMUNES?.....	78
TABLA 20: ¿CREE UD. QUE LOGRA MANTENER LA META ESTABLECIDA? .....	79
TABLA 21: ¿CREE UD. QUE HA MEJORADO CON LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN SU META DIARIA? .....	80
TABLA 22: ¿CREE UD. QUE MUESTRA INTERÉS EN TODOS LOS ASPECTOS DEL TRABAJO Y HAY PRECISIÓN EN LOS PROCESOS Y LAS TAREAS?.....	81
TABLA 23: ¿CREE UD. QUE COMUNICA A SU PERSONAL LOS TRABAJOS A REALIZAR DURANTE SU JORNADA? .....	82
TABLA 24: ¿CREE UD. QUE LA RELACIÓN CON SUS COLABORADORES INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES?.....	83
TABLA 25: ¿CREE UD. QUE BUSCA PERMANENTEMENTE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO?.....	84
TABLA 26: ¿CREE UD. QUE SE CUMPLEN LOS REQUISITOS DE CALIDAD DEL PRODUCTO EN PROCESO?.....	85
TABLA 27: ¿CREE UD. QUE LAS VARIACIONES DEL CLIMA AFECTAN LA COMPOSICIÓN DE LA MATERIA PRIMA?.....	86
TABLA 28: ¿CREE UD. QUE LAS METAS DE DESCARTE EN PROCESO SON CAMBIANTES EN LAS CAMPAÑAS? .....	87
TABLA 29: ¿CREE UD. QUE SE DETECTAN A TIEMPO LAS FALTAS DE LAS CAPACIDADES DEL TRABAJADOR EN LA MANIPULACIÓN DE MATERIA PRIMA?.....	88
TABLA 30: ¿CREE UD. QUE DURANTE EL TIEMPO QUE ESTAS LABORANDO HA LOGRADO LOS OBJETIVOS ESPERADOS? .....	89
TABLA 31: ¿CREE UD. QUE PARTICIPA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS COMUNES?.....	90

TABLA 32: ¿CREE UD. QUE CUMPLE Y RESPETA LAS NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA?.....	91
TABLA 33: ¿CREE UD. QUE ACEPTA POSITIVAMENTE LA RETROALIMENTACIÓN DE SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS?.....	92
TABLA 34: CONTINGENCIA .....	93
TABLA 35: CONTINGENCIA .....	94
TABLA 36: CONTINGENCIA .....	95
TABLA 37: CONTINGENCIA .....	96

## INDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA GENERAL.....	48
GRÁFICO 2: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN .....	49
GRÁFICO 3: DIAGRAMA DE FLUJO DE GRANADA FRESCA .....	54
GRÁFICO 4: TOTAL DE MATERIA PRIMA Y DESCARTE DE GRANADA DURANTE LOS MESES DE ENERO – MAYO 2017 .....	61
GRÁFICO 5: ¿CREE UD. QUE PROPONE SOLUCIONES CREATIVAS Y REALIZA CAMBIOS PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?.....	69
GRÁFICO 6: ¿CREE UD. QUE REALIZA AJUSTES PARA MANTENER EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD CUANDO CAMBIAN LAS PRIORIDADES? .....	70
GRÁFICO 7: ¿CREE UD. QUE ADMINISTRA ADECUADAMENTE LOS RECURSOS Y EL TIEMPO PARA GARANTIZAR LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO EN FORMA CORRECTA?.....	71
GRÁFICO 8: ¿CREE UD. QUE PONE EN PRÁCTICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN EL PUESTO? .....	72
GRÁFICO 9: ¿CREE UD. QUE BUSCA PERMANENTEMENTE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO? .....	73
GRÁFICO 10: ¿CREE UD. QUE PLANEA Y ACTÚA POR SÍ MISMO, POR LO QUE REQUIERE POCASUPERVISIÓN PARA REALIZAR SU TRABAJO?... 74	
GRÁFICO 11: ¿CREE UD. QUE TRABAJA EN ARMONÍA CON LOS DEMÁS DEMOSTRANDO UNA CONDUCTA POSITIVA E INTERÉS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?.....	75
GRÁFICO 12: ¿CREE UD. QUE IDENTIFICA Y ANALIZA LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES DE MANERA RÁPIDA Y ACERTADA, PREVINIENDO CONSECUENCIAS Y RIESGOS? .....	76
GRÁFICO 13: ¿CREE UD. QUE DESARROLLA E IMPLEMENTA RELACIONES DE COOPERACIÓN PARA LOGRAR OBJETIVOS LABORALES?.....	77
GRÁFICO 14: ¿CREE UD. QUE PARTICIPA ACTIVAMENTE COMO MIEMBRO DEL EQUIPO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS COMUNES? .....	78

GRÁFICO 15: ¿CREE UD. QUE LOGRA MANTENER LA META ESTABLECIDA? .....	79
GRÁFICO 16: ¿CREE UD. QUE HA MEJORADO CON LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN SU META DIARIA? .....	80
GRÁFICO 17: ¿CREE UD. QUE MUESTRA INTERÉS EN TODOS LOS ASPECTOS DEL TRABAJO Y HAY PRECISIÓN EN LOS PROCESOS Y LAS TAREAS?.....	81
GRÁFICO 18: ¿CREE UD. QUE COMUNICA A SU PERSONAL LOS TRABAJOS A REALIZAR DURANTE SU JORNADA? .....	82
GRÁFICO 19: ¿CREE UD. QUE LA RELACIÓN CON SUS COLABORADORES INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES? ...	83
GRÁFICO 20: ¿CREE UD. QUE BUSCA PERMANENTEMENTE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO?.....	84
GRÁFICO 21: ¿CREE UD. QUE SE CUMPLEN LOS REQUISITOS DE CALIDAD DEL PRODUCTO EN PROCESO? .....	85
GRÁFICO 22: ¿CREE UD. QUE LAS VARIACIONES DEL CLIMA AFECTAN LA COMPOSICIÓN DE LA MATERIA PRIMA? .....	86
GRÁFICO 23: ¿CREE UD. QUE LAS METAS DE DESCARTE EN PROCESO SON CAMBIANTES EN LAS CAMPAÑAS? .....	87
GRÁFICO 24: ¿CREE UD. QUE SE DETECTAN A TIEMPO LAS FALTAS DE LAS CAPACIDADES DEL TRABAJADOR EN LA MANIPULACIÓN DE MATERIA PRIMA?.....	88
GRÁFICO 25: ¿CREE UD. QUE DURANTE EL TIEMPO QUE ESTAS LABORANDO HA LOGRADO LOS OBJETIVOS ESPERADOS? .....	89
GRÁFICO 26: ¿CREE UD. QUE PARTICIPA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS COMUNES?.....	90
GRÁFICO 27: ¿CREE UD. QUE CUMPLE Y RESPETA LAS NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA?.....	91
GRÁFICO 28: ¿CREE UD. QUE ACEPTA POSITIVAMENTE LA RETROALIMENTACIÓN DE SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS?.....	92

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. (EXFRUSUR), en el distrito de Santiago en la ciudad de Ica. El estudio es de tipo descriptivo - correlacional que tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la evaluación del desempeño según competencias laborales en la disminución de desperdicios en el área de Selección y Empaque de la Empresa, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones eficacia, eficiencia y competencias laborales.

Exportadora Frutícola del Sur S.A., es una Empresa de Servicio comprometida con la mejora continua y el desarrollo de un equipo humano capaz de cumplir y hasta de superar las metas trazadas.

El desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las Líneas de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola S.A., genera un aprovechamiento de materia prima ingresada a Planta de aproximadamente un 80%.

El personal que conforma el equipo de trabajo de la empresa son capacitados constantemente en las labores del área de Selección y Empaque de producto en fresco, brindándoles las charlas de inducción, de manipulación de materia prima, de normas BPM; por lo cual repercute en la calidad y eficiencia dentro del proceso, se obtiene un 50% de recuperación de la cantidad de rechazo o merma.

Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la disminución de desperdicios.

***Palabras claves: Desempeño Laboral, Disminución de Desperdicios, Resultados esperados y Objetivos.***

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la disminución de desperdicios en la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017. Para obtener los resultados de la investigación se consideró el siguiente orden de la estructura de la investigación, el cual comprende cinco capítulos.

En el Capítulo I se refiere al Planteamiento Metodológico de la Investigación.

En el Capítulo II se establece el Marco Teórico.

En el Capítulo III se hace el Desarrollo de la herramienta propuesta para en la Línea de Selección y Empaque de la Granada en Fresco.

En el Capítulo IV se presenta; se analiza y se interpreta los resultados obtenidos en esta investigación.

En el Capítulo V se establecen las conclusiones y recomendaciones a tomar en cuenta.

Los supervisores y auxiliares del Área de Selección y Empaque, permiten conocer las dificultades que se presentan en las actividades de las líneas de producción y realizar los correctivos necesarios para que los operarios cumplan con lograr los objetivos y metas diarias.

Con el objetivo de reducir la disminución de los desperdicios planteando las capacitaciones adecuadas para su manejo respectivo efectuando variaciones para el bien de la organización, aplicando manuales de desempeño con influencia en el proceso obteniendo productos en fresco con la calidad que los caracteriza.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Exportadora Frutícola del Sur S.A. (EXFRUSUR) es una empresa agroindustrial constituida en el año 1988 cuya actividad principal consiste en el empaque de productos agroindustriales y a la exportación de dichos productos; ubicada en la Panamericana Sur Km. 317 en el distrito de Santiago, provincia y departamento de Ica. Contando aproximadamente con 300 personas laborando durante las campañas de granada que tienen un tiempo de duración de 5 meses correspondientes a los meses de Enero a Mayo.

En los últimos años, EXFRUSUR ha venido expandiendo su actividad hacia el cultivo de productos agrícolas. Dentro de sus principales productos de exportación tenemos la granada, el higo, el dátil, el espárrago y los arándanos; procesando en cada una de sus sedes.

La empresa cuenta con certificaciones internacionales de Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura, tanto para sus campos como para sus plantas de empaque, que le permite ingresar a los mercados europeos y norteamericanos. Entre estas se incluyen las siguientes: BRC Global Standard for Food Safety, SA 8000:2001, BASC, LEAF, GlobalGAP, Tesco Natural Choice, SMETA y Fondo Verde (SENASA – Perú).

La falta de un programa estructurado y planificado de evaluación del desempeño en la organización plantea limitaciones en el ámbito de la mejora continua y directamente la reducción de costos. La globalización de los mercados históricamente hace más competitivo al que optimiza mejor sus recursos. El porcentaje de rechazo de granada en la campaña de Enero a Mayo del 2017 está en el rango de 19 – 21% de la producción; lo que representa para la empresa una pérdida aproximada de \$/1,113,674; por lo tanto se necesita mantener un control de la materia prima ingresante al proceso y la que va siendo descartada durante el mismo.

El proceso de descarte se realiza durante las operaciones de selección de materia prima en las tres líneas de producción, siendo la función de los operarios; clasificar el producto por tamaño, color y peso. Luego se realiza el proceso de empaque según los calibres y exigencias de los clientes.

En tal sentido; la presente investigación centra su estudio en establecer la evaluación del desempeño por competencias laborales y su influencia en la disminución de desperdicios en el área de selección y empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A.



## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. ESPACIAL**

La investigación se llevó a cabo a los trabajadores del Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A., en el Distrito de Santiago, Provincia de Ica.

### **1.2.2. SOCIAL**

La delimitación social de la presente investigación se consideró a los Supervisores y Auxiliares de Líneas del Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A., en el Distrito de Santiago, Provincia de Ica.

### **1.2.3. TEMPORAL**

La presente investigación se llevó a cabo durante los meses de Enero - Mayo del año 2017, donde se recabó la información y la recolección de datos, análisis y procesamiento del mismo.

### **1.2.4. CONCEPTUAL**

Esta investigación abarca conceptos fundamentales sobre el Desempeño Laboral y la Disminución de Desperdicios en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A., en el Distrito de Santiago, Provincia de Ica.

**Desempeño Laboral.-** Chiavenato (2009), lo define como, *“es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”*.

Otros autores como; Robbins & Coulter (2003), definen que, “*es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales*”. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

**La Disminución de Desperdicios en el Área de Selección y Empaque.-** los procesos productivos se componen de una serie de actividades que aportan valor a nuestro cliente. Cuando una actividad o consumo de recurso no aportan valor añadido alguno, tomando en cuenta que toda actividad o consumo genera un costo, estaremos hablando de un desperdicio. (Cuatrecasas, 2010).

### **1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿En qué medida la evaluación del desempeño laboral por competencias laborales influyen en la disminución de desperdicios en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017?

#### **1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

##### **Problema Especifico N°1**

¿En qué medida la eficiencia laboral influye en la supervisión en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017?

### **Problema Especifico N°2**

¿En qué medida la eficacia laboral influye en la calidad del producto en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017?

### **Problema Especifico N°3**

¿En qué medida las competencias laborales influyen en los resultados esperados en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de la evaluación del desempeño laboral por competencias laborales en la disminución de desperdicios en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **Objetivo Especifico N° 1**

Determinar la influencia de la eficiencia laboral en la supervisión en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

### **Objetivo Especifico N° 2**

Determinar la influencia de la eficacia laboral en la calidad del producto en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

### **Objetivo Especifico N° 3**

Determinar la influencia de las competencias laborales en los resultados esperados en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

## **1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La evaluación del desempeño laboral según competencias laborales influenciarían significativamente en la disminución de desperdicios en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

#### **Hipótesis Especifica N°1**

La eficiencia laboral influenciaría significativamente en la supervisión en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

### **Hipótesis Específica N°2**

La eficacia laboral influenciaría significativamente en la calidad del producto en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

### **Hipótesis Específica N°3**

Las competencias laborales influenciarían significativamente en los resultados esperados en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

### 1.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 1.5.3.1. Operacionalización de la Variable (X): Desempeño Laboral.

VARIABLES X: Desempeño Laboral.			INSTRUMENTO: CUESTIONARIO
DIMENSIONES	INDICADORES	Nº DE ITEMS	ESCALA
<b>Eficiencia Laboral</b>	¿Cree Ud. que propone soluciones creativas y realiza cambios para el desarrollo de sus funciones?	X <sub>1</sub> = 4	Nunca =1 Rara vez = 2 A veces = 3 Casi siempre =4 Siempre = 5
	¿Cree Ud. que realiza ajustes para mantener el nivel de productividad cuando cambian las prioridades?		
	¿Cree Ud. que administra adecuadamente los recursos y el tiempo para garantizar la realización de su trabajo en forma correcta?		
	¿Cree Ud. que pone en práctica los conocimientos adquiridos en el puesto?		
<b>Eficacia Laboral</b>	¿Cree Ud. que busca permanentemente la satisfacción del cliente interno y/o externo?	X <sub>2</sub> = 4	
	¿Cree Ud. que planea y actúa por sí mismo, por lo que requiere poca supervisión para realizar su trabajo?		
	¿Cree Ud. que trabaja en armonía con los demás demostrando una conducta positiva e interés en la solución de problemas?		
	¿Cree Ud. que identifica y analiza los problemas y oportunidades de manera rápida y acertada, previniendo consecuencias y riesgos?		
<b>Competencias Laborales</b>	¿Cree Ud. que desarrolla e implementa relaciones de cooperación para lograr objetivos laborales?	X <sub>3</sub> = 4	
	¿Cree Ud. que participa activamente como miembro del equipo para el logro de los objetivos comunes?		
	¿Cree Ud. que logra mantener la meta establecida?		
	¿Cree Ud. que ha mejorado con la aplicación de la evaluación de desempeño en su meta diaria?		

**Tabla 1:** Operacionalización de la Variable (X): Desempeño Laboral en el Área de Selección y Empaque

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 1.5.3.2. Operacionalización de la Variable (Y): Disminución de Desperdicios

VARIABLES Y: Disminución de Desperdicios			INSTRUMENTO: CUESTIONARIO
DIMENSIONES	INDICADORES	N° DE ITEMS	ESCALA
<b>Supervisión</b>	¿Cree Ud. que muestra interés en todos los aspectos del trabajo y hay precisión en los procesos y las tareas?	X <sub>1</sub> = 4	Nunca =1 Rara vez = 2 A veces = 3 Casi siempre =4 Siempre = 5
	¿Cree Ud. que comunica a su personal los trabajos a realizar durante su jornada?		
	¿Cree Ud. que la relación con sus colaboradores influye en el desempeño de sus labores?		
	¿Cree Ud. que busca permanentemente la satisfacción del cliente interno?		
<b>Calidad del producto</b>	¿Cree Ud. que se cumplen los requisitos de calidad del producto en proceso?	X <sub>2</sub> = 4	
	¿Cree Ud. que las variaciones del clima afectan la composición de la materia prima?		
	¿Cree Ud. que las metas de descarte en proceso son cambiantes en las campañas?		
	¿Cree Ud. que se detectan a tiempo las faltas de las capacidades del trabajador en la manipulación de materia prima?		
<b>Resultados esperados</b>	¿Cree Ud. que durante el tiempo que estas laborando ha logrado los objetivos esperados?	X <sub>3</sub> =4	
	¿Cree Ud. que participa en el logro de los objetivos comunes?		
	¿Cree Ud. que cumple y respeta las normas, políticas y procedimientos de la empresa?		
	¿Cree Ud. que acepta positivamente la retroalimentación de sus superiores y compañeros?		

**Tabla 2:** Operacionalización de la Variable (Y): Disminución de Desperdicios en el Área de Selección y Empaque

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

#### **a) Tipo de Investigación**

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón de ser parte dentro del proceso de estudio generando conocimientos de la Disminución de Desperdicios respecto al Desempeño Laboral de un área definida de la Organización. (HERNANDEZ SAMPIERI, 2014)

#### **b) Nivel de Investigación**

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo – correlacional.

Descriptivo.- ya que busca describir hechos o eventos sociales haciendo uso de técnicas que permitan obtener información necesaria para la realización del estudio.

Correlacional.- se utilizan para determinar en qué medida dos o más variables están relacionadas entre sí. Se trata de averiguar de qué manera los cambios de una variable influyen en los valores de otra variable.



## 1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### a) Método de la investigación

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron:

#### **Método empírico**

La investigación basada en la lógica empírica, permitió que el estudio se apoye en la observación de hechos y fenómenos, para su posterior análisis estadístico.

La recolección de datos para esta investigación, considera los reportes diarios de producción, encuesta y cuestionario

#### **Métodos teóricos**

Así mismo utilizamos métodos teóricos como:

- Inductivo-Deductivo:** Se inició con la observación individual, a partir de las cuales se plantean extensiones cuyo contenido sobrepasa el de los hechos inicialmente observados.
- Hipotético-Deductivo:** Se realizó mediante la observación de los hechos o fenómenos, los cuales permitieron plantear hipótesis que luego su verificación o contrastación de las mismas.
- Analítico-Sintético:** Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

#### **Métodos descriptivos**

Tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio y el conjunto de hechos relacionados con otras

variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación.

## b) Diseño de Investigación

El diseño de la investigación se fundamentó:

- **No experimental.**- Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.
- **Transversal.**- se procedió a la recolección de datos en el tiempo establecido en la realización de la investigación. Su propósito fue describir las variables, y analizar su incidencia y correlación.
- **Descriptivo - correlacional.**- es descriptivo por que se presentan los hechos como son observados, y correlacional por que se buscó la relación entre las variables del Desempeño Laboral y Disminución de Desperdicios.

### 1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### a) Población

La población estará constituida por el total de supervisores y auxiliares laborando en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A.; cuya actividad es exportar la Granada Fresca; la misma que debe cumplir con las exigencias que plantea el cliente.

Población	Nº Trab.
Supervisores	3
Auxiliares	8
<b>Total</b>	<b>11</b>

**Tabla 3:** N° de Supervisores y auxiliares del Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la Ciudad de Ica.

**Fuente:** Información dada por el Jefe de Procesos Industriales.

## b) Muestra

El muestreo para la investigación se empleó de tipo censal el cual por ser un número muy reducido de la población se toma a todos los individuos para realizar la encuesta. Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación,(2014).

En la investigación se ha considerado al total de supervisores y auxiliares que elaboran en el área de Selección y Empaque de Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A.

Muestra	N° Trab.
<b>Población Encuestada</b>	11

**Tabla 4:** N° de Muestra.

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### a) Técnicas

Aplicando la metodología cualitativa:

- **Revisión bibliográfica.**- se procedió a realizar la búsqueda de datos que permitieron obtener mayor información respecto al estudio. Por otra parte, la investigación se apoya en estudios previos realizados por diversos autores los cuales han proporcionado valiosa información.

Aplicando la metodología cuantitativa:

- **Encuesta.**- Se empleó esta técnica para obtener información de la muestra establecida. la información se obtuvo usando procedimientos estandarizados mediante un cuestionario estructurado manera que a cada individuo se les hace la misma pregunta de la misma manera.

## b) Instrumentos

El instrumento que se aplica es el cuestionario, que consta de preguntas estructuradas relacionadas con las dimensiones e indicadores, que nos permitirán obtener información respecto a los objetivos de esta investigación.

## c) Confiabilidad del Instrumento sobre la Primera Variable

En la investigación se consideró precisar la validación del instrumento de la variable Desempeño Laboral, para ello se determinó la confiabilidad del mismo mediante el análisis del Alfa de Cronbach a través del uso del Software Estadístico SPSS.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	12

### Interpretación:

En el presente análisis, del alfa de Cronbach, el resultado obtenido es de 0.895, lo que significa que la opiniones emitidas de los 11 trabajadores de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. son aceptables de acuerdo a los ítems considerados en el cuestionario sobre el Desempeño Laboral en su versión de 12 items, los cuales se encuentran correlacionados de fuerte confiabilidad y aceptable.

#### **d) Confiabilidad del Instrumento sobre la Segunda Variable**

En la investigación se consideró precisar la validación del instrumento de la variable Disminución de Desperdicios, para ello se determinó la confiabilidad del mismo mediante el análisis del Alfa de Cronbach a través del uso del Software Estadístico SPSS.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.797	12

#### **Interpretación:**

En el presente análisis, del alfa de Cronbach, el resultado obtenido es de 0.797, lo que significa que la opiniones emitidas de los 11 trabajadores de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. son aceptables de acuerdo a los ítems considerados en el cuestionario sobre la Disminución de Desperdicios en su versión de 12 items, los cuales se encuentran confiables y aceptables.

### **1.6.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) Justificación**

El trabajo de investigación planteó como herramienta de mejora la relación que existe entre el Desempeño Laboral y la Disminución de Desperdicios, en la cual se interrogará al personal supervisores y auxiliares que laboran en la línea de Selección y Empaque de Granada Fresca en la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A., para así tener datos reales

sobre los motivos que puedan influenciar y retrasar el desarrollo de las actividades dentro de la jornada laboral.

#### **b) Importancia**

Para EXFRUSUR un programa formal de evaluación del desempeño es una alternativa viable para afianzar las metas dentro del sector Agroindustrial disminuyendo las pérdidas ligadas a las competencias de los empleados, la información de su desempeño y las oportunidades de mejora inciden directamente en la rentabilidad de las exportaciones de los diversos productos.

La granada que no es seleccionada para exportación, se deriva al mercado nacional con un costo menor permitiendo tener ingresos a la empresa; por otro lado se desperdicia ocasionando pérdidas aproximadas de un millón de dólares reduciendo así los márgenes de ganancia. Los desperdicios tiene un costo alto de producción y un costo de oportunidad esto genera un producto con valor agregado. El sector Agroindustrial también necesita mayor eficiencia dada la competitividad y el giro del negocio.

#### **1.6.6. LIMITACIONES**

En la presente investigación está afecta a las siguientes limitaciones:

Ámbito Bibliográfico.- la poca o nula información de estudios locales en las bibliotecas tanto privada como pública es un factor limitante para la realización de la investigación.

Ámbito Social.- Alta predisposición del Jefe de Procesos Industriales otorgando el tiempo necesario a su personal para la realización de la encuesta, colaborando así con la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

- **Herrera, A. (2015). Competencias laborales del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango. Guatemala.**

Obteniendo como conclusión que las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores del departamento de ventas de grupo Bimbo, Huehuetenango están en el nivel deseado para el puesto además que ello se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa.



- **Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Argentina.**

Obteniendo como conclusión que los resultados de la evaluación de desempeño por competencias no solo le permiten a los directivos de una organización conocer el nivel de desempeño de los empleados en forma objetiva y la diferencia de ese desempeño con los requerimientos del puesto, sino que además proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos.

- **Mejia, Y. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque por competencias laborales. México.**

Concluyendo que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño.

- **Cojulun, M. (2011). Competencias laborales como base para la selección de personal. Guatemala.**

Los resultados muestran que el proceso de selección por competencias laborales permite un acercamiento más profundo al candidato y a los aportes que el mismo puede dar a la organización a través de las competencias que posee.

- **Revollo Gaviria & Suarez Alonso (2009). Propuesta para el Mejoramiento de la Producción en Alimentos SAS S.A. a través de la Estructuración de un Modelo de Planeación, Programación y Control de la Producción. Colombia.**

Concluye que a medida que la naturaleza de las tareas va cambiando, las técnicas y acercamientos van haciendo también

que los métodos de análisis y medición de los indicadores de labor varíen. Sin embargo, todas las herramientas que puedan ser utilizadas como métodos para establecer la medición y el comportamiento de todas las áreas, son sumamente importantes y necesarias para la planeación de la producción, programación y controles de costos. a nivel personal se podrá enfatizar en habilidades como trabajo en equipo, investigación, creatividad, solución de problemas, cumplimiento de objetivos, responsabilidad, dinamismo y practicidad, que serán fundamentales durante el desarrollo de todas las tareas y que sin importar el asunto en que se utilicen van a ser una herramienta clave durante toda la vida.

- **Monge, Reyes & Rodríguez (2007). Diseño de un Programa de Reducción de Desperdicios apoyado con Manufactura Esbelta. San Salvador.**

Determinó que según la Manufactura Esbelta se presenta como efecto hasta seis tipos de desperdicios: sobreproducción, tiempos de espera, transporte de materiales, inventario, movimiento y en algunos casos defectos, exceptuando únicamente el desperdicio de proceso que en este caso ocurren por una falta de normalización de los procesos en las plantas.

- **Granes, G. (2007). Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias. Venezuela.**

Se demostró que las competencias son una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada, y evaluada por especialistas en recursos humanos.

- **Giraldo, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Colombia.**

Teniendo como conclusión que el éxito de la aplicación de esta herramienta exige una transformación en las mentalidades de las estructuras jerárquicas de la organización y, en general, en todas las personas encargadas de tomar decisiones, debido a que de nada sirve constatar una serie de aspectos a mejorar si no se aseguran los medios, los recursos y los mecanismos de cambio.

### **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

- **Oscoco. (2014). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014. En la ciudad de Andahuaylas, Perú.**

Obteniendo como conclusión que la gestión del talento se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman.

- **De La Cruz, C. (2009). La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. En la ciudad de Ayacucho, Perú.**

Se demostró que el desempeño laboral en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad.

- **Mayori. (2006). Capacitación Empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación – FEBAN – 2006, Lima. En la ciudad de Lima, Perú.**

Afirmando a un 95%, que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

- **Bedoya, E. (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación desempeño en empresas competitivas. En la ciudad de Lima, Perú.**

Teniendo como conclusión que cuando un programa de evaluación de desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

- **Aparicio, K. (2002). Determinación y reducción de mermas en el área de empaque de los productos tipo "A" en una industria farmacéutica. En la ciudad de Lima, Perú.**

El resultado que se obtiene de la investigación es que el ajuste de estándares permite una reducción de mermas de materiales de empaque en base a un promedio obtenido de datos históricos, es decir, no es exacta, pero es la más económica de las alternativas.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Fundamentos Teóricos del Desempeño Laboral.**

La primera variable en mención es la relación de la población con el desempeño laboral, el cual está sustentada en base a las definiciones brindadas por los autores que se describen brevemente a continuación.

### **2.2.1.1. Definición:**

- Según Chiavenato (2007). En algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como para la institución. La evaluación del desempeño es como una persona se desenvuelve y desarrolla en un puesto y el potencial de desarrollo que tenga a futuro. La evaluación es una técnica que toda empresa aplica a su personal para evaluarlos formal o informalmente durante un periodo de tiempo; aquí podemos detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado en la organización.
- Según Martínez (2002). Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).
- Según Mesa, Naranjo & Pérez (2007). Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

### **2.2.1.2. Definición de dimensiones:**

A Continuación se describe brevemente cada una de las dimensiones que se plantean.

- **Eficiencia Laboral:** Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia. (Stephen P. & Coulter, 2005).
- **Eficacia Laboral:** Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. (Chiavenato, 2007).
- **Las competencias laborales:** son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. (Levy Leboyer , 1997).

## 2.2.2. Fundamentos Teóricos de Disminución de Desperdicios

La segunda variable en mención es la relación de la población con la disminución de desperdicios, el cual está sustentada en base a las definiciones brindadas por los autores que se describen brevemente a continuación.

### 2.2.2.1. Definición:

- Según Alvar Ezquerro (1998), residuo, desecho y desperdicio son sinónimos en su definición. Ya que desperdicio es en residuo que no es fácil de aprovechar o se deja de utilizar por descuido; desecho es lo que se desecha y no sirve de una cosa y el residuo es el resultado de la descomposición o destrucción de una cosa. Por otra parte merma, es lo que se sustrae de una cosa y se va consumiendo naturalmente.

- Según Cuatrecasas (2010), los procesos productivos se componen de una serie de actividades que aportan valor a nuestro cliente. Cuando una actividad o consumo de recurso no aportan valor añadido alguno, tomando en cuenta que toda actividad o consumo genera un costo, estaremos hablando de un desperdicio.
- Según Crittenden & Kolaczowski (1995), la minimización de desperdicios involucra cualquier técnica, proceso o actividad, la cual evite, elimine o reduzca un desperdicio en su origen usualmente dentro de las áreas de producción o permite el uso o reciclaje de los desperdicios para propósitos favorables.

#### **2.2.2.2. Definición de las dimensiones:**

A Continuación se describe brevemente cada una de las dimensiones que se plantean.

- Supervisión: Es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas. (Alvarado).
- Calidad del producto: Es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que "una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua". (Deming, 1989)

- Resultados esperados: Es la definición de resultados realistas que se basan en el análisis apropiado.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Actitud.-** Es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. es la realización de una intención o propósito, Páez & Blanco, (1996).
- **Capacitación.-** Es un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización. Cruceira. (2012).
- **Competitividad.-** Capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores. Álvarez Londoño, H. (1993).
- **Crecimiento.-** Es el aumento de tamaño, cantidad o en importancia que ha adquirido, asumido, algo, alguien o alguna cuestión. Álvarez Londoño, H. (1993).
- **Defecto.-** Imperfección en alguien o algo.
- **Desempeño.-** El cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo. Amaya, Barrera & Espinoza. (2007).
- **Eficacia.-** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Pérez, M. (2013).



- **Eficiencia.-** Capacidad de utilizar racionalmente los recursos, en la consecución de los objetivos. Es el logro de un objetivo con el menor costo. Pérez, M. (2013).
- **Estándar.-** Es norma, regla o patrón a seguir.
- **Evaluación.-** Es indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.
- **Mejora.-** Es refinar a algo o alguien para que el mismo pase de un estadio regular o bueno a otro muy superior.
- **Metodología.-** Conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal. Hernández Sampieri, R., (2014).
- **Motivación.-** Incentivo del trabajador hacia un objetivo; secuencia casual en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo.
- **Orientación.-** El proceso de introducir al nuevo empleado en la organización, la unidad de trabajo y el puesto.
- **Planeación.-** El proceso de decidir los objetivos que se buscarán durante un periodo futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlos.
- **Política.-** Guías amplias, generales para la acción que deben ayudar en el logro de objetivos.
- **Procedimientos.-** consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.
- **Proceso.-** denominación establecida para áreas o departamentos que ejecutan múltiples actividades.

- **Productividad.-** Es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, de superficie de tierra cultivada, de equipo industrial, entre otros.
- **Rendimiento.-** El grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de una persona.
- **Retroalimentación.-** método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.
- **Satisfacción del trabajador.-** Actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo, por lo regular, una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA PROPUESTA**

#### **3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

##### **3.1.1. Misión**

Producir durante todo el año productos agrícolas de alta calidad, cultivados en diversas zonas del país y orientados a la satisfacción de nuestros clientes en los cinco continentes.

##### **3.1.2. Visión**

Ser la empresa líder en la industria comercial de productos agrícolas frescos en el Perú con el apoyo de una red de socios estratégicos en diversas regiones del país, compartiendo conocimientos y experiencia con su entorno, incrementando así el bienestar de las comunidades aledañas y promoviendo la sostenibilidad del medio ambiente.

### 3.1.3. Valores Organizacionales

- **Respeto:**  
Fomentamos el respeto y el cumplimiento de las normas y políticas internas de nuestra empresa; propiciando un ambiente de respeto por la dignidad y los derechos de nuestros trabajadores; brindándoles un buen trato y reconocimiento por sus labores.
- **Satisfacción al cliente:**  
Comunicación constante con nuestros clientes, entregándoles sus requerimientos en el tiempo correcto generando así un valor agregado al servicio.
- **Orientación de resultados:**  
Basada en el desarrollo oportuno y preciso de los procesos, el logro de la excelencia operativa demostrado en los resultados obtenidos.
- **Trabajo en equipo:**  
Compartir con nuestros colaboradores los objetivos y metas, para que con su apoyo sigamos creciendo en el mercado tan competitivo.
- **Innovación:**  
Las continuas operaciones nos lleva a afrontar los problemas y lograr mejores resultados dentro del proceso productivo, optimizando recursos buscando la rentabilidad y el crecimiento de la productividad.

### 3.1.4. Política de Calidad

Exportadora Frutícola del Sur S.A es una empresa de servicios comprometida con la mejora continua y el desarrollo de un equipo humano sobresaliente capaz de superar las expectativas de los siguientes participantes:

- **Consumidor Final:** Mediante el desarrollo de programas de abastecimiento confiables a lo largo de todo el año, con

productos de alta calidad, seguros, convenientes y de acuerdo a las normas legales vigentes. Incluyendo seguridad en nuestras actividades de producción y logísticas orientados a un comercio internacional y seguro.

- **Medio Ambiente:** Promocionando prácticas agrícolas sostenibles, el cuidado de los recursos naturales, el manejo de residuos y la protección del medio ambiente en general.
- **Los Agricultores:** Constituyéndonos en un socio comercial confiable a largo plazo, promoviendo nuevas oportunidades de negocio.
- **Trabajadores y la Comunidad:** Ofreciendo salarios competitivos, capacitación permanente y oportunidades para el mejoramiento de las condiciones de vida. Cumpliendo los requerimientos de Responsabilidad Social, las leyes laborales y cualquier otro derecho aplicable ya sea nacional como internacional.
- **Accionistas:** Generando oportunidades rentables para los inversionistas interesados en el sector agroindustrial.

Seremos los líderes del servicio de frutas y hortalizas frescas mediante la ampliación de nuestra red de centros de producción en las diversas regiones de nuestro país y la promoción de nuestro modelo de desarrollo integral; compartiendo nuestra experiencia y nuestros recursos para mejorar las condiciones de vida de la comunidad y la protección del medio ambiente.

### 3.1.5. Objetivos

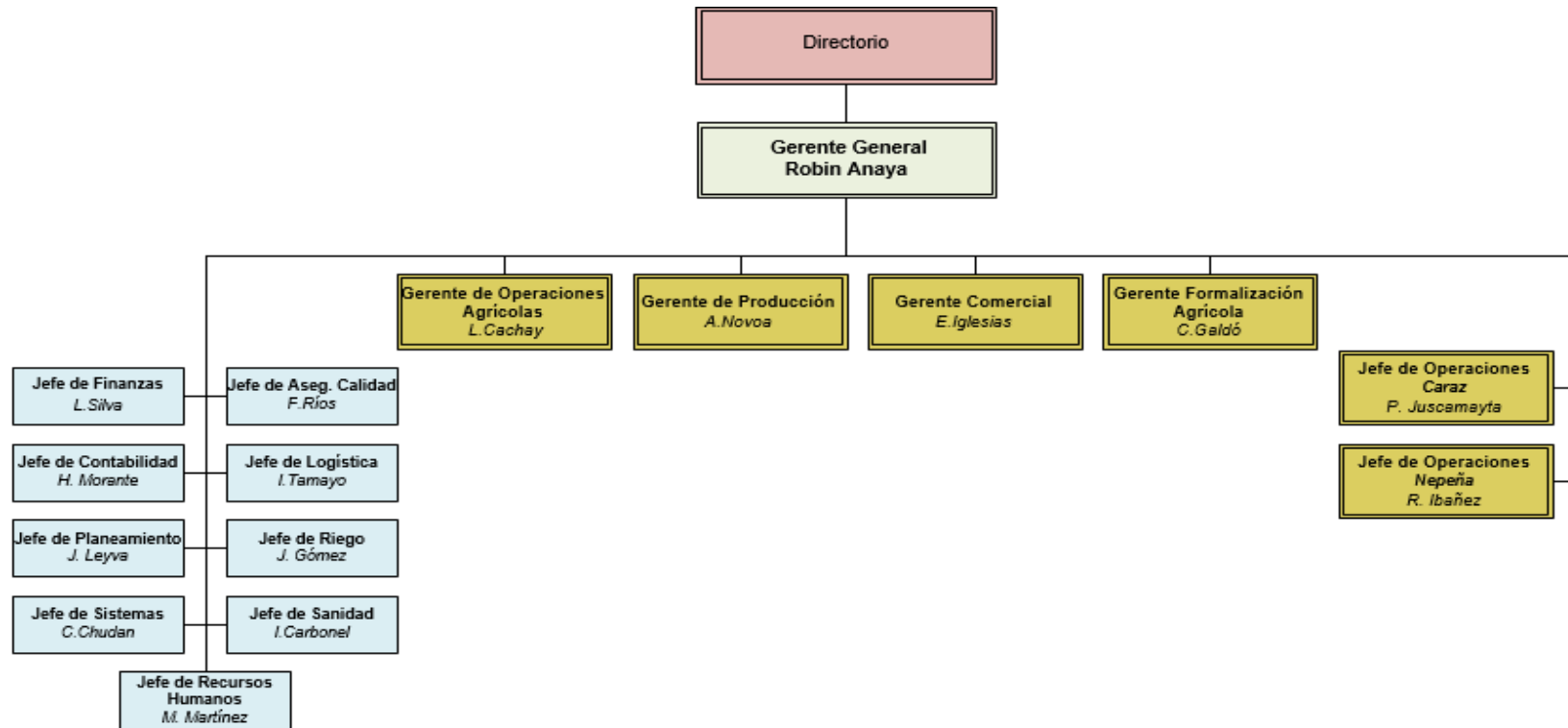
Entre los objetivos tenemos:

- Incrementar el aprovechamiento de Granada Fresca ingresada a la planta para lograr un rendimiento estándar de 75%.
- Cumplir con los objetivos planteados internamente para cada tipo de cultivo.

- Disminuir las desviaciones de calidad dentro del proceso productivo.
- Reducir el consumo de agua de planta de proceso en un 5% en relación con el año anterior.
- Mejorar el proceso de selección de Granada Fresca para lograr un rendimiento estándar de 75%.
- Disminuir el % de descarte de MMPP de los diferentes cultivos.
- Alcanzar un 90% en el cumplimiento del programa TRIMESTRAL de capacitación.
- Optimización de los recursos, tales como agua, energía, usos de insumos, etc.
- Mantener los reclamos trimestrales de los clientes Granada Fresca, por debajo del 0,5%.
- Mantener los microorganismos patógenos en 0 % para los Productos Terminados.

### 3.1.6. Organigrama General

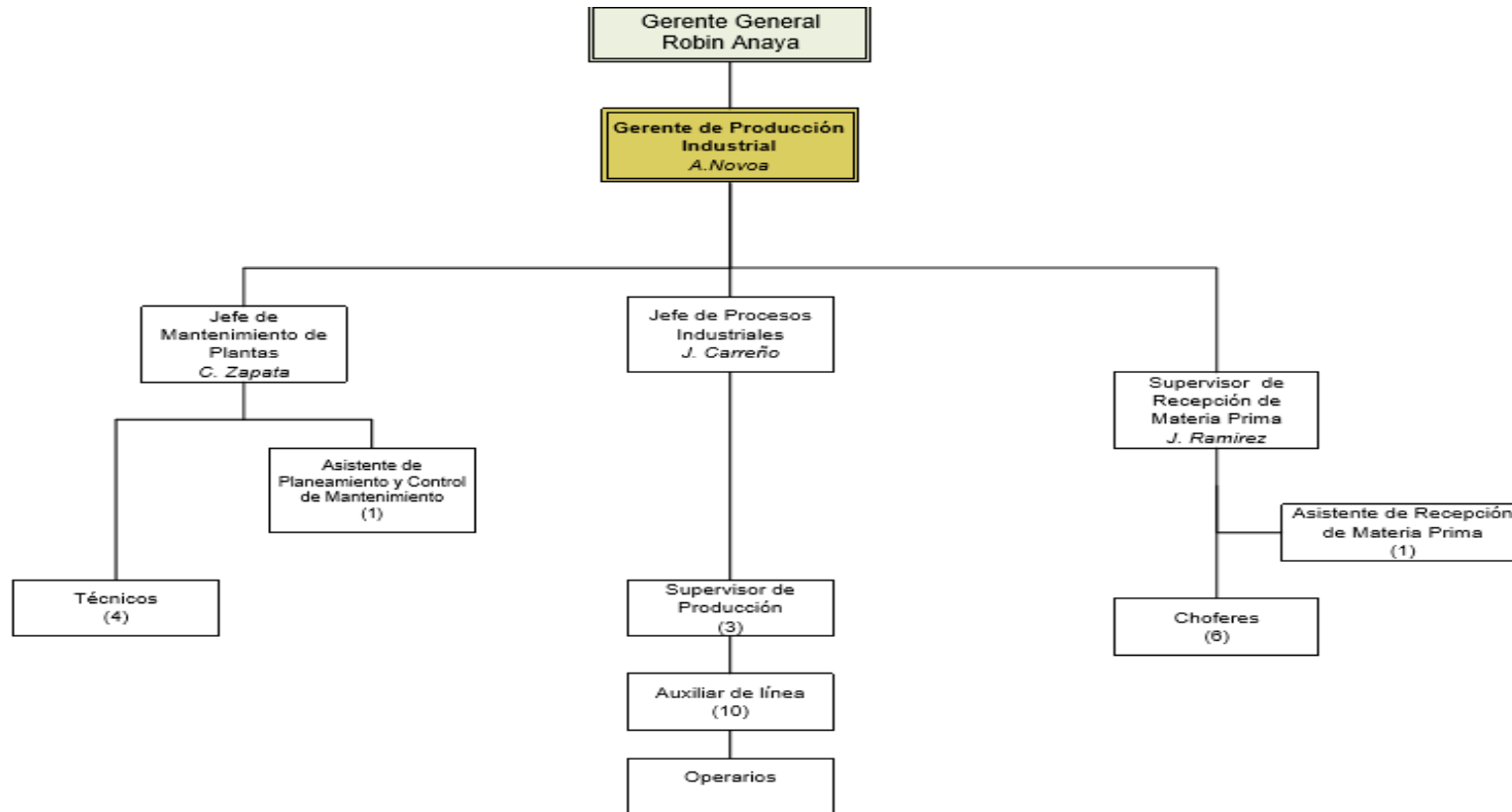
Grafico 1: Organigrama General



**Fuente:** Información dada por el área de Recursos Humanos.

### 3.1.7. Organigrama de la Gerencia de Producción

**Grafico 2:** Organigrama de la Gerencia de Producción



**Fuente:** Información dada por el área de Recursos Humanos.



### **3.1.8. Funciones del Personal de Producción**

#### **3.1.8.1. Supervisor de Producción:**

- Supervisar las actividades en las líneas de producción verificando que el producto cumpla con las especificaciones exigidas por el cliente, con la cantidad de producto esperado según cronograma; asegurando el rendimiento de la producción y cumplimiento de los pedidos.
- Llevar el control de las cantidades de materia prima que ingresan al proceso y el rendimiento por línea con el fin de que el objetivo planteado para el día sea cumplido.
- Verificar la materia prima que las líneas de producción están descartando por no cumplir con las especificaciones del producto requerido con el fin de evitar las pérdidas de materia prima valiosa para el proceso.
- Revisar el stock de materiales para el proceso del producto llevando el control del mismo con el fin de evitar imprevistos con los materiales evitando contingencias en los tiempos de producción.
- Coordina la distribución de horarios para el personal dentro de la línea de producción asignada.
- Supervisar la aplicación de BPM durante el proceso productivo.

#### **3.1.8.2. Auxiliar de Línea:**

- Supervisa el cumplimiento de los procesos en la línea de producción asignada.
- Optimiza la logística interna del proceso en la línea de producción.

- Participa de forma activa en la medición de tiempos en los procesos productivos.
- Colabora en la preparación de los equipos de trabajo para la línea de producción asignada.
- Trabaja en la detección de puntos críticos que puedan generarse en el proceso productivo, reportando a quien corresponda para ejecutar planes de solución y mejoras.
- Analizar los inventarios, verificando los consumos de producción.
- Supervisar la aplicación de BPM durante el proceso productivo.
- Gestionar el requerimiento de utensilios, y otras herramientas.

## 3.2. GRANADA EN FRESCO

### 3.2.1. Descripción de la Granada:

Tabla 5: Descripción de Granada en Fresco

PRODUCTO	GRANADA FRESCA
<b>NOMBRE CIENTIFICO</b>	<b>Punica granatum</b>
<b>DESCRIPCION FISICA</b>	Granada fresca para exportación. Fruta de forma redonda, libre de picaduras, heridas enfermedades y/o plagas, deben estar sanos y limpios. De apariencia fresca, tamaño adecuado de acuerdo al calibre, de sabor dulce, ligeramente ácido y astringente. La cascara es de textura firme.
<b>ASPECTO MICROBIOLÓGICO</b>	Aerobios mesofilos: 10 <sup>4</sup> ufc/g <i>Escherichia coli</i> : 10 ufc/g <i>Salmonella</i> : Ausencia en 25 g <i>Listeria Monocytogenes</i> : Ausencia en 25 g <i>Shigella</i> : Ausencia en 25 g Coliformes totales: 500 ufc/g <i>Staphylococcus aureus</i> : < 10 ufc/g
<b>RESIDUOS DE PESTICIDAS</b>	Los niveles detectados no deberán exceder los LMR establecidos por el Codex Alimentarius o las normas del país destino
<b>RESIDUOS DE METALES PESADOS</b>	Arsénico: < 1.00 ppm      Cadmio: < 0.05 ppm Plomo: < 0.1 ppm      Mercurio: < 0.5 ppm
<b>VIDA UTIL ESPERADA</b>	60 días calculados desde la fecha de cosecha y mantenido en condiciones apropiadas de almacenamiento.
<b>CONDICIONES DE MANEJO Y CONSERVACION</b>	Se deberá mantener a: Temperatura: 5.0 a 7.0 °C      Humedad relativa: ≥ 85% La cadena de frio no debe interrumpirse para mantener la calidad del producto.
<b>PRESENTACION</b>	A solicitud del cliente.
<b>FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES</b>	Antes de su consumo las granadas deben ser previamente lavadas y peladas. Se consumen en ensaladas, jugos, etc. Destinados a público en general.
<b>MERCADO</b>	Principalmente a Europa y Canadá.
<b>TRANSPORTE</b>	<b>Ai Aeropuerto:</b> Temperatura: 5.0 a 7.0 °C Humedad relativa: ≥ 85% <b>Marítimo:</b> Si bien no está considerado dentro del alcance de este plan, se recomiendan los siguientes parámetros: Temperatura: 5.0 a 7.0 °C Humedad relativa: ≥ 85% Ventilación cerrada.

**Fuente:** Información dada por el área de Aseguramiento de Calidad.

## **3.2.2. Ventajas y Desventajas**

### **3.2.2.1. Ventajas**

- Acceso a ventanas estacionales en importantes mercados internacionales con precios más altos.
- Disponibilidad de tierras para cultivos agroindustriales.
- Especialización en cultivos de alto valor: frutas y hortalizas.
- Marco regulatorio promocional que incluye beneficios tributarios.
- Múltiples tratados de Libre Comercio.

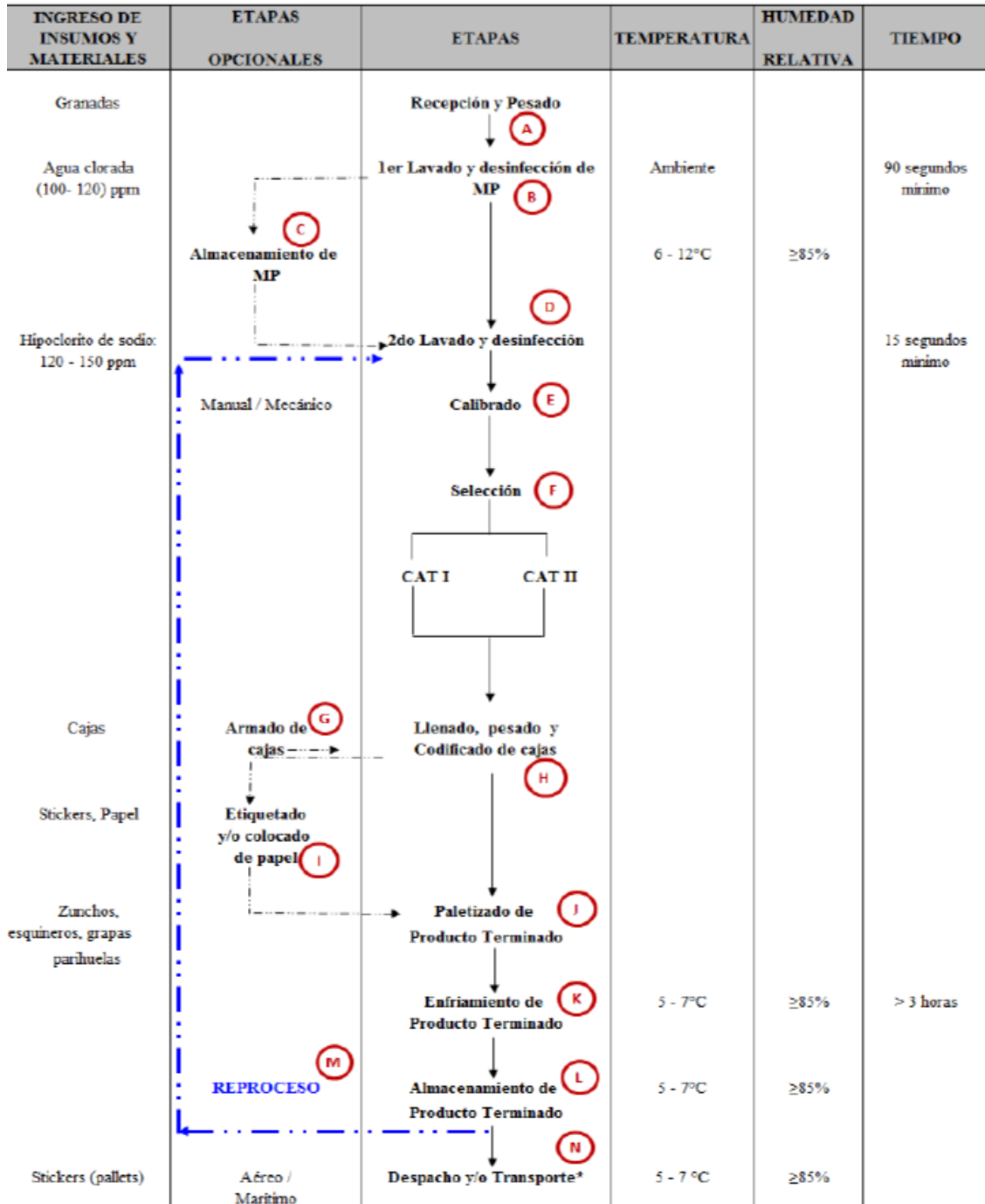
### **3.2.2.2. Desventajas**

- Factores climáticos adversos, posibilidad de presencia del Fenómeno del Niño.
- Efectos de la crisis financiera internacional en el comercio exterior.
- Vías de acceso limitadas (Aumento de costos de fletes).
- Infraestructura para la distribución física internacional (DFI) limitada en nuestro país.
- Barreras fitosanitarias (mosca de la fruta). Potencial agroexportador de Chile, Argentina y Sudáfrica.

### 3.2.3. Diagrama de Flujo

**Grafico 3:** Diagrama de Flujo de Granada Fresca

#### GRANADA FRESCA



**LEYENDA:**

\* Cuando el embarque es aéreo, nuestra responsabilidad es hasta la entrega en terminales aéreas; cuando es embarque marítimo nuestra responsabilidad termina en la carga del producto

**Fuente:** Información dada por el área de Producción.

### **3.2.4. Descripción del Proceso de Granada en Fresco**

#### **1. Recepción y pesado de materia prima (A)**

La materia prima debe ser transportada a planta lo más pronto posible en camiones acondicionados para minimizar el riesgo de deshidratación y contaminación física. Luego la materia prima es recibida e identificada de acuerdo al proveedor, realizando el pesado inmediatamente. Se realizará un muestreo del producto para saber si cumple las “Especificaciones para el Proveedor (Granadas)”.

#### **2. 1er Lavado y desinfección de MP (B)**

La materia prima es pasada por un maquina Drench, la cual cumple la función de lavar y desinfectar la MP por un tiempo de 10 segundos, por medio de duchas de agua con desinfectante, esta operación se realiza con la función de retirar la tierra y materias extrañas en la superficie de la fruta.

#### **3. Almacenamiento de MP (C)**

Esta es una operación opcional, ya que no toda la fruta es almacenada en CMP; aquí la fruta permanece a una temperatura de 6 – 12°C y a una HR ≥85.

#### **4. 2do Lavado y desinfección (D)**

La materia prima es colocada en platillos plásticos para ingresar a la máquina que lava, luego desinfecta la fruta por medio de duchas de agua (pura/con desinfectante) para asegurar la desinfección y el crecimiento de moho en la fruta. Se utiliza Hipoclorito de sodio 120-150 ppm.

#### **5. Calibrado (E)**

El producto va siendo tomado de la faja transportadora según calibre si es manual. Si es mecánico se toma la fruta de la casilla asignada según el calibre programado en la máquina calibradora, de acuerdo al peso y al diámetro.

## **6. Selección (F)**

En esta operación se realiza la selección de la fruta que cumple con las especificaciones tanto para CAT I así como para CAT II, es decir que la fruta debe cumplir con los requerimientos de tamaño, color y peso que exige el cliente. La fruta que no califica para exportación, la cual es considerada como merma se deriva al mercado nacional.

## **7. Armado de cajas (G)**

En esta operación se arman las cajas que luego serán incorporadas dentro del proceso para el transporte de producto terminado.

## **8. Llenado, pesado y codificado de cajas (H)**

Las granadas son colocadas en cajas de cartón. El número de granadas por caja es de acuerdo al calibre y dependerá de las especificaciones del cliente. Luego de acomodar las granadas en las cajas, todas son pesadas, seguidamente todas las cajas son codificadas con los datos de trazabilidad (fecha de cosecha, fecha de proceso, código del proveedor, peso de la caja, código de la llenadora y cualquier dato adicional que sea requerido por el cliente).

## **9. Etiquetado y/o colocado de papel (I)**

Esta es una operación opcional, en la cual se colocan diferentes modelos de stickers a las granadas dependiendo de las especificaciones del cliente. Para embarques aéreos y según el cliente se colocará papel a cada fruta.

## **10. Paletizado de producto terminado (J)**

Las cajas son colocadas en forma ordenada sobre parihuelas o palets, según los calibres destinados para los clientes, para permitir el flujo continuo del aire. Completado el número de cajas, cada parihuela es enzunchada con flejes plásticos y esquineros.

### **11. Enfriamiento del producto terminado (K)**

Una vez que el producto esté totalmente paletizado, se coloca en el Túnel de Frío. El producto paletizado permanece en el lugar por un tiempo aproximado de 4 a 5 horas, hasta que llegue a la temperatura apropiada para la fruta, 5 – 7°C (temperatura de pulpa).

### **12. Almacenamiento de Producto Terminado (L)**

El producto paletizado una vez enfriado es almacenado en la cámara de producto terminado, la cual se encuentra a temperaturas entre 5 y 7°C, a una Humedad Relativa  $\geq$  85%.

### **13. Reproceso (M)**

El producto almacenado que no cumpla con la rotación adecuada o el FIFO, se evalúa para luego ser reprocesado y mantener la inocuidad del mismo.

### **14. Despacho y/o Transporte (N)**

El producto debidamente enfriado, es cargado en los termokings y/o contenedores.

Se realiza en camiones refrigerados especiales que mantienen el producto refrigerado, los cuales están seteados entre 5 y 7°C y a una Humedad Relativa  $\geq$  85%. Cuando el embarque es marítimo la responsabilidad de Exportadora Frutícola del Sur S.A. termina en la carga y cuando es aéreo nuestra responsabilidad termina en el arribo a los terminales aéreos.



### 3.2.5. Especificaciones de Calidad en Granada

**Tabla 6:** Especificaciones de la Granada según categoría

CATEGORÍA	FORMA	COLORACIÓN	ASPECTO EXTERNO	ASPECTO INTERNO
<b>Cat. 1</b>	Deberán presentar las características de la variedad	Deberá presentar el color rojizo característico de la variedad admitiéndose trazas de color naranja, amarillento y/o verde hasta en un 30%.	Deben estar limpias, sin materias extrañas ni presencias de podredumbre. Exentas de plagas y daños producidos por ellas. No presentarán más humedad externa que una ligera condensación debida a los sistemas de refrigeración utilizados.	Al corte, la pulpa debe estar totalmente exenta de cualquier deterioro (pardeamientos, acorchamientos, etc) presentando un aspecto fresco y jugoso. No deben apreciarse colores, olores y/o sabores extraños.
<b>Cat. 2</b>	Deberán presentar las características de la variedad, admitiéndose una leve deformación y ligeros defectos de desarrollo	Deberá presentar el color rojizo característico de la variedad admitiéndose trazas de color naranja, amarillento y/o verde hasta en un 60%.	No deben presentar materias extrañas ni presencias de podredumbre. Exentas de plagas y daños producidos por ellas. Se puede admitir ligeros defectos epidérmicos (grietas de crecimiento, magulladuras, cortes) que no afecten al aspecto general ni a la conservación del fruto. No presentarán más humedad externa que una ligera condensación debida a los sistemas de refrigeración utilizados.	Al corte, la pulpa puede presentar ligeros grados de deshidratación de los arilos. No deben apreciarse colores, olores y/o sabores extraños.
<b>Mercado Nacional (MN)</b>	Deberán presentar las características de la variedad, admitiéndose de leve a pronunciada deformación y defectos de desarrollo.	Deberá presentar el color rojizo característico de la variedad admitiéndose trazas de color naranja, amarillento y/o verde hasta en un 100%.	No deben presentar materias extrañas ni presencias de podredumbre. Exentas de plagas y daños producidos por ellas. Se puede admitir presencia de grietas de crecimiento, de ligeros a pronunciados defectos epidérmicos (magulladuras, cortes, etc).	Al corte, la pulpa se puede presentar ligeros grados de deshidratación de los arilos. No deben apreciarse colores, olores y/o sabores extraños.
<b>Descarte</b>			Con grietas, picaduras o heridas de piel. Presencia de alguna plaga o enfermedad; con manchas o golpeadas.	

**Fuente:** Información dada por el área de Producción.

### **3.3. TOTAL DE INGRESO DE MATERIA PRIMA AL PROCESO**

Muestra tomada durante los meses de Enero – Mayo 2017 en la Campaña de Granada en Fresco de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A ubicada en el distrito de Santiago en la provincia y departamento de Ica.

Del total de materia prima que ingresa a las tres líneas de selección y empaque se obtiene un porcentaje de descarte que está comprendido entre 19 - 21%; esto se debe a que la fruta no cuenta con el peso, volumen, tamaño y color, que son requerimientos exigidos por el cliente.

La cantidad de materia prima de descarte es derivada al Mercado Nacional generando un ingreso menor en beneficio de la empresa.

Los meses que se observan mayor variación son tanto al inicio como fin de campaña por lo cual se deben tomar las medidas necesarias para reducir estos porcentajes que se muestran en los cuadros posteriores.

El primer filtro del proceso se realiza en campo originando un registro de la cantidad de descarte de granada. La materia prima que pasó el primer filtro pasa a la línea de selección en la cual se realiza un segundo filtro; debiendo la materia prima cumplir con las exigencias de color, peso y tamaño según el calibre tanto I, II e Industrial; en esta etapa también se lleva un control del descarte que se obtiene por línea.

El precio del kilo de granada para exportación es variado de acuerdo al peso de las cajas según su calibre y variedad; y la granada para el Mercado Nacional tiene un precio de S/. 0.40.

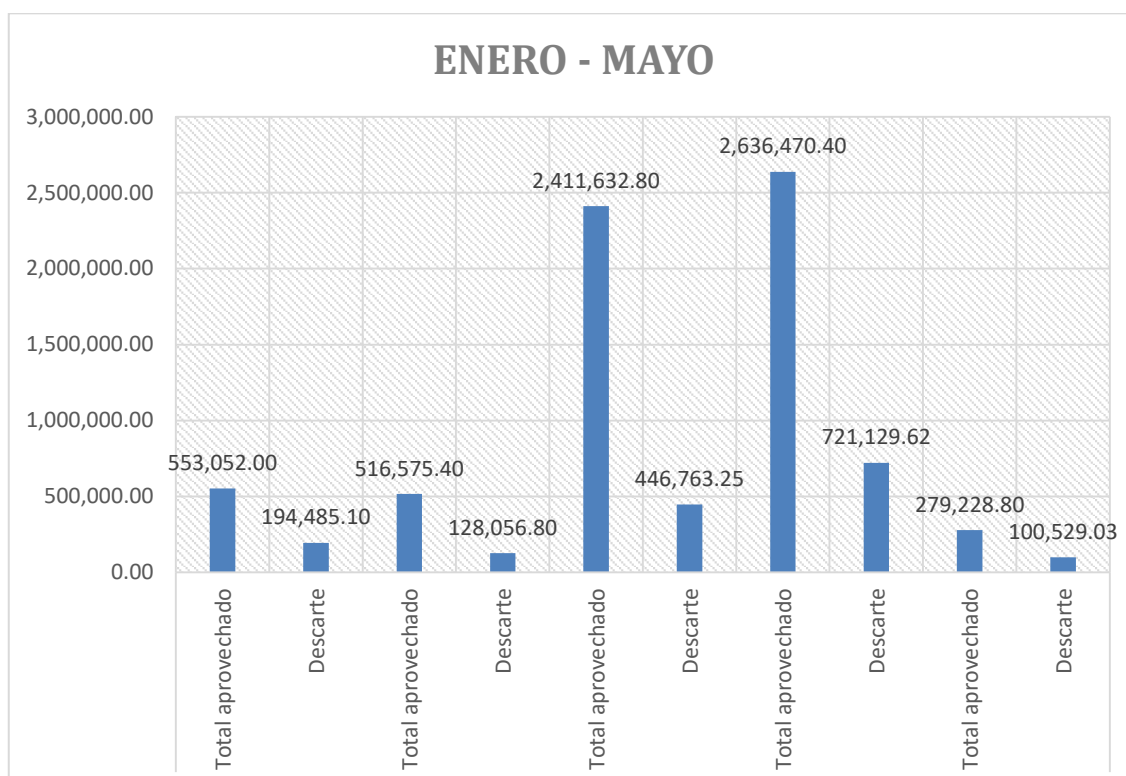
Finalmente en empaque se hace el tercer filtro debiendo la materia prima seleccionada cumplir con las exigencias de calidad que se requiere para la exportación.

**Tabla 7:** Ingreso de Materia Prima correspondiente a los meses de Enero – Mayo 2017

<b>Enero</b>	<b>Total ingreso bruto</b>	747,537.10	100.00%
	<b>Total aprovechado</b>	553,052.00	73.98%
	<b>Descarte</b>	194,485.10	26.02%
<b>Febrero</b>	<b>Total ingreso bruto</b>	644,632.20	100.00%
	<b>Total aprovechado</b>	516,575.40	80.13%
	<b>Descarte</b>	128,056.80	19.87%
<b>Marzo</b>	<b>Total ingreso bruto</b>	2,858,396.05	100.00%
	<b>Total aprovechado</b>	2,411,632.80	84.37%
	<b>Descarte</b>	446,763.25	15.63%
<b>Abril</b>	<b>Total ingreso bruto</b>	3,357,600.02	100.00%
	<b>Total aprovechado</b>	2,636,470.40	78.52%
	<b>Descarte</b>	721,129.62	21.48%
<b>Mayo</b>	<b>Total ingreso bruto</b>	379,757.83	100.00%
	<b>Total aprovechado</b>	279,228.80	73.53%
	<b>Descarte</b>	100,529.03	26.47%

**Fuente:** Información dada por el área de Producción.

**Grafico 4:** Total de Materia Prima y Descarte de Granada durante los meses de Enero – Mayo 2017



Fuente: Propia

### 3.4. ESTRATEGIA PROPUESTA

La cantidad de desperdicios que se descartan durante el proceso de producción oscila entre el 19-21% en las tres líneas de producción durante los 5 meses de proceso.

La rotación continua de personal en las líneas de producción influye durante el proceso, motivo por el cual la cantidad de desperdicio o producto de rechazo aumenta la misma que antes de ser descartada entra a un proceso de segunda selección para evaluar si todo lo que está siendo separado como descarte o desperdicio no cumple los parámetros o requisitos que exige el cliente.

Los supervisores y auxiliares están en constante comunicación con el área de Aseguramiento de Calidad, para que con el apoyo de sus controladores

se pueda reducir estos porcentajes de rechazo o desperdicios que se van generando diariamente.

Se debe tener en cuenta que las constantes capacitaciones que se brindan a los trabajadores de las líneas de producción deben influir positivamente en una correcta selección de la materia prima, cumpliéndose con los parámetros de selección exigidos por el Área de Aseguramiento de Calidad.

La cantidad de productos de rechazado genera un ingreso menor a la empresa motivo por el cual no influyen en los porcentajes de ingresos monetarios según los planes estratégicos de Gerencia General. A su vez se debe considerar mayor preparación para los encargados de Producción; ya que son ellos los que están en constante manipulación de la materia prima y sirven como un filtro muy importante en las líneas de producción.

La organización a través del departamento de RRHH con una inversión de S/. 5,000.00 puede instaurar un sistema de Evaluación del Desempeño que le permita tener una mejor visión del negocio; considerando no solamente sus competencias sino también el mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

Es pues una alternativa viable la de crear este vínculo entre la empresa y el trabajador de forma estratégica de tal manera que haya un beneficio económico para la empresa, disminuyendo los desperdicios y evitando pérdidas económicas.

La empresa al realizar la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en el desarrollo de las actividades asignadas, los debe premiar con incentivos o beneficios económicos por productividad. Los beneficiarios son: los operarios, auxiliares y supervisores

### **3.4.1. Propuesta a Emplear**

#### **3.4.1.1. Nombre**

Taller teórico – práctico de inducción por Competencias Laborales y su influencia en el Desempeño Laboral.

#### **3.4.1.2. Introducción**

La inducción al puesto a desempeñar debe realizarse lo antes posible, ya que constituye un factor fundamental para el buen rendimiento del trabajador u operario durante el período de prueba. Cuanta más capacitación se les brinde a los nuevos operarios en relación con la organización y a su puesto de trabajo, más fácil será el proceso de socialización, y lograr cumplir con la programación diaria de producción establecida por la empresa. La capacitación del operario, va a permitir reducir el estrés y ansiedad en el trabajador y lograrán una mejor adaptación al puesto.

En la inducción al cargo, es necesario tener presente que el nuevo operario, en algunos casos, ya tiene conocimientos de la tarea que va a desempeñar, por lo que el supervisor o jefe inmediato debe exigirle el cumplimiento de sus tareas específicas.

#### **3.4.1.3. Justificación**

Considerando los resultados obtenidos se propone mejorar el proceso de inducción en base a competencias laborales a través de un taller teórico - práctico de inducción. Se propone la realización del Taller para que el operario pueda mejorar el aprovechamiento óptimo del tiempo hacia la satisfacción del empleador, regida por la claridad de la información brindada con respecto a la adquisición de los conocimientos generales y específicos

que la competencia requiere para realizar las tareas encomendadas. Esta irá acompañada de una evaluación periódica y continua de conocimientos in situ.

#### **3.4.1.4. Objetivos**

- **Objetivo general:**

Formular un programa que permita que el trabajador no solo aprenda sino que aplique los conocimientos en la organización.

- **Objetivos Específico:**

- ✓ Fomentar una inducción que permita dar a conocer la competencia de manera práctica.
- ✓ Aumentar los conocimientos y por tanto la efectividad de los trabajadores para mejorar su desempeño laboral.
- ✓ Permitir un mejor y mayor aprovechamiento de los recursos por medio de la adaptación.

#### **3.4.1.5. Descripción del proyecto**

El proceso de inducción está orientado a dos aspectos claves para el aprendizaje, comprensión y aplicación de la competencia eficiencia en el logro de los objetivos.

Primero, se incluirá en el proceso de inducción una actividad que permita dar a conocer a los trabajadores cada competencia relacionada con su puesto de trabajo, especificando las actividades generales y específicas a realizar.

Después, se le brindará un manual didáctico que incluya la información que es de su conocimiento y casos prácticos que se van a presentar y cómo enfrentar y resolver los mismos.

La implementación de la estrategia no genera gasto adicional a la Empresa; ya que cuenta con profesionales calificados para ejecutar las actividades programadas.

**Tabla 8:** Programación de la Estrategia

ACTIVIDAD		TIEMPO	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
<b>INDUCCIÓN</b>	Información de la organización	1 día	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
<b>TALLER DE INDUCCIÓN</b>	Información del trabajo a desempeñar	3 días	Supervisor de área de Producción	Jefe de Recursos Humanos
	Ejercicios prácticos de las funciones a realizar en su puesto de trabajo			
<b>EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN</b>	Valoración del desempeño	5 días	Supervisor de RRHH	Jefe de Recursos Humanos
<b>SEGUIMIENTO</b>	Implementación de tips de información	Constante	Supervisor de área de Producción	Jefe de Recursos Humanos

**Fuente:** Elaboración propia.

### **1. Información de la organización.**

Esta etapa de la inducción, incluye: Información general de la empresa. Condiciones de Contratación.

Aquí se da a conocer la información relacionada con la empresa y los objetivos a alcanzar. Se busca al final de la inducción que el trabajador logre: Conocer la visión, misión y objetivos. Horarios, días de pago, feriados. Estructura de la organización. Políticas calidad y seguridad. Ubicación de servicios: comedor, baños. Reglamento interior de trabajo.

### **2. Taller de inducción.**

Ejercicios para la memoria: Sopa de letras. En esta actividad el trabajador u operario es capaz de identificar las tareas a realizar. Ejercicios de asociación: Que



realicen ejercicios asociativos relacionados con sus funciones y posibles problemas a presentarse en el ambiente de trabajo.

### 3. Evaluación y Retroalimentación.

Para evaluar el Desempeño Laboral de los operarios, marque con una X la casilla que corresponda.

**Tabla 9:** Formato a evaluar

<b>Nombre:</b>			
	<b>Aspectos a Evaluar</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Necesita Mejorar</b>
	<b><i>Eficiencia Laboral</i></b>		
<b>01</b>	Propone soluciones creativas y realiza cambios permanentes		
<b>02</b>	Mantiene el nivel de productividad		
<b>03</b>	Administra adecuadamente los recursos y el tiempo para garantizar la realización de su trabajo		
<b>04</b>	Practica los conocimientos adquiridos		
	<b><i>Eficacia Laboral</i></b>		
<b>05</b>	Busca la satisfacción del cliente interno y/o externo		
<b>06</b>	Actúa por sí mismo para realizar su trabajo		
<b>07</b>	Trabaja en armonía con los demás		
<b>08</b>	Identifica y analiza los problemas y oportunidades de manera rápida y acertada, previniendo consecuencias y riesgo		
	<b><i>Competencias Laborales</i></b>		
<b>09</b>	Implementa relaciones de cooperación para lograr los objetivos		
<b>10</b>	Participa como miembro del equipo para el logro de objetivos		
<b>11</b>	Logra mantener la meta establecida		

**Comentarios:**

---

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **4. Seguimiento**

Implementación de Tips de información. Esta actividad pretende utilizar materiales de referencia que apoye a los supervisores en sus labores diarias; logrando así que recuerden los objetivos y metas con los que cuenta la organización.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

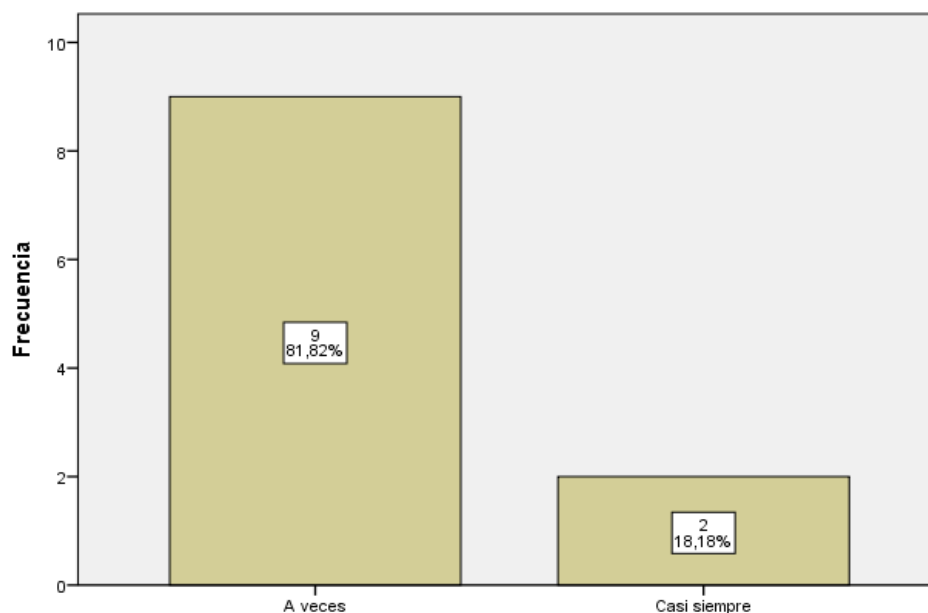
##### 4.1.1. Análisis de datos

**Tabla 10:** ¿Cree Ud. que propone soluciones creativas y realiza cambios para el desarrollo de sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	9	81,82	81,82	81,82
Válidos Casi siempre	2	18,18	18,18	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 5:** ¿Cree Ud. que propone soluciones creativas y realiza cambios para el desarrollo de sus funciones?



**Fuente:** tabla N° 10.

**Interpretación:**

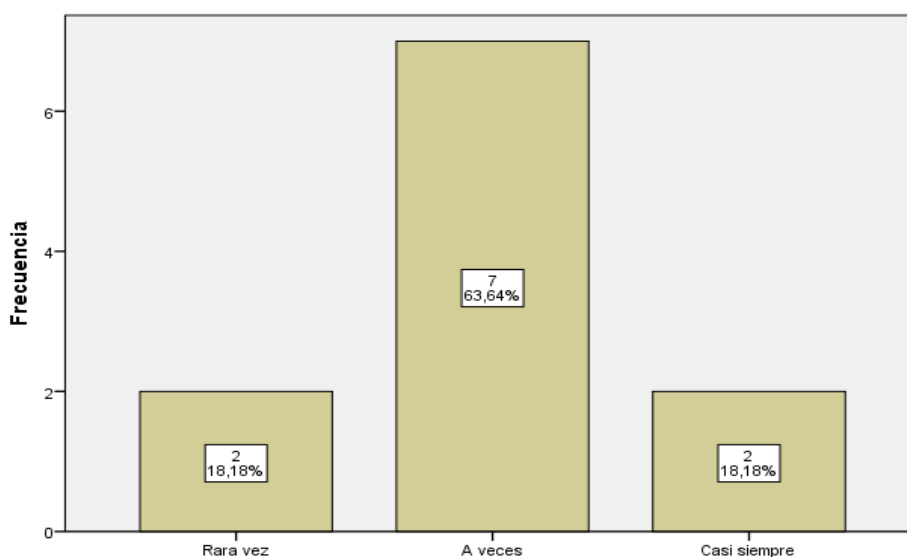
En el gráfico N° 05, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 81.82% respondió a veces a la pregunta mencionada y el 18.18% afirmó que casi siempre.

**Tabla 11:** ¿Cree Ud. que realiza ajustes para mantener el nivel de productividad cuando cambian las prioridades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	2	18,18	18,18	18,18
A veces	7	63,64	63,64	81,82
Casi siempre	2	18,18	18,18	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 6:** ¿Cree Ud. que realiza ajustes para mantener el nivel de productividad cuando cambian las prioridades?



**Fuente:** tabla N° 11.

### Interpretación:

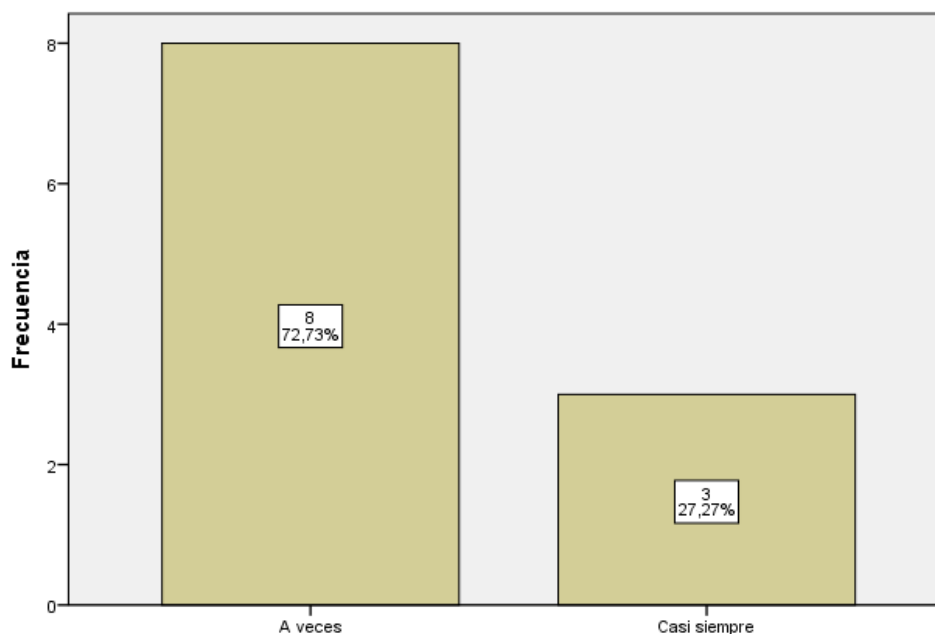
En el gráfico N° 06, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 63.64% respondió a veces, por otra parte el 18.18 % respondió rara vez y casi siempre.

**Tabla 12:** ¿Cree Ud. que administra adecuadamente los recursos y el tiempo para garantizar la realización de su trabajo en forma correcta?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	8	72,73	72,73	72,73
Válidos Casi siempre	3	27,27	27,27	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 7:** ¿Cree Ud. que administra adecuadamente los recursos y el tiempo para garantizar la realización de su trabajo en forma correcta?



**Fuente:** tabla N° 12.

**Interpretación:**

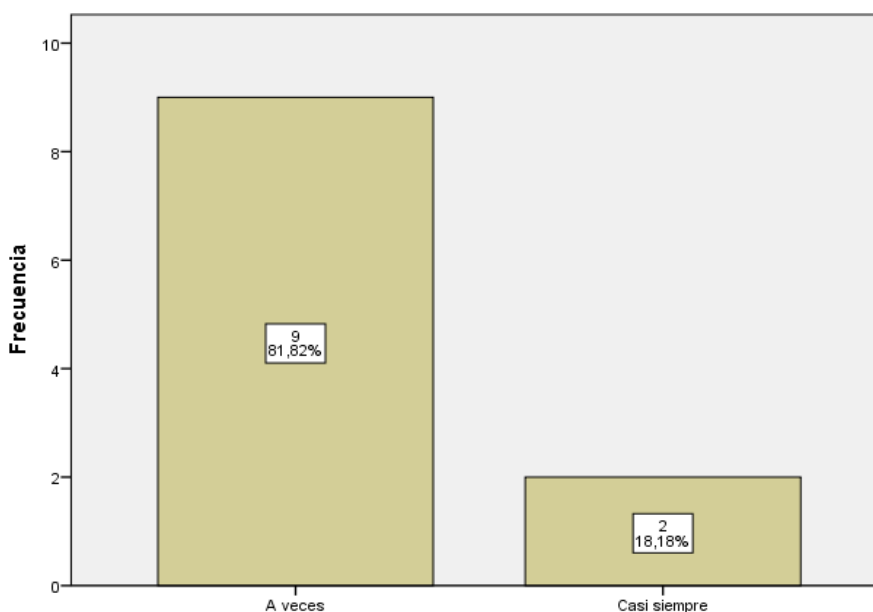
En el gráfico N° 07, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 72.33% respondió a veces y el 27.27% casi siempre.

**Tabla 13:** ¿Cree Ud. que pone en práctica los conocimientos adquiridos en el puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	9	81,82	81,82	81,82
Válidos Casi siempre	2	18,18	18,18	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 8:** ¿Cree Ud. que pone en práctica los conocimientos adquiridos en el puesto?



**Fuente:** tabla N° 13.

**Interpretación:**

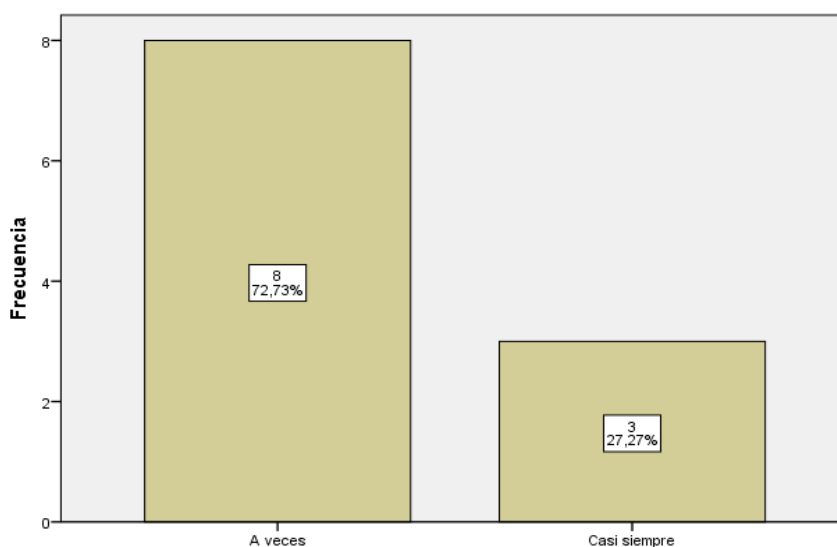
En el gráfico N° 08, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 81.82% respondió a veces a la pregunta mencionada y el 18.18% afirmó que casi siempre.

**Tabla 14:** ¿Cree Ud. que busca permanentemente la satisfacción del cliente interno y/o externo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	8	72,73	72,73	72,73
Válidos Casi siempre	3	27,27	27,27	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 9:** ¿Cree Ud. que busca permanentemente la satisfacción del cliente interno y/o externo?



**Fuente:** tabla N° 14

**Interpretación:**

En el gráfico N° 09, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 72.73% respondió a veces a la pregunta mencionada, por otra parte el 27.27% afirmó que casi siempre.

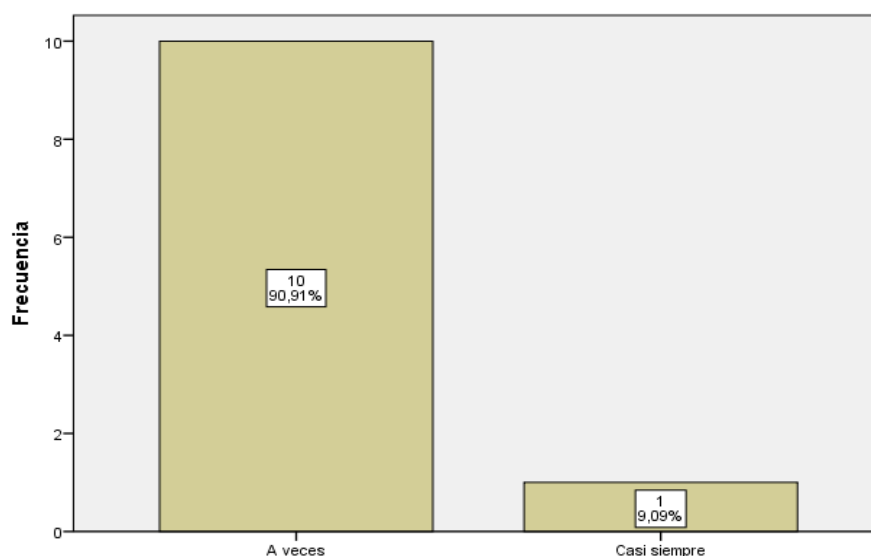


**Tabla 15:** ¿Cree Ud. que planea y actúa por sí mismo, por lo que requiere poca supervisión para realizar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	10	90,91	90,91	90,91
Válidos Casi siempre	1	9,09	9,09	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 10:** ¿Cree Ud. que planea y actúa por sí mismo, por lo que requiere poca supervisión para realizar su trabajo?



**Fuente:** tabla N° 15

### Interpretación:

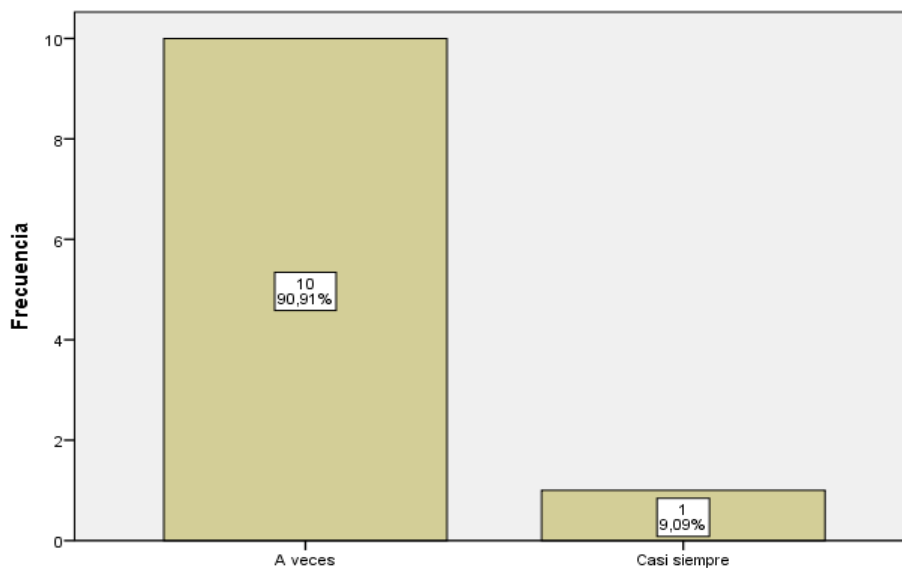
En el gráfico N° 10, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 90.91% respondió a veces a la pregunta mencionada, por otra parte el 9.09% respondió casi siempre.

**Tabla 16:** ¿Cree Ud. que trabaja en armonía con los demás demostrando una conducta positiva e interés en la solución de problemas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	10	90,91	90,91	90,91
Válidos Casi siempre	1	9,09	9,09	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 11:** ¿Cree Ud. que trabaja en armonía con los demás demostrando una conducta positiva e interés en la solución de problemas?



**Fuente:** tabla N°16.

**Interpretación:**

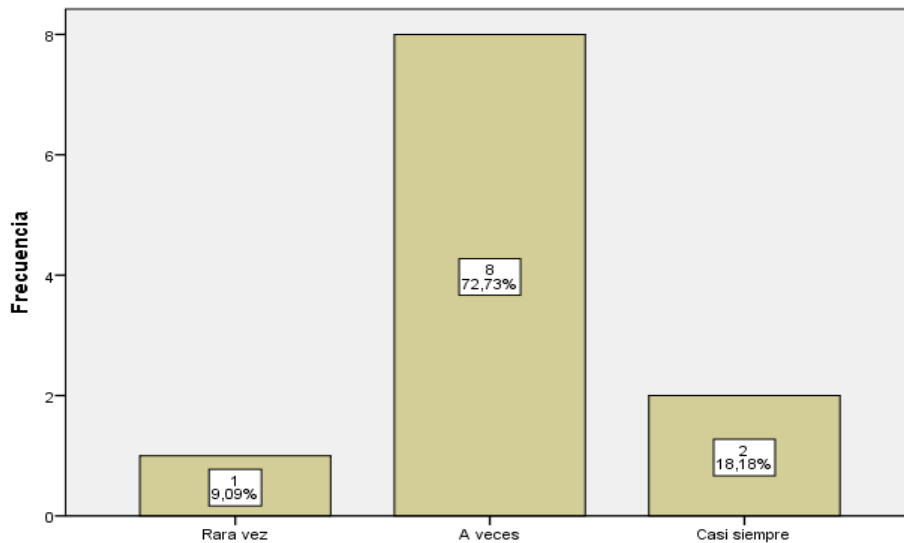
En el gráfico N° 11, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 90.91% respondió a veces a la pregunta mencionada, por otra parte el 9.09% respondió casi siempre.

**Tabla 17:** ¿Cree Ud. que identifica y analiza los problemas y oportunidades de manera rápida y acertada, previniendo consecuencias y riesgos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	9,09	9,09	9,09
A veces	8	72,73	72,73	81,82
Casi siempre	2	18,18	18,18	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 12:** ¿Cree Ud. que identifica y analiza los problemas y oportunidades de manera rápida y acertada, previniendo consecuencias y riesgos?



**Fuente:** tabla N° 17

**Interpretación:**

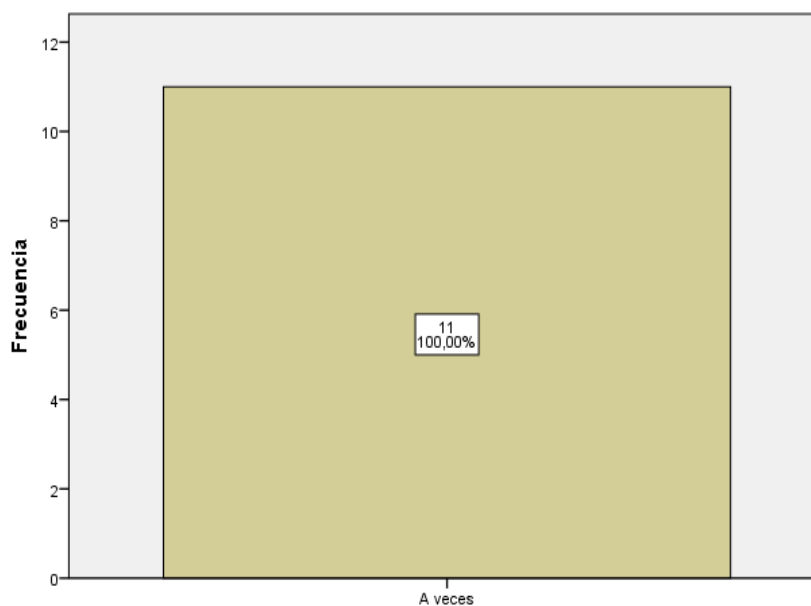
En el grafico N° 12, se presenta los resultados de encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 72.73% respondieron a veces, el 18.18% casi siempre y el 9.09% rara vez.

**Tabla 18:** ¿Cree Ud. que desarrolla e implementa relaciones de cooperación para lograr objetivos laborales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	11	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 13:** ¿Cree Ud. que desarrolla e implementa relaciones de cooperación para lograr objetivos laborales?



**Fuente:** tabla N° 18

**Interpretación:**

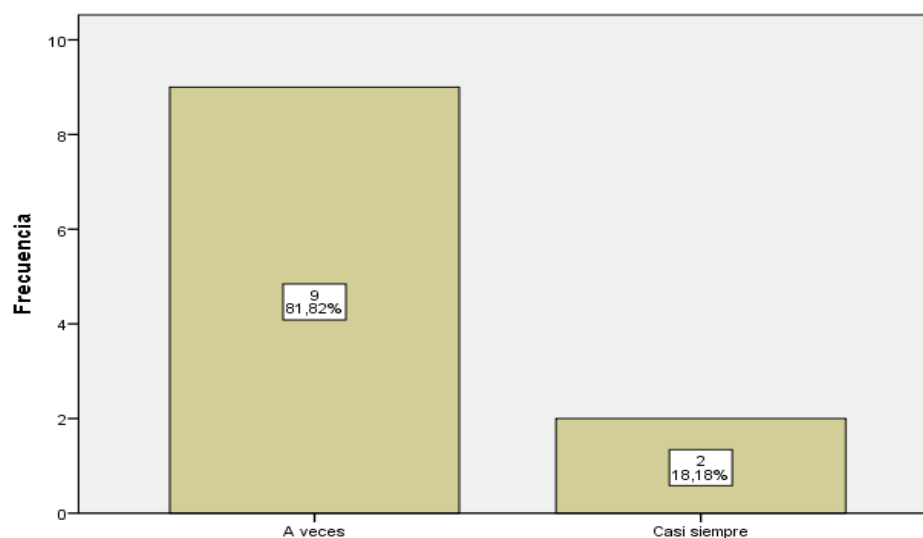
En el gráfico N° 13, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual en su totalidad respondieron a veces a la preguntan mencionada.

**Tabla 19:** ¿Cree Ud. que participa activamente como miembro del equipo para el logro de los objetivos comunes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	9	81,82	81,82	81,82
Válidos Casi siempre	2	18,18	18,18	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 14:** ¿Cree Ud. que participa activamente como miembro del equipo para el logro de los objetivos comunes?



**Fuente:** tabla N° 19

### Interpretación:

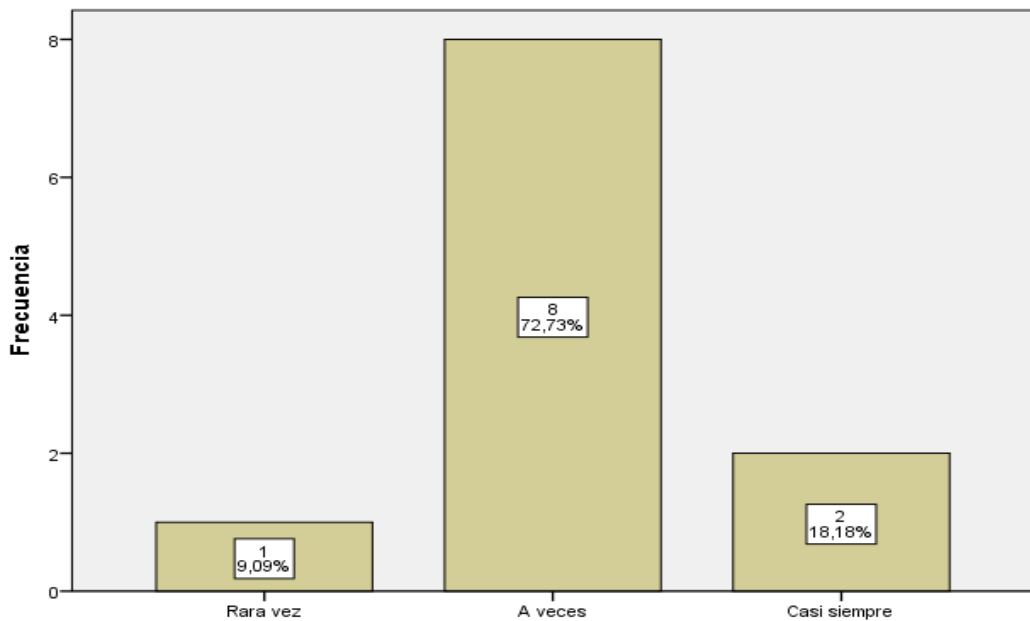
En el gráfico N° 14, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 81.82% respondió a veces a la pregunta mencionada, por otra parte el 18.18% respondió casi siempre.

**Tabla 20:** ¿Cree Ud. que logra mantener la meta establecida?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	9,1	9,1	9,1
A veces	8	72,7	72,7	81,8
Casi siempre	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 15:** ¿Cree Ud. que logra mantener la meta establecida?



**Fuente:** tabla N° 20

**Interpretación:**

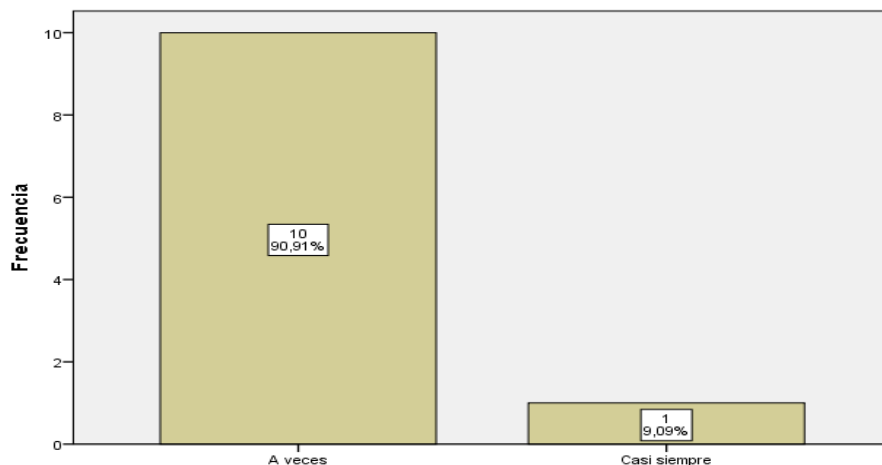
En el gráfico N° 15, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 72.73% respondió a veces a la pregunta mencionada, el 18.18% casi siempre, por otra parte el 9.09% respondió rara vez.

**Tabla 21:** ¿Cree Ud. que ha mejorado con la aplicación de la evaluación de desempeño en su meta diaria?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	10	90,9	90,9	90,9
Casi siempre	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 16:** ¿Cree Ud. que ha mejorado con la aplicación de la evaluación de desempeño en su meta diaria?



**Fuente:** tabla N° 21

**Interpretación:**

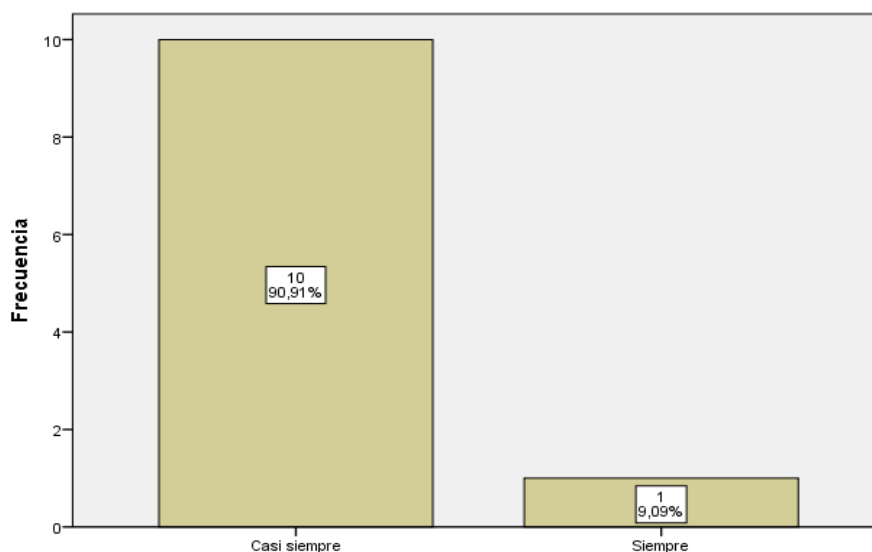
En el gráfico N° 16, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 90.91% respondió a veces a la pregunta mencionada, por otra parte el 9.09% respondió casi siempre.

**Tabla 22:** ¿Cree Ud. que muestra interés en todos los aspectos del trabajo y hay precisión en los procesos y las tareas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	10	90,91	90,91	90,91
	Siempre	1	9,09	9,09	100,0
Total		11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 17:** ¿Cree Ud. que muestra interés en todos los aspectos del trabajo y hay precisión en los procesos y las tareas?



**Fuente:** tabla N° 22

**Interpretación:**

En el gráfico N° 17, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 90.91% respondió casi siempre a la pregunta mencionada, por otra parte el 9.09% respondió siempre.

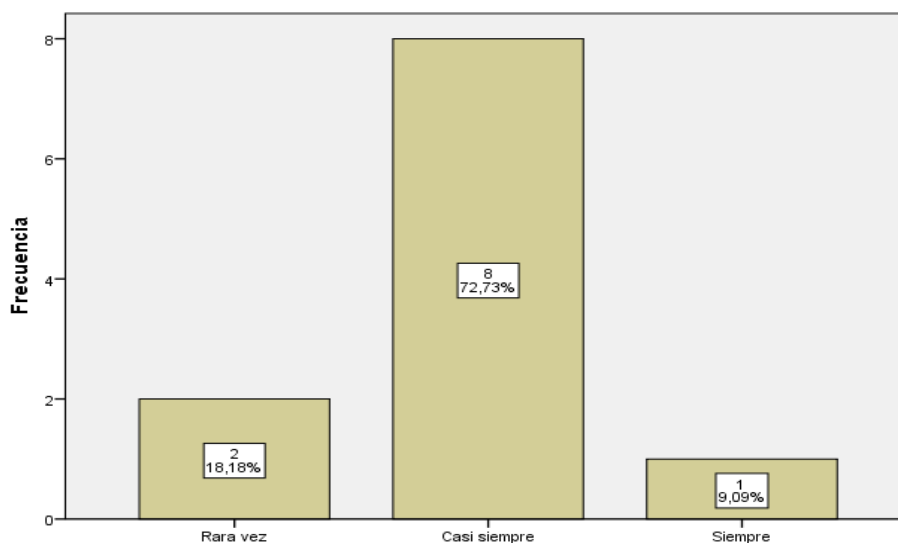


**Tabla 23:** ¿Cree Ud. que comunica a su personal los trabajos a realizar durante su jornada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	2	18,18	18,18	18,18
Casi siempre	8	72,73	72,73	90,91
Siempre	1	9,09	9,09	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 18:** ¿Cree Ud. que comunica a su personal los trabajos a realizar durante su jornada?



**Fuente:** tabla N° 23

**Interpretación:**

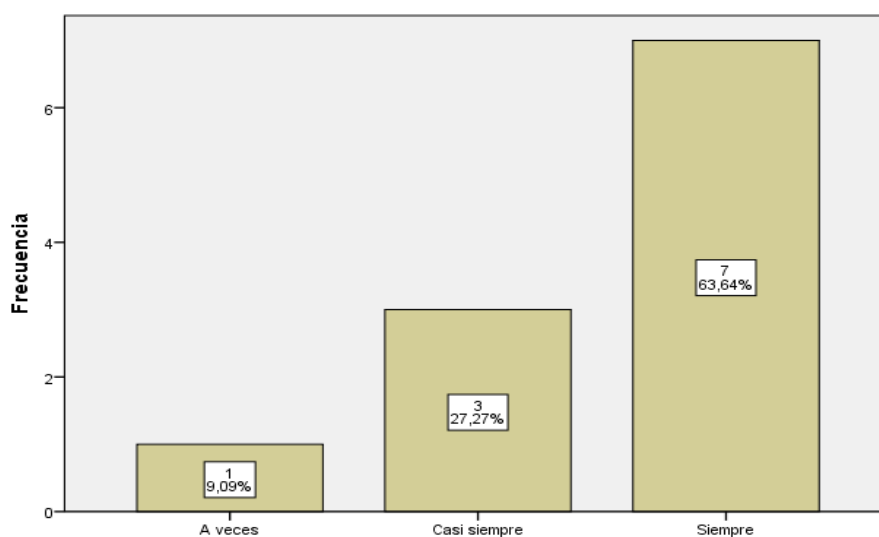
En el gráfico N° 18, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 72.73% respondió casi siempre a la pregunta mencionada, un 18.18% rara vez, por otra parte el 9.09% respondió siempre.

**Tabla 24:** ¿Cree Ud. que la relación con sus colaboradores influye en el desempeño de sus labores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	9,09	9,09	9,09
Casi siempre	3	27,27	27,27	36,36
Siempre	7	63,64	63,64	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 19:** ¿Cree Ud. que la relación con sus colaboradores influye en el desempeño de sus labores?



**Fuente:** tabla N° 24

### Interpretación:

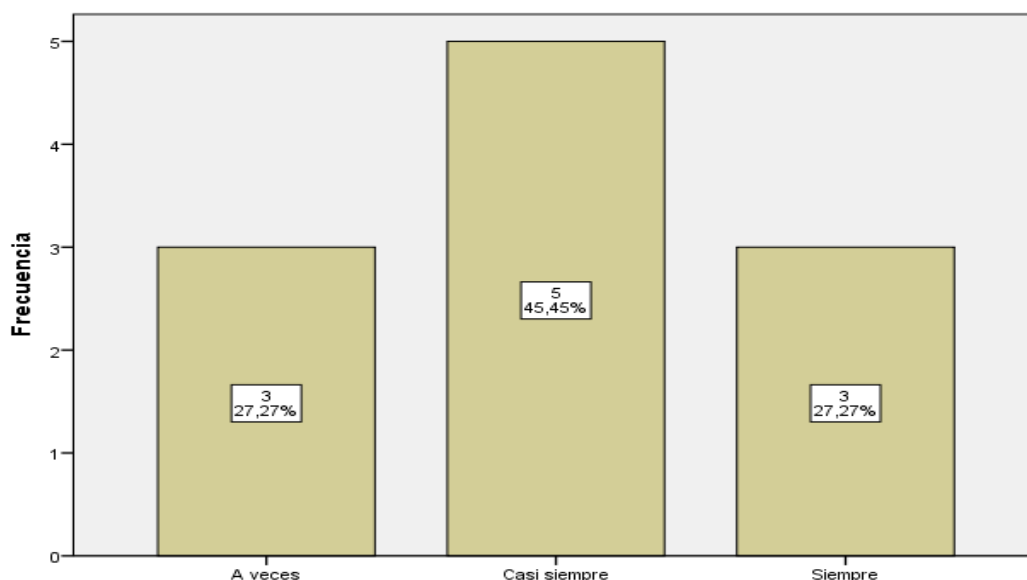
En el gráfico N° 19, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 63.64% respondió siempre, por otra parte el 27.27% respondió casi siempre y el 9.09% a veces.

**Tabla 25:** ¿Cree Ud. que busca permanentemente la satisfacción del cliente interno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
A veces	3	27,27	27,27	27,27
Casi siempre	5	45,45	45,45	72,72
Siempre	3	27,27	27,27	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 20:** ¿Cree Ud. que busca permanentemente la satisfacción del cliente interno?



**Fuente:** tabla N° 25

### Interpretación:

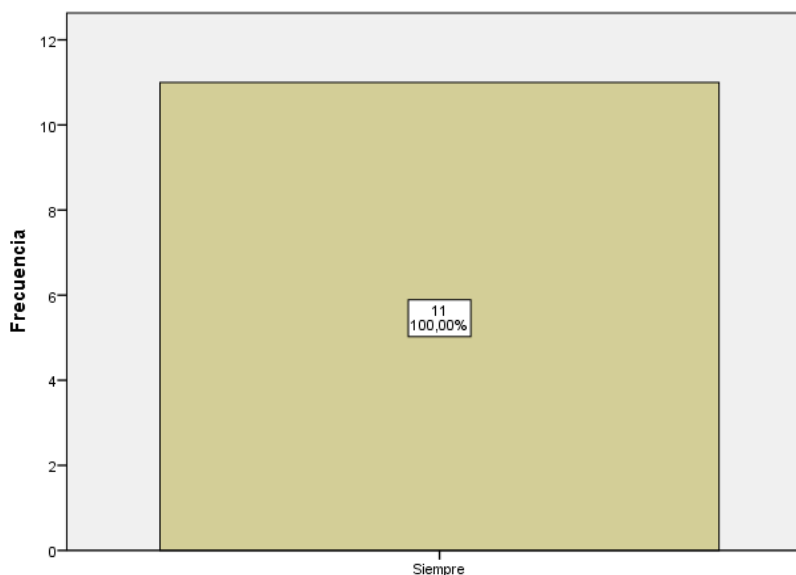
En el gráfico N° 20, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 45.45% respondió casi siempre a la pregunta mencionada, por otra parte el 27.27% respondió siempre y a veces.

**Tabla 26:** ¿Cree Ud. que se cumplen los requisitos de calidad del producto en proceso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 21:** ¿Cree Ud. que se cumplen los requisitos de calidad del producto en proceso?



**Fuente:** tabla N° 26

**Interpretación:**

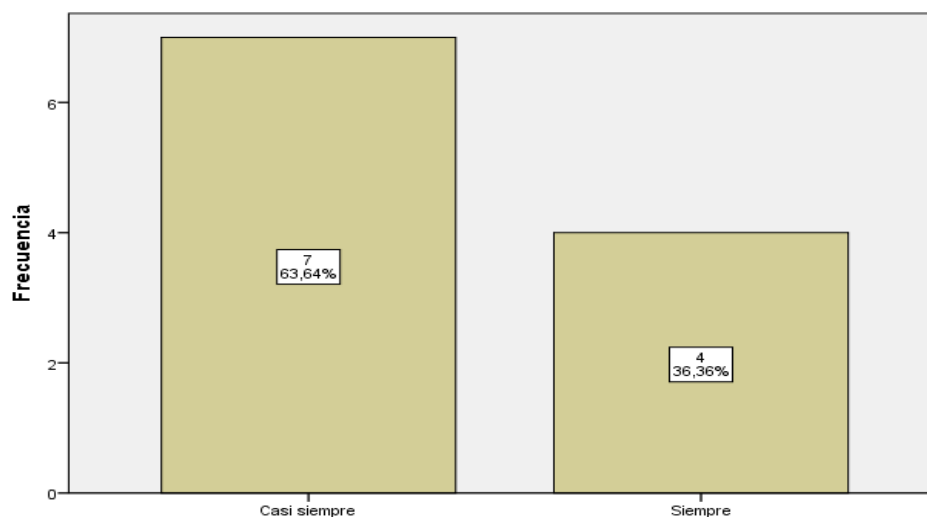
En el gráfico N° 21, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual en su totalidad respondieron siempre a la pregunta formulada.

**Tabla 27:** ¿Cree Ud. que las variaciones del clima afectan la composición de la materia prima?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	7	63,64	63,64	63,64
	Siempre	4	36,36	36,36	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 22:** ¿Cree Ud. que las variaciones del clima afectan la composición de la materia prima?



**Fuente:** tabla N° 27

**Interpretación:**

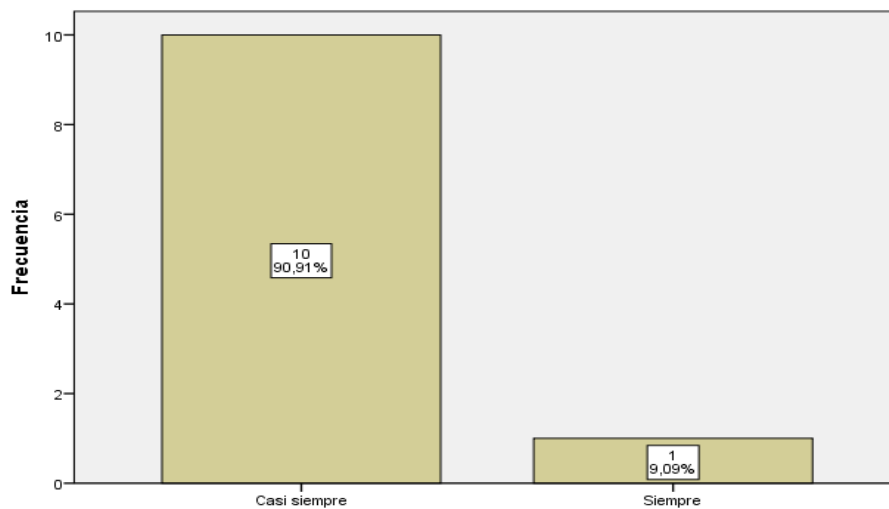
En el gráfico N° 22, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 63.64% respondió casi siempre a la pregunta mencionada y el 36.36% siempre.

**Tabla 28:** ¿Cree Ud. que las metas de descarte en proceso son cambiantes en las campañas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi siempre	10	90,91	90,91	90,91
Siempre	1	9,09	9,09	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 23:** ¿Cree Ud. que las metas de descarte en proceso son cambiantes en las campañas?



**Fuente:** tabla N° 28

**Interpretación:**

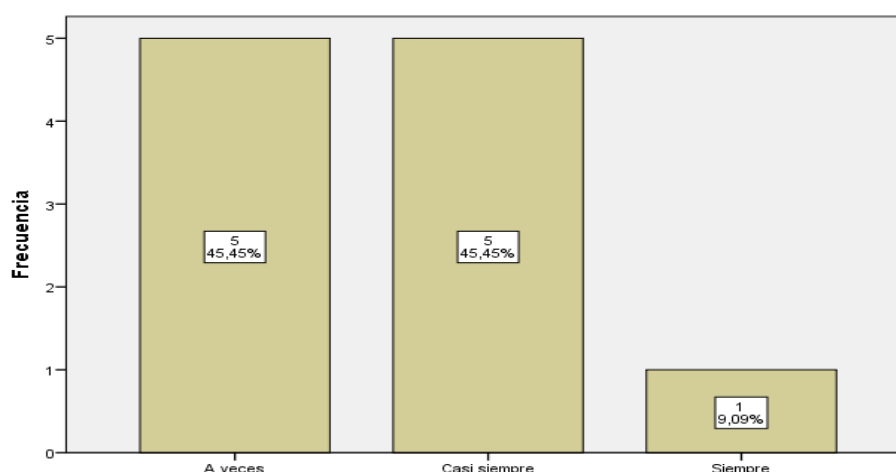
En el gráfico N° 23, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 90.91% respondió casi siempre a la pregunta mencionada y el 9.09% siempre.

**Tabla 29:** ¿Cree Ud. que se detectan a tiempo las faltas de las capacidades del trabajador en la manipulación de materia prima?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
A veces	5	45,45	45,45	45,45
Casi siempre	5	45,45	45,45	90,9
Siempre	1	9,09	9,09	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 24:** ¿Cree Ud. que se detectan a tiempo las faltas de las capacidades del trabajador en la manipulación de materia prima?



**Fuente:** tabla N° 29

### Interpretación:

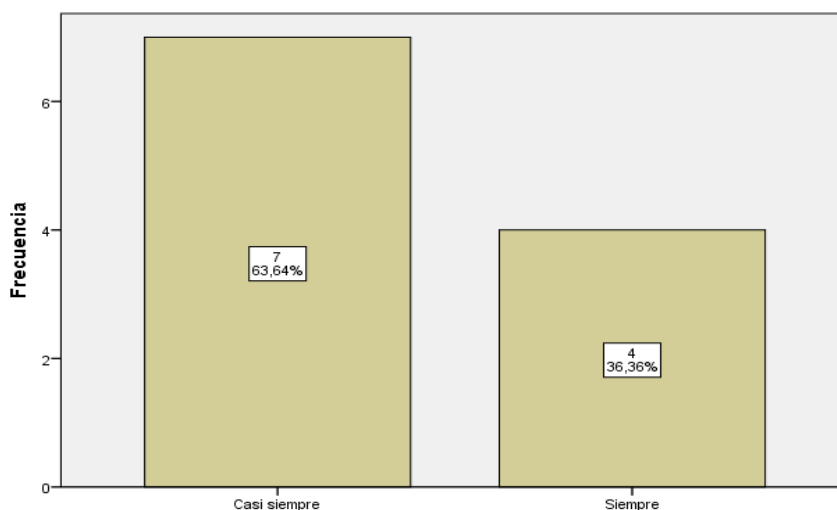
En el gráfico N° 24, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 45.45% respondió a veces y casi siempre a la pregunta mencionada, por otra parte el 9.09% respondió siempre.

**Tabla 30:** ¿Cree Ud. que durante el tiempo que estas laborando ha logrado los objetivos esperados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi siempre	7	63,64	63,64	63,64
Siempre	4	36,36	36,36	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 25:** ¿Cree Ud. que durante el tiempo que estas laborando ha logrado los objetivos esperados?



**Fuente:** tabla N° 30

**Interpretación:**

En el gráfico N° 25, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 63.64% respondió casi siempre a la pregunta mencionada, por otra parte el 36.36% respondió siempre.

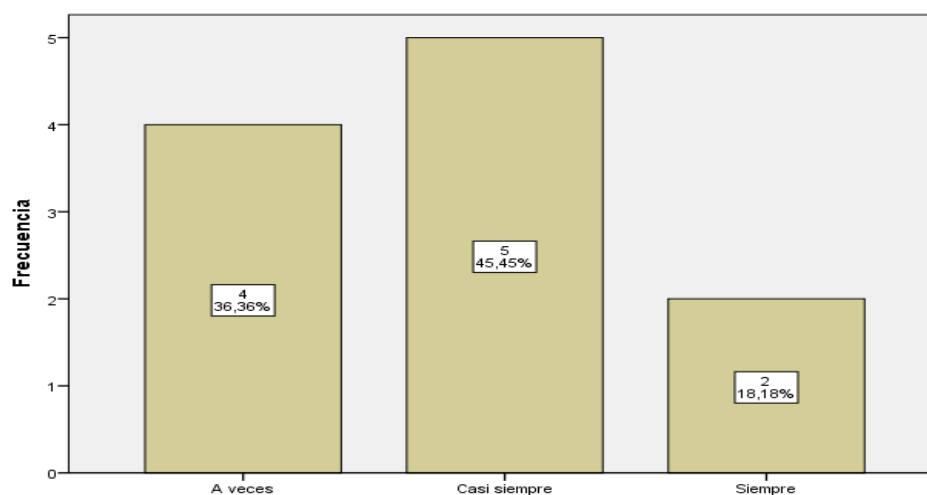


**Tabla 31:** ¿Cree Ud. que participa en el logro de los objetivos comunes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	4	36,36	36,36	36,36
Casi siempre	5	45,45	45,45	81,81
Siempre	2	18,18	18,18	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 26:** ¿Cree Ud. que participa en el logro de los objetivos comunes?



**Fuente:** tabla N° 31

**Interpretación:**

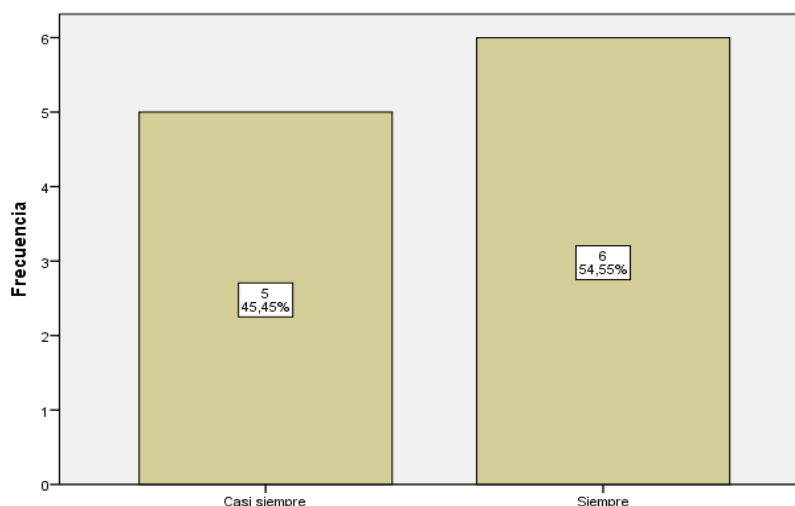
En el gráfico N° 26, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 45.45% respondió casi siempre a la pregunta mencionada, el 36.36% a veces, por otra parte el 18.18% respondió siempre.

**Tabla 32:** ¿Cree Ud. que cumple y respeta las normas, políticas y procedimientos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	5	45,45	45,45	45,45
Válidos Siempre	6	54,55	54,55	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 27:** ¿Cree Ud. que cumple y respeta las normas, políticas y procedimientos de la empresa?



**Fuente:** tabla N° 32

**Interpretación:**

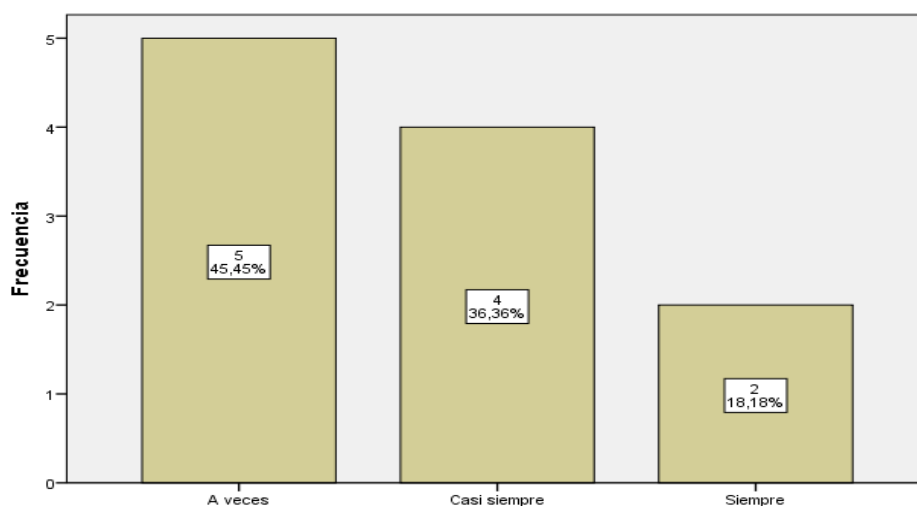
En el gráfico N° 27, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 54.55% respondió siempre a la pregunta mencionada, por otra parte el 45.45% respondió casi siempre.

**Tabla 33:** ¿Cree Ud. que acepta positivamente la retroalimentación de sus superiores y compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	5	45,45	45,5	45,5
Casi siempre	4	36,36	36,4	81,8
Siempre	2	18,18	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A en la Ciudad de Ica.

**Gráfico 28:** ¿Cree Ud. que acepta positivamente la retroalimentación de sus superiores y compañeros?



**Fuente:** tabla N° 33

**Interpretación:**

En el gráfico N° 28, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 11 trabajadores del área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. quienes representan el 100%, el cual el 45.45% respondió a veces a la pregunta mencionada, el 36.36% casi siempre, por otra parte el 18.18% siempre.

## 4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. Prueba de Hipótesis General:

**H<sub>0</sub>:** No influenciaría la evaluación del desempeño laboral según competencias laborales en la disminución de desperdicios en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

**H<sub>G</sub>:** Influenzaría la evaluación del desempeño laboral según competencias laborales en la disminución de desperdicios en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

**Tabla 34:** Contingencia

		Desempeño Laboral	Disminución de Desperdicios
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,793**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	11	11
Disminución de Desperdicios	Correlación de Pearson	,793**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	11	11

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### **Decisión:**

Con un nivel de significancia de 0.01 se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis planteada (H<sub>G</sub>): ***Existe una influencia entre la evaluación del desempeño laboral según competencias laborales en la disminución de desperdicios en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.***

#### 4.2.2. Prueba de Hipótesis específicas

##### Hipótesis Especifica N° 01

**H0:** No influenciaría la eficiencia laboral en la supervisión en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

**HG:** Influenzaría la eficiencia laboral en la supervisión en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

**Tabla 35:** Contingencia

		Eficiencia Laboral	Supervisión
Eficiencia Laboral	Correlación de Pearson	1	,657*
	Sig. (bilateral)		,028
	N	11	11
Supervisión	Correlación de Pearson	,657*	1
	Sig. (bilateral)	,028	
	N	11	11

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

##### **Decisión:**

Con un nivel de significancia de 0.05 se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis planteada (HG): ***Existe una influencia entre la eficiencia laboral en la supervisión en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.***

## Hipótesis Específica N° 02

**H0:** No influenciaría la eficacia laboral en la calidad del producto en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

**HG:** Influenzaría la eficacia laboral en la calidad del producto en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

**Tabla 36:** Contingencia

		Eficacia Laboral	Calidad
Eficacia Laboral	Correlación de Pearson	1	,662*
	Sig. (bilateral)		,026
	N	11	11
Calidad	Correlación de Pearson	,662*	1
	Sig. (bilateral)	,026	
	N	11	11

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### **Decisión:**

Con un nivel de significancia de 0.05 se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis planteada (HG): ***Existe una influencia entre la eficacia laboral en la calidad del producto en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.***

### Hipótesis Específica N° 03

**H0:** No influenciaría las competencias laborales en los resultados esperados en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

**HG:** Influiría las competencias laborales en los resultados esperados en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.

**Tabla 37:** Contingencia

		Objetivos	Resultados
Objetivos	Correlación de Pearson	1	,603*
	Sig. (bilateral)		,050
	N	11	11
Resultados	Correlación de Pearson	,603*	1
	Sig. (bilateral)	,050	
	N	11	11

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### Decisión:

Con un nivel de significancia de 0.05 se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis planteada (HG): ***Existe una influencia entre las competencias laborales en los resultados esperados en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.***

#### 4.2.3. Discusión de resultados.

Los resultados de esta investigación comprueban las hipótesis propuestas, se afirma que existe una influencia significativa directa entre el desempeño laboral y la disminución de desperdicios en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. En el cual se confirma lo investigado por Herrera (2015) en la tesis Competencias Laborales en los colaboradores del Departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango. Donde el objetivo de la tesis es determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa.

Asimismo; en la segunda hipótesis Influenciaría significativamente la eficiencia laboral y la supervisión en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. Para ello; se ha confrontado con la hipótesis propuesta por Brazzotto (2012). En la tesis Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones, en el cual se sostiene que desarrollar la “Evaluación de Desempeño por Competencias”, como herramienta organizacional, para lo cual se abordará desde un marco teórico los distintos métodos de evaluación de desempeño, sus implicancias, beneficios y desventajas, como así también los conceptos claves de la “Gestión por Competencias de los Recursos Humanos”, para luego focalizar el análisis en la evaluación de desempeño basada en competencias.

Por otro lado; en la tercera hipótesis Influenciaría significativamente la eficacia laboral en la calidad del producto en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. se relaciona con lo expuesto por Cojulun (2011). En la



tesis Competencias laborales como base para la selección de personal teniendo como hipótesis El enfoque de competencias laborales mejora el proceso de selección de personal. En el cual se ubican dos palabras claves las competencias laborales y la selección de personal ambas son un factor positivo en el análisis del desempeño de los trabajadores ya que ello va a permitir involucrarse activamente para llegar al cumplimiento de los objetivos.

Finalmente; en la cuarta hipótesis formulada existe una influencia significativa entre los objetivos y los resultados esperados el rendimiento en el desempeño laboral como herramienta de medición en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. Contrasta con lo expuesto por Oscoco (2015). En la tesis Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014; en el cual tiene como La gestión del talento se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

El desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las Líneas de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola S.A.; cuya actividad es verificar las exigencias de calidad que plantea el cliente, ha permitido obtener un aprovechamiento de materia prima ingresada a Planta de aproximadamente un 75%.

Las constantes capacitaciones que la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S:A. brinda a sus trabajadores en las líneas de producción influye positivamente en la correcta selección de la materia prima, cumpliéndose con los parámetros de selección exigidos por el Área de Aseguramiento de la Calidad.

Exportadora Frutícola del Sur S.A. es una Empresa de Servicio comprometida con la mejora continua y el desarrollo de un equipo humano capaz de cumplir y hasta de superar las metas trazadas. Para lograr este

objetivo es necesario tomar en cuenta la propuesta planteada en esta investigación.

La Empresa Frutícola del Sur S.A. a través del Departamento de Recursos Humanos debe realizar la Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades en las líneas de Selección y Empaque, premiándolos con incentivos o beneficios económicos por productividad.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Desarrollar e implementar un programa de capacitación relacionado a las competencias laborales, a través del cual los colaboradores puedan conocer cuáles son las competencias laborales que posee. Además fortalecer las competencias de los colaboradores a medida de lograr el máximo potencial de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; para un mejor desempeño laboral y cumplimiento en el alcance de las metas de la empresa.

Implementar la interacción entre el Departamento de Producción y Recursos Humanos evaluando las competencias de los supervisores y auxiliares del área de Selección y Empaque, a través de preguntas dirigidas hacia su historial laboral; que permitan corroborar la información descrita, además de reconocer las capacidades habilidades y destrezas que hacen más efectivo su desempeño.

Desarrollar actividades en las cuales el colaborador pueda conocer de qué forma poner en práctica sus habilidades y destrezas, además de poder potenciarla para poder desempeñarse de manera óptima en la realización de las labores encomendadas a él.

Implementar ciclos de capacitación permanente a los trabajadores con la finalidad de conocer sus destrezas y habilidades que permitan seleccionarlos en forma acertada y ubicarlos en el lugar adecuado para el desempeño de sus actividades laborales.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- ALCÁZAR, F. &. (2001). *GOBIERNO DE PERSONAS EN LAS EMPRESAS*.
- ALVAR EZQUERRA, M. (1998). *APORTACIONES RECIENTES A LA LEXICOGRAFÍA DEL ESPAÑOL DE AMÉRICA*. ESPAÑA.
- ALVAREZ LONDOÑO, H. (1992). *LA NUEVA ORGANIZACIÓN. UNA VISIÓN A TRAVÉS DE SU CULTURA*. CALI: CENTRO EDITORIAL UNIVALLE.
- ÁLVAREZ LONDOÑO, H. (1993). *HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE*. SANTIAGO DE CALI.
- BEDOYA SÁNCHEZ, E. (2003). *LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS*. LIMA, PERÚ.
- BENITEZ. (2006). *CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL ENFOQUE DEL MERCADEO INTERNO*.
- BRAZZOLOTTO, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LAS ORGANIZACIONES*. ARGENTINA.
- BRUNET, L. (1987). *EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES*. MEXICO: TRILLAS S.A.
- CAMPBELL Y COLABORADORES. (1970). *MANAGERIAL BEHAVIOR, PERFORMANCE AND EFFECTIVENESS*. NEW YORK: MAC. GRAW HILL.
- CANTÚ DELGADO. (1999). *DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD*. MEXICO.
- CHIAVENATO. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.
- CHIAVENATO. (2003). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO*. COLOMBIA.
- CHIAVENATO, I. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- CHIAVENATO, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. ESTADO DE SÃO PAULO, BRASIL: MC GRAW HILL.
- COJULUN CIFUENTES, M. (2011). *COMPETENCIAS LABORALES COMO BASE PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL*. GUATEMALA.

- CRITTENDEN, B., & KOLACZKOWSKI, S. (1995). WASTE MINIMIZATION: A PRACTICAL GUIDE. UK.
- CUATRECASAS, L. (2010). GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD: IMPLANTACION, CONTROL Y CERTIFICACION. BARCELONA, ESPAÑA: PROFIT.
- DE LA CRUZ SULCA, C. (2009). LA NUEVA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y SU EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE HUMANGA. AYACUCHO, PERÚ.
- DEMING. (1989). CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. ESPAÑA.
- GIRALDO HENAO, C. (2004). CREACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS. COLOMBIA.
- GONCALVES, A. (1997). *FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*.
- GRANES D., G. (2007). DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN BASE A UN MODELO DE COMPETENCIAS. VENEZUELA.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BATIPISTTA LUCIO, P. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN 6° EDI*. MÉXICO D.F.: MC GRAW HILL EDUCATION.
- HERNANDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (1991). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MEXICO.
- HERRERA SANDOVAL, A. (2015). COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE BIMBO CENTROAMÉRICA, AGENCIA HUEHUETENANGO. GUATEMALA.
- KITCHENHAM Y PFLEEGER. (1996). *SOFTWARE QUALITY: THE ELUSIVE TARGET*.
- LOPEZ. (2012). *GESTIÓN DEL TIEMPO PERSONAL Y COLECTIVO*.
- MARTINEZ, C. (2002). ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES. COMPETITIVIDAD Y COMPLEJIDAD EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN. BOGOTÁ, COLOMBIA.

- MAYORI MARRON. (2006). CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN - FEBAN - 2006, LIMA. LIMA, PERÚ.
- MEJIA CHAN, Y. (2012). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN LAS COMPETENCIAS LABORALES. MÉXICO.
- MESA ESPINOSA, NARANJO PÉREZ, & PÉREZ VIDAL. (2007). LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: HERRAMIENTA VITAL EN LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL. CUBA.
- MONDY, R. (2010). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- OLIVER. (2008). *MODULO 3º ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.
- OSCCO PERALTA. (2014). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL PACUCHA - ANDAHUAYLAS - APURIMAC, 2014. ANDAHUAYLAS, PERÚ.
- PEPPARD. (1996). *LA ESENCIA DE LA REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO*. MEXICO.
- PROKOPENKO, J. (1989). *LA GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD*.
- REYES. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: RELACIONES HUMANAS*.
- ROBBINS, S., & COULTER, M. (2003). *ADMINISTRACIÓN*. SAN DIEGO CA.: PRENTICE-HALL.
- SANGÜESA, MATEO & ILZARBE. (2006). *TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA CALIDAD*.
- SCHENEIDER Y HALL. (1982). *TOWARD SPECIFYING THE CONCEPT OF WORK CLIMATE*.
- SINK, S. (1995). *PRODUCTIVITY MANAGEMENT: PLANNING, MEASUREMENT AND EVALUATION, CONTROL AND IMPROVEMENT*. NEW YORK.
- STEPHEN P. , R., & COULTER, M. (2005). *ADMINISTRACIÓN*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

SUDARSKY, J. (1974). *MOTIVACIÓN INDIVIDUO Y SOCIEDAD*. BOGOTA:  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.

ZORRILLA. (1993). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN*. MÉXICO.



## **ANEXOS**

**1.- MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**2.- INSTRUMENTO**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN Y EMPAQUE DE LA EMPRESA EXPORTADORA FRUTÍCOLA DEL SUR S.A, EN LA CIUDAD DE ICA – AÑO 2017.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<p><b>Problema Principal:</b></p> <p>¿En qué medida la evaluación del desempeño por competencias laborales influyen en la disminución de desperdicios en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la influencia de la evaluación del desempeño por competencias laborales en la disminución de desperdicios en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>La evaluación del desempeño según competencias laborales influenciarían significativamente en la disminución de desperdicios en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.</p>	<p><b>VX (1):</b></p> <p><b>Desempeño Laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia Laboral</li> <li>• Eficacia Laboral</li> <li>• Competencias Laborales</li> </ul>
<p><b>Problemas Secundarios:</b></p> <p><b>PE 1:</b> ¿En qué medida la eficiencia laboral influye en la supervisión en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017?</p>	<p><b>Objetivos Secundarios:</b></p> <p><b>OE 1:</b> Determinar la influencia de la eficiencia laboral en la supervisión en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Secundarios:</b></p> <p><b>HE 1:</b> La eficiencia laboral influenciaría significativamente en la supervisión en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.</p>	<p><b>VY (2):</b></p> <p><b>Disminución de Desperdicios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del</li> <li>• Calidad del Producto</li> <li>• Resultados Esperados</li> </ul>

<p><b>PE 2:</b> ¿En qué medida la eficacia laboral influye en la calidad del producto en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017?</p> <p><b>PE 3:</b> ¿En qué medida las competencias laborales influyen en los resultados esperados en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017?</p>	<p><b>OE 2:</b> Determinar la influencia de la eficacia laboral en la calidad del producto en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.</p> <p><b>OE 3:</b> Determinar la influencia de las competencias laborales en los resultados esperados en el área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S.A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.</p>	<p><b>HE 2:</b> La eficacia laboral influenciaría significativamente en la calidad del producto en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.</p> <p><b>HE 3:</b> Las competencias laborales influenciarían significativamente en los resultados esperados en el Área de Selección y Empaque de la Empresa Exportadora Frutícola del Sur S. A. en la ciudad de Ica, Año - 2017.</p>		
--	---	--	--	--

**ENCUESTA: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

Frente a la realización del proyecto de investigación denominado **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN Y EMPAQUE DE LA EMPRESA EXPORTADORA FRUTÍCOLA DEL SUR, EN LA CIUDAD DE ICA - 2017**. Se ha considerado necesario conocer su opinión, por ello se agradece la participación al responder el siguiente cuestionario.

La información que usted proveerá será usada únicamente para el proyecto en cuestión.

**Por favor marque con una (X) sobre la alternativa que usted crea conveniente.**

**Calificación:**

<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Nº	Dimensiones e indicadores					
		1	2	3	4	5
	<b><i>Eficiencia Laboral</i></b>					
<b>01</b>	¿Cree Ud. que propone soluciones creativas y realiza cambios para el desarrollo de sus funciones?					
<b>02</b>	¿Cree Ud. que realiza ajustes para mantener el nivel de productividad cuando cambian las prioridades?					
<b>03</b>	¿Cree Ud. que administra adecuadamente los recursos y el tiempo para garantizar la realización de su trabajo en forma correcta?					
<b>04</b>	¿Cree Ud. que pone en práctica los conocimientos adquiridos en el puesto?					
	<b><i>Eficacia Laboral</i></b>					
<b>05</b>	¿Cree Ud. que busca permanentemente la satisfacción del cliente interno y/o externo?					
<b>06</b>	¿Cree Ud. que planea y actúa por sí mismo, por lo que requiere poca supervisión para realizar su trabajo?					
<b>07</b>	¿Cree Ud. que trabaja en armonía con los demás demostrando una conducta positiva e interés en la solución de problemas?					
<b>08</b>	¿Cree Ud. que identifica y analiza los problemas y oportunidades de manera rápida y acertada, previniendo consecuencias y riesgos?					
	<b><i>Competencias Laborales</i></b>					
<b>09</b>	¿Cree Ud. que desarrolla e implementa relaciones de cooperación para lograr objetivos laborales?					
<b>10</b>	¿Cree Ud. que participa activamente como miembro del equipo para el logro de los objetivos comunes?					
<b>11</b>	¿Cree Ud. que logra mantener la meta establecida?					
<b>12</b>	¿Cree Ud. que ha mejorado con la aplicación de la evaluación de desempeño en su meta diaria?					

**Gracias por participar.**

**ENCUESTA: DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS**

Frente a la realización del proyecto de investigación denominado **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN Y EMPAQUE DE LA EMPRESA EXPORTADORA FRUTÍCOLA DEL SUR, EN LA CIUDAD DE ICA - 2017**. Se ha considerado necesario conocer su opinión, por ello se agradece la participación al responder el siguiente cuestionario.

La información que usted proveerá será usada únicamente para el proyecto en cuestión.

**Por favor marque con una (X) sobre la alternativa que usted crea conveniente.**

**Calificación:**

Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Dimensiones e indicadores					
		1	2	3	4	5
	<b><i>Supervisión</i></b>					
<b>01</b>	¿Cree Ud. que muestra interés en todos los aspectos del trabajo y hay precisión en los procesos y las tareas?					
<b>02</b>	¿Cree Ud. que comunica a su personal los trabajos a realizar durante su jornada?					
<b>03</b>	¿Cree Ud. que la relación con sus colaboradores influye en el desempeño de sus labores?					
<b>04</b>	¿Cree Ud. que busca permanentemente la satisfacción del cliente interno?					
	<b><i>Calidad del producto</i></b>					
<b>05</b>	¿Cree Ud. que se cumplen los requisitos de calidad del producto en proceso?					
<b>06</b>	¿Cree Ud. que las variaciones del clima afectan la composición de la materia prima?					
<b>07</b>	¿Cree Ud. que las metas de descarte en proceso son cambiantes en las campañas?					
<b>08</b>	¿Cree Ud. que se detectan a tiempo las faltas de las capacidades del trabajador en la manipulación de materia prima?					
	<b><i>Resultados esperados</i></b>					
<b>09</b>	¿Cree Ud. que durante el tiempo que estas laborando ha logrado los objetivos esperados?					
<b>10</b>	¿Cree Ud. que participa en el logro de los objetivos comunes?					
<b>11</b>	¿Cree Ud. que cumple y respeta las normas, políticas y procedimientos de la empresa?					
<b>12</b>	¿Cree Ud. que acepta positivamente la retroalimentación de sus superiores y compañeros?					

**Gracias por participar.**