



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

**“INFLUENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.
CASO: EMPACADORA BILBO S.A.”**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de
Magister en Gestión del Talento Humano**

Autora:

Martha Cecilia Mendoza Chiquito

Director Científico:

Ing. Héctor López Paredes, MGT.

Quito – Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

**“INFLUENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.
CASO: EMPACADORA BILBO S.A.”**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de
Magister en Gestión del Talento Humano**

Autora: Martha Cecilia Mendoza Chiquito

Email: marthycmch@gmail.com

Teléfono: 0995268280 – 055 000477

Quito – Ecuador

2016

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1311433567
APELLIDO Y NOMBRES:	MARTHA CECILIA MENDOZA CHIQUITO
DIRECCION:	CALLE 324 AV. 217 MANTA
EMAIL:	marthycmch@gmail.com
TELÉFONO FIJO:	055000477
TELÉFONO MOVIL:	0995268280

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	INFLUENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN. CASO: EMPACADORA BILBO S.A
AUTOR O AUTORES:	MARTHA CECILIA MENDOZA CHIQUITO
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	17 DE AGOSTO 2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	ING. HÉCTOR LÓPEZ PAREDES
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>La pesca y acuicultura forman parte de los sectores económicos más importantes de la provincia de Manabí, por ende ocupa una gran masa laboral y aporta al progreso de sociedad. Las industrias de la Ciudad de Manta y la organización en estudio acorde al desarrollo al cual se ha visto inmerso se encuentra en la búsqueda constante de seleccionar, contratar y mantener al personal que cumpla con el perfil y que a la vez tengan un alto desempeño laboral.</p> <p style="text-align: center;">La presente investigación estuvo direccionada, a evaluar cómo influyó la selección de personal en el desempeño</p>

	<p>laboral, del área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A durante el segundo semestre del 2015, diagnosticando como se realizó la selección de personal, los métodos que utilizó la empresa y la utilidad que estos brindan, por lo que se ejecutaron encuestas direccionadas a este fin, además, se analizaron los resultados del desempeño laboral de este personal.</p> <p>Se pudo establecer que existe una correlación positiva entre las dos variables en estudio, utilizando el método de Pearson, considerándose dentro de la investigación a los trabajadores del área de producción camarón, en sus diversas posiciones dentro de la empresa de manera estratificada. Y como recomendación se sugiere revisar el proceso de selección de personal, capacitar al personal de nivel medio – jefaturas para que sean parte activa de los procesos de selección y evaluación de desempeño laboral.</p>
PALABRAS CLAVES:	Selección de Personal, Desempeño laboral, trabajador de producción.
ABSTRACT:	<p>The Fishing and aquaculture are part of the most important economic sectors of the province of Manabí, therefore occupies a large mass of workers and contributes to the progress of society. The Industries in the Manta City and the organization under study according to Development to which has been immersed is in the constant search for select, hire and keep staff complying with the professional profile and at the same time have high performance</p> <p>Present research was addressed in assessing how it influenced the selection of staff job performance, area Production</p>

	<p>Company Bilbo SA during the second half of 2015, diagnosing as the recruitment and personnel selection el was conducted, the methods he used the business and utility they provide, so I know executed surveys addressed to this order, in addition, the results of this staff work performance were analyzed.</p> <p>It was established that there is a positive correlation between the two variables studied, using the method of Pearson, Research In considering Workers Shrimp Production area, in its various positions within the Company stratified way. And as Recommendation suggests Review Process Recruitment, training staff midlevel - Headquarters to be an active part of the Selection Process and Evaluation of work performance.</p>
KEYWORDS	Personnel selection, Job performance, production workers.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 

MARTHA CECILIA MENDOZA CHIQUITO

C.I. 1311433567

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **MARTHA CECILIA MENDOZA CHIQUITO**, CI 1311433567 autor/a del proyecto titulado: **Influencia de la Selección de Personal en el Desempeño Laboral del área de producción. Caso: Empacadora Bilbo S.A.** previo a la obtención del título de **MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 17 de agosto 2016.

f.  _____

MARTHA CECILIA MENDOZA CHIQUITO

1311433567

Quito, 17 de agosto 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **RONALD ANTONIO BAQUE GUEVARA** con cédula de identidad N. - 1302588718 en calidad de GERENTE GENERAL DE EMPACADORA BILBO S.A. autorizo a **MARTHA CECILIA MENDOZA CHIQUITO**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "INFLUENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN. CASO: EMPACADORA BILBO S.A.", basada en la información proporcionada por la compañía.

f:
f:



RONALD ANTONIO BAQUE GUEVARA

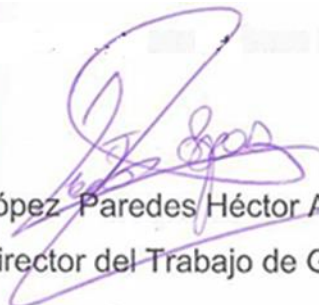
C.I. 1302588718

INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Para: Rodrigo Albuja Chávez, Ph.D.
Director General de Posgrados

Este trabajo de titulación, escrito por Martha Cecilia Mendoza Chiquito y titulado “INFLUENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN. CASO: EMPACADORA BILBO S.A.”, ha sido aprobado en cuanto a estilo y contenido académico, y se refiere a usted para ser juzgado.

El Comité de aprobación de este Trabajo de Titulación, una vez que se ha revisado, evaluado, y con la base de su mérito intelectual, recomienda sea APROBADO.



López Paredes Héctor Alejandro, MGT
Director del Trabajo de Grado

Sánchez Del Valle Mentor Genaro, MGT.
Evaluador

CEVALLOS ALVARADO JUAN CARLOS, MSC.
Evaluador

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, a la Dirección General de Posgrados, y de manera especial a todos los docentes que hicieron posible mi preparación como estudiante, por sus valiosas enseñanzas, conocimientos y experiencias impartidas en las diferentes etapas de este proceso.

DEDICATORIA

A Dios por darme fortaleza y permitirme lograr cumplir este objetivo,
A mis Padres, Hermanos y Amigos
por su incondicional apoyo moral,
estímulos brindados con infinito amor y confianza,
y por infundir los valores necesarios
para llevar a buen fin este proceso
que da inicio a proponerme nuevos objetivos.

Martha Cecilia Mendoza

INDICE	
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO	iii
PROYECTO DE TITULACIÓN	iii
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	vi
CARTA DE AUTORIZACIÓN	vii
INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	viii
AGRADECIMIENTO	ix
DEDICATORIA	x
RESUMEN	- 1 -
ABSTRACT	- 2 -
INTRODUCCIÓN	- 3 -
CAPITULO I	- 6 -
1.1 Planteamiento del problema	- 6 -
1.2 Formulación del problema	- 8 -
1.3 Sistematización del problema	- 8 -
1.4 Objetivos de la Investigación	- 8 -
1.4.1 Objetivo general	- 8 -
1.4.2 Objetivos específicos	- 9 -
1.5 Justificación	- 9 -
1.7 Alcance	- 10 -
CAPITULO II	- 11 -
2. Marco Teórico	- 11 -
2.1 Gestión del Talento Humano	- 11 -
2.1.1 Subsistema de Reclutamiento y selección de Recursos Humanos	- 11 -
2.2 Fases de la selección de personal	- 13 -
2.2.1 Reclutamiento	- 13 -
2.2.2 Tipos de reclutamiento	- 13 -
2.2.3 Selección de personas	- 14 -
2.2.4 Entrevista	- 14 -
2.2.5 Pruebas para selección de personal	- 15 -
2.2.6 Proceso de selección	- 15 -
2.2.7 Verificación de antecedentes	- 16 -
2.2.8 Revisión Médica	- 16 -
2.2.9 Inducción General	- 16 -
2.2.10 Contratación	- 17 -

2.2.11 Inducción Específica	- 17 -
2.3 Desempeño Laboral	- 18 -
2.3.1 Métodos de Evaluación de Desempeño	- 19 -
2.3.2 Método utilizado por Empacadora Bilbo S.A.	- 21 -
2.4 Marco de Referencia	- 22 -
2.5 Marco Institucional	- 27 -
CAPITULO III	- 33 -
3. Marco Metodológico	- 33 -
3.1 Metodología de la Investigación	- 33 -
3.2 Enfoque de la investigación	- 33 -
3.3 Método analítico sintético	- 34 -
3.4. Técnicas	- 35 -
3.5 Hipótesis	- 36 -
3.6 Cuadros de Identificación de Variables	- 36 -
3.7 Matriz de operacionalización de Variables	- 37 -
3.8 Métodos utilizados para medir la fiabilidad de la encuesta	- 42 -
3.8.1 Criterio de Moriyama	- 42 -
3.8.2 Alfa de Cronbach	- 44 -
CAPITULO IV	46
4.1 Recolección y tratamiento de la información	46
4.1.1 Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	46
4.1.1.1 Análisis del Reclutamiento de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	46
4.1.1.2 Análisis de la entrevista con el Analista de Talento Humano de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	48
4.1.1.3 Análisis de las Pruebas de Selección de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	50
4.1.1.4 Análisis de la entrevista con el Jefe Inmediato de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	52
4.1.1.5 Análisis de la Revisión médica de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	54
4.1.1.6 Análisis de la Inducción de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	56
4.1.1.7 Análisis de la Capacitación de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	58
4.1.1.8 Análisis de Liderazgo de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	60
4.1.1.9 Análisis de Liderazgo de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	62

4.1.1.10 Análisis de Clima laboral de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	64
4.1.1.11 Análisis de Clima Organizacional de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.	66
4.1.1.12 Formación	68
4.1.2 Datos obtenidos de la Evaluación del Desempeño	70
4.1.2.1 Análisis de la Evaluación de desempeño con la Productividad.....	70
4.1.2.2 Análisis de la Evaluación de desempeño con la Calidad del Trabajo	72
4.1.2.3 Análisis de la Evaluación de desempeño con el Compromiso con la organización	74
4.1.2.5 Análisis de la Evaluación de desempeño con el Compromiso con la organización	76
4.1.2.6 Análisis de la Evaluación de desempeño con el Trabajo en equipo.....	78
4.1.2.7 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Sistemas de Gestión	80
4.1.2.8 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Sistemas de Gestión	82
4.1.2.9 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Sistemas de Gestión	84
4.1.2.10 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Sistemas de Gestión..	86
4.1.2.11 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Valores Corporativos..	88
4.1.2.12 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Valores Corporativos..	90
4.2. Influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de la Empacadora Bilbo S.A.	92
4.2.1. Interpretación de las correlaciones.....	92
4.2.2. Análisis de la Hipótesis.....	103
CAPITULO V	105
5.1 Conclusiones	105
5.2 Recomendaciones	107
BIBLIOGRAFIA	108
Anexo A.....	111
Anexo B.....	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Parámetros para la Evaluación de Desempeño	22
Tabla 2. Parámetros de Escala de calificación de Evaluación de Desempeño	22
Tabla 3. Estratificación de la muestra	35
Tabla 4. Operacionalización de Variables	37
Tabla 5. Reclutamiento	47
Tabla 6. Entrevista.....	49
Tabla 7. Pruebas de Selección	50
Tabla 8. Entrevista con el Jefe Inmediato	52
Tabla 9. Exámenes Médicos	54
Tabla 10. Inducción.....	56
Tabla 11. Capacitación.....	58
Tabla 12. Liderazgo.....	60
Tabla 13. Liderazgo.....	62
Tabla 14. Clima Organizacional	64
Tabla 15. Clima Organizacional	66
Tabla 16. Formación	68
Tabla 17. Productividad.....	71
Tabla 18. Calidad del Trabajo	73
Tabla 19. Compromiso con la organización.....	74
Tabla 20. Compromiso con la organización.....	76
Tabla 21. Trabajo en equipo.....	78
Tabla 22. Sistemas de Gestión	80
Tabla 23. Sistemas de Gestión	82
Tabla 24. Sistemas de Gestión	84
Tabla 25. Sistemas de Gestión	86
Tabla 26. Valores Corporativos.....	88
Tabla 27. Valores Corporativos.....	90
Tabla 28. Escala de valoración coeficiente de Pearson	92
Tabla 29. Correlación 1	93
Tabla 30. Correlación 2	93
Tabla 31. Correlación 3	93
Tabla 32. Correlación 4	94
Tabla 33. Correlación 5	94
Tabla 34. Correlación 6	94
Tabla 35. Correlación 7	95
Tabla 36. Correlación 8	95
Tabla 37. Correlación 9	96
Tabla 38. Correlación 10	96
Tabla 39. Correlación 11	96
Tabla 40. Correlación 12	97
Tabla 41. Correlación 13	97
Tabla 42. Correlación 14	98
Tabla 43. Correlación 15	98
Tabla 44. Correlación 16	98
Tabla 45. Correlación 17	99
Tabla 46. Correlación 18	99
Tabla 47. Correlación 19	100
Tabla 48. Correlación 20	100

Tabla 49. Correlación 21	100
Tabla 50. Correlación 22	101
Tabla 51. Correlación 23	101
Tabla 52. Correlación 24	102
Tabla 53. Correlación 25	102
Tabla 54. Correlación 26	102
Tabla 55. Correlación 27	103

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fórmula para obtener muestra	- 34 -
Ilustración 2. Identificación de variables	- 36 -
Ilustración 3. Resumen criterios de Moriyama de Encuesta	- 43 -
Ilustración 4. Resumen criterios de Moriyama de Evaluación de Desempeño	- 44 -
Ilustración 5. Confiabilidad de la Encuesta	- 45 -
Ilustración 6. Confiabilidad de la Evaluación de desempeño	- 45 -
Ilustración 7. Reclutamiento	47
Ilustración 8. Entrevista	49
Ilustración 9. Pruebas de Selección	51
Ilustración 10. Entrevista con el Jefe Inmediato	53
Ilustración 11. Revisión Médica	55
Ilustración 12. Inducción.....	57
Ilustración 13. Capacitación.....	59
Ilustración 14. Liderazgo	61
Ilustración 15. Liderazgo	63
Ilustración 16. Clima Organizacional.....	65
Ilustración 17. Clima Organizacional.....	67
Ilustración 18. Formación.....	69
Ilustración 19. Productividad.....	71
Ilustración 20. Calidad del Trabajo	73
Ilustración 21. Compromiso con la organización.....	75
Ilustración 22. Compromiso con la organización.....	77
Ilustración 23. Trabajo en equipo.....	79
Ilustración 24. Sistemas de Gestión.....	81
Ilustración 25. Sistemas de Gestión.....	83
Ilustración 26. Sistemas de Gestión.....	85
Ilustración 27. Sistemas de Gestión.....	87
Ilustración 28. Valores Corporativos	89
Ilustración 29. Valores Corporativos	91

RESUMEN

La pesca y acuicultura forman parte de los sectores económicos más importantes de la provincia de Manabí, por ende ocupa una gran masa laboral y aporta al progreso de sociedad. Las industrias de la Ciudad de Manta y la organización en estudio acorde al desarrollo al cual se ha visto inmerso se encuentra en la búsqueda constante de seleccionar, contratar y mantener al personal que cumpla con el perfil y que a la vez tengan un alto desempeño laboral.

La presente investigación estuvo direccionada, a evaluar cómo influyó la selección de personal en el desempeño laboral, del área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A durante el segundo semestre del 2015, diagnosticando como se realizó la selección de personal, los métodos que utilizó la empresa y la utilidad que estos brindan, por lo que se ejecutaron encuestas direccionadas a este fin, además, se analizaron los resultados del desempeño laboral de este personal.

Se pudo establecer que existe una correlación positiva entre las dos variables en estudio, utilizando el método de Pearson, considerándose dentro de la investigación a los trabajadores del área de producción camarón, en sus diversas posiciones dentro de la empresa de manera estratificada. Y como recomendación se sugiere revisar el proceso de selección de personal, capacitar al personal de nivel medio – jefaturas para que sean parte activa de los procesos de selección y evaluación de desempeño laboral.

Palabras claves: Selección de Personal, Desempeño laboral, trabajador de producción.

ABSTRACT

The Fishing and aquaculture are part of the most important economic sectors of the province of *Manabí*, therefore occupies a large mass of workers and contributes to the progress of society. The Industries in the Manta City and the organization under study according to Development to which has been immersed is in the constant search for select, hire and keep staff complying with the professional profile and at the same time have high performance

Present research was addressed in assessing how it influenced the selection of staff job performance, area Production Company Bilbo SA during the second half of 2015, diagnosing as the recruitment and personnel selection el was conducted, the methods he used the business and utility they provide, so I know executed surveys addressed to this order, in addition, the results of this staff work performance were analyzed.

It was established that there is a positive correlation between the two variables studied, using the method of Pearson, Research In considering Workers Shrimp Production area, in its various positions within the Company stratified way. And as recommendation suggests review process recruitment, training staff midlevel - Headquarters to be an active part of the Selection Process and Evaluation of work performance.

Keywords: personnel selection, Job performance, production workers.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la principal industria en la zona costera de Manabí es la del procesamiento de productos del mar y de acuicultura, dando lugar al asentamiento de un gran número de organizaciones en esta zona, generando empleos en varias empresas al mismo tiempo, variando su forma y tiempo de intervención de acuerdo a las condiciones de las mismas; por ejemplo, el procesamiento del atún, pesca fresca, de los cuales podemos citar el camarón, corvinas y toda la diversidad de mariscos y crustáceos que se producen en las diversas estaciones del año. Sin embargo, a medida que la industria avanza, estas experimentan cambios provocados por la conducta de los trabajadores o los que se generan por el ambiente de trabajo.

Por lo tanto, la propuesta de este trabajo investigativo fue evidenciar si existe influencia de la selección de personal en el desempeño laboral del área de producción y como caso de estudio se generaron y analizaron los datos de la Empacadora Bilbo S.A. durante el segundo semestre del 2015.

La metodología utilizada en este caso de estudio fue cuantitativo - deductivo, partiendo de la base teórica y con la aplicación de encuestas y evaluaciones de desempeño al personal del área de producción, la información fue procesada a través del software SPSS statistics de IBM para fácil presentación e interpretación de la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral del área de producción.

El presente estudio consta de siete capítulos los cuales están compuestos de la siguiente forma.

En el primer capítulo el planteamiento del problema, sistematización del problema, justificación, objetivos y el alcance de la investigación.

El segundo capítulo, recoge investigaciones teóricas con los criterios de varios autores que han tratado los temas de selección de personal y desempeño laboral, además, incluye investigaciones previas documentadas a través de artículos científicos, este capítulo contiene el marco institucional.

El tercer capítulo describe la metodología de trabajo empleado en la realización del caso de estudio, el cálculo de la muestra, hipótesis, operacionalización de las variables en indicadores.

El capítulo cuatro describe la presentación y el análisis de resultados de la aplicación de las encuestas y la evaluación de desempeño y la comprobación de la hipótesis.

El capítulo quinto recoge las conclusiones y recomendaciones dirigidas a la empresa Empacadora Bilbo S.A. sobre la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral del área de producción.

En el capítulo sexto, se encontrará la bibliografía utilizada para el estudio investigativo y en el capítulo séptimo los anexos utilizados en la investigación.

En conclusión el presente trabajo de investigación entrega un panorama totalmente nuevo de la influencia de la selección de personal en el desempeño

laboral de la empresa Empacadora Bilbo S.A., propiciando mejoras en estos subsistemas de Talento Humano e induciendo a futuras investigaciones sobre esta u otras áreas.

CAPITULO I

Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

La dinámica organizacional del sector industrial (marino-acuicultura) ha tenido grandes avances, por lo que las empresas buscan contar con personal competitivo y estable dentro de la organización. Sin embargo, para Empacadora Bilbo S.A. esto se ha convertido en una tarea difícil, ya que existe una gran variedad de empresas de características similares tanto local, como en los cantones a su alrededor, provocando una constante rotación.

Rodrigues, N. y Rebelo, T. (2013), mencionan en su estudio, que el desempeño tiene una relación directa con la personalidad proactiva; datos que son recabados en la selección de personal, sin embargo, su estudio muestra una pequeña variación dando lugar a nuevas investigaciones para identificar cuáles son las características que se deben resaltar en los procesos de selección para contratar al más idóneo según el perfil de cada puesto en la organización. Por lo tanto es imperativo continuar en la búsqueda de nuevas herramientas para mejorar las técnicas de selección que en la actualidad maneja Empacadora Bilbo S.A., con la finalidad de que sus nuevos colaboradores desempeñen de manera adecuada sus cargos, muestra de ello es que en los procesos de selección realizados en el primer semestre del 2015, solo un 16% permanece en la organización, situación que debe cambiar con la implementación de mejoras resultantes del presente estudio.

Manta, siendo una ciudad puerto cuenta con un sin número de empresas industriales dedicadas al proceso y exportación de atún en diversas presentaciones, camarón y pesca fresca congelada. En la actualidad estas industrias y Empacadora

Bilbo S.A. ha tenido un crecimiento sostenible y la tarea de mantener al personal comprometido con la organización es un trabajo constante ya que el proceso de producción que desarrolla la industria en su mayoría es manual “descabezado, pelado, empaque de camarón, limpieza y empaque de lomos de atún y la elaboración de las conservas de atún” además de los procesos secundarios como la inspección de las fundas y control de calidad, por lo tanto la organización considera a los empleados como socios estratégicos para el correcto desenvolvimiento de sus actividades. Sin embargo, en la actualidad uno de los problemas que tiene Empacadora Bilbo S.A. es identificar el personal idóneo en el área de producción debido a las prácticas antiguas utilizadas en la empresa, tales como: contratar personal referido por empleados de la compañía, la falta de verificación de la experiencia descrita en la hoja de vida y el no utilizar herramientas de selección, repercutiendo en el desempeño laboral de los nuevos colaboradores de la organización.

En los últimos meses ha sido notorio el bajo desempeño del personal del área producción, y considerando que el contrato utilizado en Empacadora Bilbo S.A., es Contrato a Destajo, esto impacta desfavorablemente tanto al empleado y a la empresa, repercutiendo negativamente a los nuevos ingresos de personal, ya que no resulta atractivo la forma de pago provocando la renuncia del colaborador o en algunos casos abandonando del trabajo, teniendo el nivel de rotación de un 4 % en esta área. Otra consideración es que la empresa al final del año debe realizar la compensación del salario digno al personal de bajo rendimiento, afectando los estados financieros de la organización.

Al realizar el análisis del proceso de selección de personal, se identificó que este tiene relación con el desempeño del personal, esto se lo pudo evidenciar a través de

la ejecución de una encuesta dirigida al personal en estudio, además, se analizaron los resultados de la evaluación de desempeño, estos datos fueron procesados y analizados a través de un sistema estadístico y se evidenció una correlación positiva entre las variables.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral del área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A.?

1.3 Sistematización del problema

¿Cómo se realiza en la actualidad el proceso de selección de personal para el área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A.?

¿Cuál es el nivel o grado de desempeño del personal del área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A. en el segundo semestre del 2015?

¿Cuál es la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A.?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo general

Evaluar cómo influye la selección de personal en el desempeño laboral del área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

Diagnosticar como se realiza en la actualidad el proceso de selección de personal para el área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A.

Analizar el desempeño del personal del área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A. en el segundo semestre del 2015.

Identificar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa Empacadora Bilbo S.A.

1.5 Justificación

Empacadora Bilbo S.A. es una procesadora de alimentos, siendo su principal producción el camarón y la pesca fresca (corvina, pámpano, dorado, entre otras variedades) y teniendo en consideración que un 70% de su plantilla corresponde al área de producción y que éste es un proceso netamente manual, la empresa requiere de personal competitivo y comprometido con la organización. Por lo tanto, considerando los varios procesos de selección realizados durante el primer semestre del 2015 por Empacadora Bilbo S.A., fue necesario identificar si existió relación entre la selección de personal y el desempeño laboral, teniendo como finalidad la búsqueda de mejoras y/o soluciones a las causas que generen un bajo desempeño en el personal.

Al determinar si la selección influyó en la productividad del personal de Empacadora Bilbo S.A., permitió mejorar las técnicas de selección, reduciendo el porcentaje de rotación anual. Por lo tanto, la empresa ingresará nuevos colaboradores que cumplan con el perfil, mejorando el desempeño en el desarrollo

de sus funciones del nuevo personal, permitiendo a través de esto la permanencia de las nuevas contrataciones dentro de la empresa y provocando un impacto positivo en los resultados del desempeño laboral en general.

En este sentido fue necesario investigar cómo influyó la selección de personal en el desempeño laboral del personal del área de producción en la Empacadora Bilbo S.A., durante el segundo semestre de 2015, logrando optimizar los recursos humanos de la compañía al mejorar la selección de personal, además, al finalizar el estudio se entregó posibles mejoras que impacten positivamente en el desempeño laboral y la productividad, impulsando a la empresa a ser más competitiva.

Este estudio estuvo basado en la línea de investigación de optimización del talento humano de la Unidad de Posgrados de la UTE, Escuela de Talento Humano.

1.7 Alcance

El estudio se desarrolló en un plazo de cuatro meses y tuvo como finalidad de determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral, del personal del área de producción de la Empacadora Bilbo S.A., en el periodo de septiembre a diciembre 2015.

El propósito de la investigación es determinar si existe correlación entre la selección de personal y el desempeño laboral a través de la identificación de los procesos y filtros de selección y finalizó con el análisis de los resultados del desempeño laboral.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1 Gestión del Talento Humano

“Las áreas de administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global.” (Werther & Davis, 2008).

Las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera. (Chiavenato 2011). Por lo tanto, la tarea del área de Talento Humano siempre está en la búsqueda de estrategias para vincular el personal idóneo a la organización.

“La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas ” (Dessler, 2009).

Una diferencia importante entre la administración del capital humano (ACH) y los RH de la era antigua es que en lugar de tratar de imitar lo que otras empresas hacen, un gerente trata de descubrir qué es lo mejor para su empresa. (Mondy & Noé, 2005). En consecuencia y considerando que los empleados poseen características únicas entre sí, la Gestión del área de Talento Humano es identificar cuáles serían las acciones que deben aplicarse en la organización.

2.1.1 Subsistema de Reclutamiento y selección de Recursos Humanos.

El subsistema de Integración de Recursos Humanos comprende el reclutamiento y la selección de personal que si bien está separado, se correlacionan directamente;

sino existe el reclutamiento ya sea interno y externo no se podrá realizar la selección idónea de personal y por lo tanto, se tratan en conjunto.

La selección de personal es el aprovisionamiento de personal que el área de Talento Humano incorpora en la organización. La selección de personal es un proceso sistemático, mediante el cual se elige dentro de uno grupo de aspirantes el más idóneo para cubrir una plaza de trabajo dentro de una organización, de acuerdo a un perfil previamente establecido.

Según menciona (Mora 1996), selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto.

El proceso de selección inicia con la necesidad de cubrir una vacante por diversos motivos; creación de una nueva plaza o posición, cubrir la plaza por la salida de un empleado, por reemplazo temporal, entre otros.

Es común que las personas se retiren de la organización para la que laboran y existen diversos factores que empujan a tomar esta decisión, entre las cuales tenemos; principalmente la búsqueda de mejores oportunidades en otra organización, clima laboral no favorable, descontento en temas de salarios remunerativos y no remunerativos.

Debido a estos factores, la selección de personal se vuelve un trabajo constante para la Gestión del Talento Humano y de alta importancia ya que de los resultados que este proceso arroje repercute en el desarrollo de las funciones de la organización.

2.2 Fases de la selección de personal.

2.2.1 Reclutamiento

Según menciona (Arias, 1979) Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo en la organización.

La selección de personal consta de una serie de etapas, e inicia con el proceso de reclutamiento; consiste en la recolección del mayor número de hojas de vida de los aspirantes a la plaza de trabajo.

Según menciona (Dessler & Varela, 2011) Toda organización debe prever la necesidades de personal, además el área de Talento Humano debe crear un método de reclutamiento de personas de acuerdo al tipo de puesto y la disponibilidad que existiere en el mercado laboral.

2.2.2 Tipos de reclutamiento

Existen dos tipos de reclutamiento; el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

El reclutamiento interno (dentro de la organización), se lo realiza mediante una convocatoria a todos los miembros de la organización, en este tipo de reclutamiento todos pueden participar, sin embargo, solo los que cumplan con el perfil pasarán a la siguiente fase. La ventaja en este tipo de reclutamiento es que se le da prioridad a los empleados de la organización a crecer dentro de la misma y tener un plan de carrera que motive a los empleados y una de las desventajas es que en algunas ocasiones el personal participante del proceso no cumple con el perfil por lo que se ve limitada la búsqueda y en muchos casos retrasa la fecha de cumplimiento para el ingreso del seleccionado al puesto de trabajo.

El reclutamiento externo (fuera de la organización), se lo realiza mediante convocatoria por prensa, web o a través de empresas dedicadas para este fin, una de las ventajas es que existe mayor cantidad de aspirantes que cumplen con el perfil y una de las desventajas es que puede ser más costoso para la organización.

2.2.3 Selección de personas

Según menciona Dessler (2009), Posterior a realizar el reclutamiento, el paso a seguir es hacer una reducción de la cantidad de aspirantes a través de la revisión de las hojas de vida y la información que en ella se describe el candidato.

En este paso se realiza una primera selección de las personas que se ajustan al perfil, se escoge de acuerdo a la información que contiene la hoja de vida del aspirante, tales como: estudios, experiencia y la aspiración laboral.

2.2.4 Entrevista

Según menciona Mondy & Noé (2005). La entrevista de empleo es una conversación orientada a una meta en específico entre el entrevistador y el entrevistado. Sin embargo, depende del entrevistador obtener buenos resultados, ya que en ocasiones el entrevistador da las pautas al entrevistado, de lo que busca la organización y en otros casos el entrevistador habla más que el entrevistado sin recabar mayor información del candidato.

En esta fase, el área de Talento Humano recoge una mayor información acerca del aspirante y se procede a la selección de acuerdo a las características y el desenvolvimiento durante la misma.

Este proceso es más perceptivo, ya que el asistente de selección en base a una entrevista ya sea estructurada o no, identifica los rasgos que requiere el perfil en los candidatos.

2.2.5 Pruebas para selección de personal

Según menciona Dessler (2009), las pruebas a utilizarse para la selección de personal deben ser confiables, es decir que una persona realice una misma prueba por dos ocasiones con los mismos resultados y además de aquello deben ser validadas logrando con ello obtener los resultados que con ella se pretende, ya que con lo único que asegura la confiabilidad es que la prueba sea consistente.

Los candidatos pre-seleccionados pasan a rendir pruebas establecidas, un cuestionario en temas relacionados al puesto de trabajo, también se pueden desarrollar assessment center, para identificar conocimientos y competencias en los candidatos.

También se emplean pruebas psicométricas, en las cuales se analizan rasgos o aspectos de personalidad que posee el candidato. Es una prueba sencilla y ofrece un estudio real de las habilidades del candidato, para esto se utiliza por lo general un software, en el que los aspirantes rinden las pruebas y él automáticamente arroja los resultados de las evaluaciones.

2.2.6 Proceso de selección

En esta etapa se analizan los resultados de las pruebas y los candidatos con mayor puntuación pasan a conformar dependiendo del procedimiento una terna presentada al Jefe del área solicitante.

Luego de ello se procede a una entrevista final con el Jefe de área solicitante, en la cual el Jefe podrá recabar mayor información sobre la experiencia y las competencias de los aspirantes, esta etapa es de vital importancia ya que como es el área solicitante, tendrá un cuestionario más adecuado de acuerdo a las funciones a desempeñar.

2.2.7 Verificación de antecedentes

La hoja de vida del candidato seleccionado pasa a la revisión de los documentos; antecedentes, confirmación de referencias en los anteriores trabajos, confrontación de los documentos que habilitan el título profesional y los cursos realizados.

“La contratación negligente es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando falla al realizar una investigación razonable de los antecedentes de un solicitante y después asigna a una persona potencialmente peligrosa a un puesto donde puede infligir daño. (Mondy & Noé, 2005)

2.2.8 Revisión Médica

El candidato pasa a la revisión médica, para descartar alguna dolencia que imposibilite el desempeño correcto de sus funciones, además de los exámenes previamente establecidos de acuerdo a la matriz de riesgo de la organización. Según se menciona en la Decisión 584- Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo (2006): Los empleadores serán responsables de que los trabajadores se sometan a los exámenes médicos de preempleo, periódicos y de retiro, acorde con los riesgos a que están expuestos en sus labores. En cierto sentido y en cumplimiento con la ley, el seleccionado deberá realizar el chequeo médico pre-ocupacional (p.9).

2.2.9 Inducción General

Según menciona (Mondy, 2011) La inducción es el primer esfuerzo que realiza la organización en capacitar a las nuevas contrataciones por lo que es de vital importancia contar con un buen programa de inducción ya que es la primera buena o mala impresión en mostrarle al nuevo empleado, siendo un factor para desistir del ingreso en la empresa.

En el proceso inductivo se aclaran muchas dudas del candidato previo al ingreso, tales como; horario, tiempos de lunch, beneficios que otorga la organización, el reglamento por el cual debe guiarse y obedecer, rutas de evacuación, entre otros.

2.2.10 Contratación

Como propiamente dicha en esta etapa se realiza la firma del contrato de acuerdo a la legislación de Ecuador. Según menciona el Código de Trabajo (2008): Los contratos de trabajos pueden ser celebrados de manera verbal o escrita, salvo algunas excepciones, tales como: por obra determinada, por tarea o a destajo; por tiempo parcial; para trabajos eventuales, ocasionales, de temporada, y de enganche, por lo tanto en el caso de Empacadora Bilbo S.A., la empresa tiene la obligación de celebrar los contratos por escrito.

2.2.11 Inducción Específica

Una fase determinante en el desarrollo de las funciones del nuevo colaborador es la inducción específica al puesto de trabajo, la misma que puede durar entre uno a tres meses, en la cual se le suministra al colaborador toda la información referente a las funciones a desempeñar a través de descripción de tareas o a la enseñanza de un trabajador que haya desempeñado con anterioridad el puesto de trabajo. Según menciona (Werther & Davis, 2008). Los programas de inducción permiten que los nuevos colaborados aprendan de manera ágil las funciones a desempeñar ya que en estos programas el nivel de ansiedad se reduce y esto contribuye a que en el programa se concentren y desarrollen de una mejor manera sus nuevas tareas.

2.3 Desempeño Laboral

Evaluación de desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. (Dessler & Varela, 2011).

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. (SALES, 2002).

El desempeño laboral forma parte de los subsistemas para la dirección estratégica de Talento Humano, sus resultados se los interpreta como la medida de eficiencia con que un empleado realiza sus funciones en la organización, además permite desarrollar planes de capacitación y elaborar planes de carrera.

“La gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización.” (Mondy & Noé, 2005).

El desempeño laboral comúnmente se mide a través de la muy conocida evaluación de desempeño y usualmente se la realiza para llevar un seguimiento del desenvolvimiento de los empleados, buscando identificar las fortalezas y debilidades de los empleados. La evaluación de desempeño es insumo para otros subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

Según Maristany J. (2008). “La evaluación de desempeño se concentra en los resultados pero tiene en cuenta, asimismo, el esfuerzo de la persona, la medida en que ha cuidado los elementos para llegar al resultado, la habilidad para relacionarse, cuan conflictivo sea y, en fin, todo el universo de relaciones en el ámbito de trabajo”. (p. 134). Por lo tanto se debe evitar caer en los típicos

problemas al evaluar al personal, tales como: utilizar criterios poco coherentes, comunicaciones negativas, mala retroalimentación, entre otros.

Menciona (Levy-Leboyer 1992). “Toda evaluación tiene tres tipos de objetivos, básicamente: el balance de aptitudes, de competencias y de la personalidad. Son, claro está, tres grupos de características individuales importantes para el éxito profesional” (p. 87). Además la evaluación de desempeño sirve para detectar necesidades de capacitación, identificar personal clave, análisis de cómo se están haciendo las cosas y los posibles cambios que podrían realizarse, mejorar el rendimiento del colaborador, tomar decisiones sobre salarios y promociones.

2.3.1 Métodos de Evaluación de Desempeño

Existen varios métodos de evaluación de desempeño, de los cuales se mencionan los siguientes:

Métodos basados en características

Este método busca medir hasta qué punto un colaborador posee ciertas características, como confiabilidad, liderazgo, iniciativa, entre otros. Sin embargo, estas características deben ser identificadas de acuerdo al puesto de trabajo, de lo contrario el instrumento pierde validez al no identificar la realidad del puesto a evaluar.

Método de escalas gráficas de calificación, en el que se pretende evaluar el grado que un colaborador posee de acuerdo a las características previamente establecidas.

Según menciona (Dessler & Varela, 2011) El método de distribución forzada, implica que el gerente asigne una calificación en base de porcentajes del personal a su cargo. Este es un método poco utilizado en el que se exige

que el evaluador escoja entre varias opciones siendo estas muy parecidas a ser favorables como desfavorables.

El método de formas narrativas, precisa que el jefe exprese su opinión del desempeño del colaborador a través de un ensayo, sin embargo, este es muy subjetivo al evaluar por lo que se convierte en una desventaja.

Métodos del índice crítico

Según menciona (Dessler & Varela, 2011) este método requiere de recopilar información de las situaciones en donde el empleado tenga comportamientos positivos y negativos y en lo posterior revisarlo con el colaborador. Por lo tanto, es usado cuando se origina un éxito o fracaso y se evalúa el comportamiento del colaborador en este suceso, una de las ventajas es que abarca todo un periodo evaluado y una desventaja es que requiere de tiempo ya que se debe hacer la escala de medición por cada puesto de trabajo.

Métodos basados en comportamiento

Según menciona (Mondy, 2011) Esta técnica de evaluación de desempeño es la más defendible en litigios laborales ya que se basa en comportamientos reales del colaborador.

Es un método en el que se combinan los métodos del índice crítico y el de puntuaciones y le integra una escala de calificaciones cuantitativas que permite evaluar al colaborador en términos de aceptables o deficiente.

Métodos basados en resultados

Según menciona (Mondy, 2011) En este tipo de evaluación el administrador y el subordinado acuerdan un objetivo y el indicador a utilizar, al concluir el periodo previamente establecido obtiene el nivel cumplimiento y observaciones del objetivo.

Los objetivos a considerarse pueden ser por productividad según los volúmenes de producción o ventas, y/o en base a la fijación de objetivos, en el que se mide el cumplimiento de la meta previamente establecida por el colaborador en base a los objetivos de la organización.

Método de 360 grados

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. (Werther & Davis, 2008)

Según menciona (Mondy, 2011), la retroalimentación de 360° es una evaluación que requiere la participación de evaluadores internos y externos, por lo que la evaluación entrega mayores detalles del desempeño del evaluado.

Esta evaluación tiene semejanza a la de 180 grados con la diferencia de que se suman como evaluadores los subordinados. Por lo tanto, el colaborador es evaluado por el jefe, sus pares, subordinados y pueden participar también los clientes y/o proveedores.

Tanto en el método de 180 y 360 grados, la ventaja es que permite que el evaluado perciba como lo ven las demás personas, es decir los evaluadores, por lo que permite implementar mejoras, tanto en el colaborador y/o el proceso. La desventaja es que la tabulación suele ser complicada por lo que se requiere contar con personal competente.

2.3.2 Método utilizado por Empacadora Bilbo S.A.

La evaluación de desempeño que en la actualidad usa la organización es el sistema APOR, que es una evaluación por ranking en el que se miden algunos parámetros, como:

Tabla 1. Parámetros para la Evaluación de Desempeño.

PARAMETROS	PESO
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	25
CALIDAD DE TRABAJO	25
CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	15
TRABAJO EN EQUIPO	15
SISTEMAS DE GESTION	15
VALORES CORPORATIVOS	5
TOTAL	100

Fuente: Procedimiento de Evaluación de Desempeño PRC-RRHH-04, 2012
Elaborado por: Martha Mendoza

Para efecto se tiene la siguiente escala de calificación:

Tabla 2. Parámetros de Escala de calificación de Evaluación de Desempeño

RANKING	Min	Max
Excelente	98,5	100
Muy Bueno	90	98,49
Bueno Sólido	75,01	89,99
Necesita Mejorar	64,01	75
No Aceptable	50	64

Fuente: Procedimiento de Evaluación de Desempeño PRC-RRHH-04, 2012
Elaborado por: Martha Mendoza

La evaluación se la realiza trimestralmente y al finalizar el proceso el jefe inmediato informa la puntuación obtenida y hace una retroalimentación a cada trabajador.

2.4 Marco de Referencia

Según el estudio realizado por (Salgado y Moscoso 2008). La organizaciones que realizan una selección de personal tradicional se guían por tres aspectos para tomar la decisión del candidato que ingresa a la organización, tales como: la hoja de vida, la entrevista y las referencias, en cambio las organizaciones que realizan la selección de personal de visión estratégica buscan predecir el desempeño que tendría el candidato a través de mediciones de características necesarias para cada

puesto de trabajo, como por ejemplo; la innovación, creatividad, su capacidad de adaptación y flexibilidad, capacidad de aprendizaje, entre otros. Por lo tanto la manera de obtener esta información es través de desarrollo de test de habilidad mental, test de personalidad, entrevistas conductuales estructuradas, test de juicio situaciones, por lo que los autores desean mostrar cuales de los test tienen mayor fiabilidad y que el uso de estos test y su utilización en conjunto pueden predecir el desempeño del candidato.

El mencionado instrumento de investigación utilizado fue el meta-análisis, en el que se recopila información de los instrumentos más utilizados en España: test de habilidades cognitiva, de personalidad, del conocimiento del puesto, assessment center, entrevistas, etc.

Los resultados de la investigación arroja que las siguientes tres variables tienen una mayor fiabilidad y validez operativa en lo que corresponde a test, los cuales son: la Capacidad Cognitiva General, el Razonamiento matemático y el Razonamiento Espacial-Mecánico.

Así mismo concluyen que los tres primeros métodos que tiene mayor fiabilidad y validez son: las entrevistas conductuales estructuradas, el Test de conocimientos y por último el assessment Center.

Además, concluyen que la mejor combinación para predecir el desempeño laboral es combinar el test de Capacidad Cognitiva General y la entrevista conductuales estructuradas ya que tiene una validez operativa múltiple de $R=.84$.

Los autores recomiendan a los profesionales de la selección de personal utilizar los métodos aplicables de acuerdo al giro del negocio ya que tendrán mejores resultados y serán reconocidos por estos.

De acuerdo a la investigación de (Rodrigues & Rebelo 2009) en la que buscaban establecer la relación entre las pruebas de muestra de trabajo y la experiencia de trabajo como predictores y el desempeño laboral como criterio, así como la relación entre las dos predicciones.

La investigación se desarrolló en el año 2006 y 2007, y los datos se recolectaron en el departamento de producción de una empresa de carrocería de autobuses portuguesa. Este departamento contaba con 200 trabajadores divididos en diversas áreas por lo tanto se considera una muestra estratificada de 60 personas.

La información fue recolectadas en dos fases, en la primera se realizaban pruebas de muestras de trabajo y en la segunda fase, el supervisor evaluaba el desempeño de cada participante.

Se realizaron pruebas de seis principales puestos de trabajo tanto a trabajadores actuales y solicitantes de acuerdos al puesto aplicado. Las pruebas se hicieron en tres niveles de dificultad, en donde se requería diferentes competencias y las cuales fueron evaluadas con una puntuación de 1 al 7, los evaluados fueron preparadas oportunamente para calificar de manera estandarizada a los participantes.

También fue revisada la experiencia detallada en la hoja de vida y contrastada en la entrevista y el desempeño en el trabajo se evaluó a través de los supervisores y la puntuación general; el desempeño del trabajo corresponde a la suma de evaluación de la tarea y la puntuación del rendimiento conceptual de cada participante.

La investigación arrojó evidencia de la relación entre la muestra de trabajo, la experiencia laboral y el conocimiento, sin embargo no estableció conexión entre otras variables como la personalidad.

En esta investigación se establece que existe una relación directa y totalmente positiva en la utilización de muestras de trabajo y la experiencia con una correlación de $R=0,53$, y en una selección optima de personal influirá positivamente en el desempeño del nuevo empleado.

Además la selección de personal ha evolucionado a través de los años cambiando de una selección de personal de la visión tradicional a una de visión estratégica, por lo tanto las organizaciones buscan predecir el desempeño del nuevo empleado en el desarrollo de sus funciones.

Según el estudio realizado por (Le, In-Sue Oh, Robbins, Ilies, Holland & 2011) en el que buscar relacionar los rasgos de personalidad y el rendimiento laboral, mediante el uso de dos muestras totalmente diferentes.

En el primer análisis tomaron una muestra de una organización pública del Medio Oeste, eran empleados de la organización y se consideraron diferentes puestos de la organización tanto de baja y alta complejidad, obtuvieron una muestra de 602 respuestas y para el análisis de la información utilizaron el análisis de regresión polinomios jerárquicos.

En el segundo análisis que son parte de un estudio de validación se tiene una muestra de 956 participantes de 25 organizaciones de los diferentes sectores, tales como; salud, manufactura, construcción, entre otros ubicadas en los Estados Unidos y se usó la evaluación conocida como Big Five.

El resultado que arroja el estudio es que no hay pruebas convincentes en una correlación de la personalidad con el desempeño; sin embargo si se le adicionan variables moderadoras por los que los autores sugieren que se siga analizando en futuras investigaciones.

Es así que los representantes de Talento Humano se dedican a buscar las características que deben ser consideradas en la selección de personal e ingresar el idóneo a la organización.

De acuerdo al estudio de (Rodrigues & Rebelo 2013) en el que buscan demostrar la relación entre una persona proactiva, los cinco factores de la personalidad y el desempeño laboral, buscando entregar aporte para la selección de personal.

El estudio de la investigación se desarrolló en una gran empresa de ingeniería en software portuguesa, dedicada a la entrega de productos y soluciones innovadoras por lo tanto siendo este el giro del negocio necesitan incorporar personal con competencia de innovación constante.

El método que se utiliza es un estudio de validación y es así que participan empleados como supervisor de la empresa. Como primera fase se tiene la recolección de datos, para efecto se convoca a 305 empleados de una empresa de ingeniería en software y se administró una encuesta en línea; de las cuales hubo 243 encuestas contestadas, se determinó que en su mayoría los participantes fueron hombres y tenían un edad promedio de 30,2 años y una antigüedad de 3,77 años y luego de seis meses se recolectó de 95 empleados consideradas en la primera fase la evaluación de desempeño en el trabajo y como tercera fase se evaluaron los cinco factores de la personalidad en una escala de uno al cinco, siendo cinco la mayor puntuación a los siguientes adjetivos que son los cinco grandes factores de la personalidad: extraversión, conciencia, estabilidad emocional, apertura y amabilidad.

Mediante la aplicación de la estadística descriptiva se evidencia la correlación positiva de la personal proactiva y el rendimiento laboral ya que muestra un coeficiente de validez operacional de $\rho = 0,38$, sin embargo los autores indican que

la personalidad productiva solo explica el 1% de la varianza en el rendimiento general por lo que no es gran aporte para fines de selección, por lo que los autores sugirieron seguir investigando en otras áreas y diversos puestos de trabajo para establecer si la personalidad productiva se correlaciona con el desempeño del empleado.

2.5 Marco Institucional

Empacadora Bilbo S.A. es una empresa industrial que se encuentra situada en el Km. 6 ½ Vía Manta – Montecristi, esta empresa se dedica a la compra, procesamiento y comercialización interna y externa de productos del mar específicamente de Atún, siendo sus principales clientes el mercado europeo, abriéndonos fuertemente al mercado Norteamericano y Latinoamericano, tiene en sus planes a corto y largo plazo, seguir invirtiendo en maquinaria e infraestructura, para producir todo tipo de productos con valor agregado.

En la actualidad Empacadora Bilbo S.A. emplea a más de 330 personas, 270 de ellos forman parte del equipo de producción, cumpliendo con regulaciones, leyes alimentarias y normas alimentarias.

Una empresa de gran trayectoria internacional que ha ido abriendo mercados alrededor del mundo, en base a la selección más estrictos de materias primas y la calidad de exportación de sus productos del mar. Se inició el 30 de diciembre de 1993 y en tan corto plazo se ha convertido en una de las primeras empresas productoras y comercializadoras del producto del mar en la provincia de Manabí.

Gama de Productos

Empacadora Bilbo S.A. entre sus principales productos tiene: el Atún congelado y pre-cocido, Camarón congelado en diversas presentaciones y sus productos estacionales como son (steak de corvina, atún, y pelágicos en general).

Producción

Empacadora Bilbo S.A. cuenta con una capacidad instalada de proceso de 40 toneladas de atún y 12000 libras de camarón diarias, todo el proceso productivo se realiza bajo estrictas normas de calidad de renombre internacional.

Control de Calidad

El objetivo principal de Empacadora Bilbo S.A. es la satisfacción del cliente. Para ello controlamos todos los procesos de calidad desde la captura en alta mar, por empresas extractoras asociadas, las cuales nos proveen de la mejor materia prima, hasta el envío del producto final a cualquiera de nuestros mercados en el mundo.

Empacadora Bilbo S.A., es sinónimo de calidad, es por eso que contamos con modernos equipos y laboratorios de punta para los procesos de control de calidad y muestreo de nuestros productos.

Misión

Empacadora Bilbo S.A. se dedica a la transformación de productos marinos de y de la acuicultura para esto: los compra, procesa y comercializa en mercados internacionales y nacionales.

Visión

Incursionar en el mercado de los alimentos con énfasis en los marinos y de la acuicultura, y ser líder en el ramo a nivel nacional e internacional, fabricando e

innovando productos de alta calidad, precios competitivos, excelencia en el servicio y con gran contenido de valor agregado de sus productos.

Valores Corporativos:

Empacadora Bilbo S.A. tiene su código de Ética y Conducta Empresarial y tanto sus empleados y la organización desarrollan sus funciones en base a los siguientes valores corporativos: Integridad, Respeto y Amor por los demás y Excelencia.

Empacadora Bilbo S.A. en busca de su visión tiene una estructura jerárquica y tiene a su personal dividido en diferentes áreas conocidas como departamentos.

Los departamentos: Gerencia, Comercio Exterior, Compras y Bodega, Mantenimiento, Recursos Humanos, Seguridad Física, Sistemas de Gestión, finanzas, Control de Calidad, Producción y Recursos Humanos.

Departamento de Producción:

Empacadora Bilbo S.A. debido al giro del negocio cuenta con dos áreas de producción de manera constante durante todo el año, como son Producción Atún y Producción Camarón.

Producción Atún.

El área de producción atún se dedica al procesamiento de las lonjas de lomos de atún precocidos y para su correcto desenvolvimiento cuenta con las siguientes secciones.

Materia Prima

Lugar donde se recibe la materia prima, se realizan un primer análisis dentro de la empresa para identificar si existe una contaminación por algún agente ya sea físico, químico, biológico o alérgico.

Despellejo y Limpieza

Área donde se encuentra la mayor masa de personal, encargada de sacar el pellejo del atún y limpiar el lomo eliminando sangre y espinas, este proceso es totalmente manual y se debe practicar continuamente las buenas prácticas de manufactura.

Empaque

El área de empaque y termo-encogido se encarga de guardar los lomos limpios (chequeo de lonjas) en fundas de tipo alimenticio y son pasadas por el termo-encogido y posterior a ello sumergidas en las marmitas que realizan una cocción de lonjas.

Almacenamiento y Despacho.

Las lonjas son almacenadas en cámaras frigoríficas hasta el posterior despacho en contenedores frigoríficos para el traslado al cliente.

Cabe indicar que las lonjas de atún son pre-cocidos por lo tanto no son aptas para el consumo humano sin antes realizarse una cocción final.

Producción Camarón y Pesca Fresca

El área de producción camarón se dedica al procesamiento de los camarones en las diferentes presentaciones; Camarón Shell ON, Camarón Pelado Mariposa,

camarón pelado P&D, camarón pelado PUD, camarón pelado Tail On, Brochetas de camarón, entre otros.

Materia Prima

Lugar donde se recibe la materia prima, se realizan un primer análisis dentro de la empresa para identificar si existe una contaminación por algún agente ya sea físico, químico, biológico o alergénico.

Clasificación

El camarón es pasado por una tolva y es clasificado por tamaño, además en base a este sistema, se procede al cálculo la liquidación del camarón al proveedor.

Descabezado

El área donde se encuentra una gran masa de personal, encargada de sacar la cabeza al camarón, este proceso es totalmente manual y se debe practicar continuamente las buenas prácticas de manufactura.

Pelado

Área donde se encuentra una gran masa de personal, encargada de realiza el corte al camarón de acuerdo a la ficha de cliente este proceso es totalmente manual y de vital importancia ya que si el corte no es de acuerdo a las medidas correcta el producto no cumple con los requerimiento de calidad y es devuelto por el cliente, se debe practicar continuamente las buenas prácticas de manufactura.

Empaque

El área de empaque se encarga de guardar los camarones en fundas de cinco libras y luego a ello en cajas de acuerdo a la ficha técnica del cliente.

Almacenamiento y Despacho.

Las cajas de camarones son almacenadas en cámaras frigoríficas hasta el posterior despacho en contenedores frigoríficos para el traslado al cliente.

CAPITULO III

3. Marco Metodológico

3.1 Metodología de la Investigación.

En la presente investigación se propuso un estudio de caso con el cual se determinó la incidencia de la Selección de personal en el desempeño laboral del personal del área de producción de la Empacadora Bilbo S.A.; para efecto se utilizaron instrumentos técnicos como las encuestas.

Se aplicó el estudio descriptivo, con el objetivo de describir sobre la selección de personal en el área de producción de la empacadora Bilbo S.A utilizando el estudio de muestreo y mediante los resultados conocer y determinar el nivel de incidencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores.

3.2 Enfoque de la investigación

En base a las características del sujeto de estudio, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo - deductivo, ya que se parte de una suposición y se desarrolló mediante un proceso sistemático, a través de la recopilación de investigaciones anteriores, se determinó una hipótesis y se resuelve la misma, se recolectó una serie de datos numéricos sobre una población en específico.

La investigación fue de tipo correlacional ya que el propósito de la investigación fue relacionar las dos variables principales y las categorías que se deriven de las mismas. Se midió los factores considerados para la selección de personal y los resultados de la evaluación del desempeño y posteriormente se analizaron si los trabajadores con un mayor número de factores considerados en la selección de

personal, son los que tienen o no mejor puntuación en el proceso evaluativo del desempeño.

La presente investigación se desarrolló a través de un proceso ordenado y sistemático con la finalidad de obtener resultados confiables y aceptables, susceptibles a verificación para que sean un aporte al conocimiento general.

3.3 Método analítico sintético

3.3.1 Población y Muestra

El estudio investigativo se desarrolló en el área de producción de la Empacadora Bilbo S.A., se consideró como universo los 160 trabajadores del área de producción.

Error de muestreo

Se aceptó un máximo de error de muestreo del 5%

Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de la muestra óptima. Se considera ciento sesenta personas del área de camarón debido a la suspensión temporal del personal del área de atún.

Ilustración 1. Fórmula para obtener muestra

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1}$$

En donde:

N = Población estudiada 160.00

e = error muestral 0.05

n = Tamaño de la muestra 114

El tamaño de la muestra para esta investigación fue de 114 personas del área de producción de la Empacadora Bilbo S.A.

Estratificación de la Muestra.

Debido a que la empresa está formada por varias áreas, se estratificó la muestra para evidenciar la relación entre las variables de forma detallada, evitando confusiones al obtener un resultado general.

Tabla 3. Estratificación de la muestra.

Áreas	N° personal	% Muestra	Muestra por área
Materia prima	6	4%	4
Clasificación	6	4%	4
Descabezado	42	26%	30
Pelado	63	39%	45
Empaque	33	21%	24
Almacenamiento y Despacho	10	6%	7
Totales	160	100%	114

Elaborado por: Martha Mendoza

3.4. Técnicas

La técnica indirecta que se aplicó en esta investigación fue la bibliográfica documental, puesto que se realizó una amplia revisión de libros, revistas con relación a la selección de personal y el desempeño laboral. Se recopiló en un registro los documentos revisados, y se los archivó como evidencia.

Entre las técnicas directas, se utilizó la observación in situ del proceso de selección de personal, información que se sustentó en la ficha de observación. Se realizó entrevistas a los jefes de áreas para recopilar información sobre el proceso de selección y desempeño laboral. Además se aplicó una encuesta dirigida al

personal de producción de la Empacadora Bilbo S.A. para identificar el proceso que debe seguir el candidato previo a la contratación en la empresa.

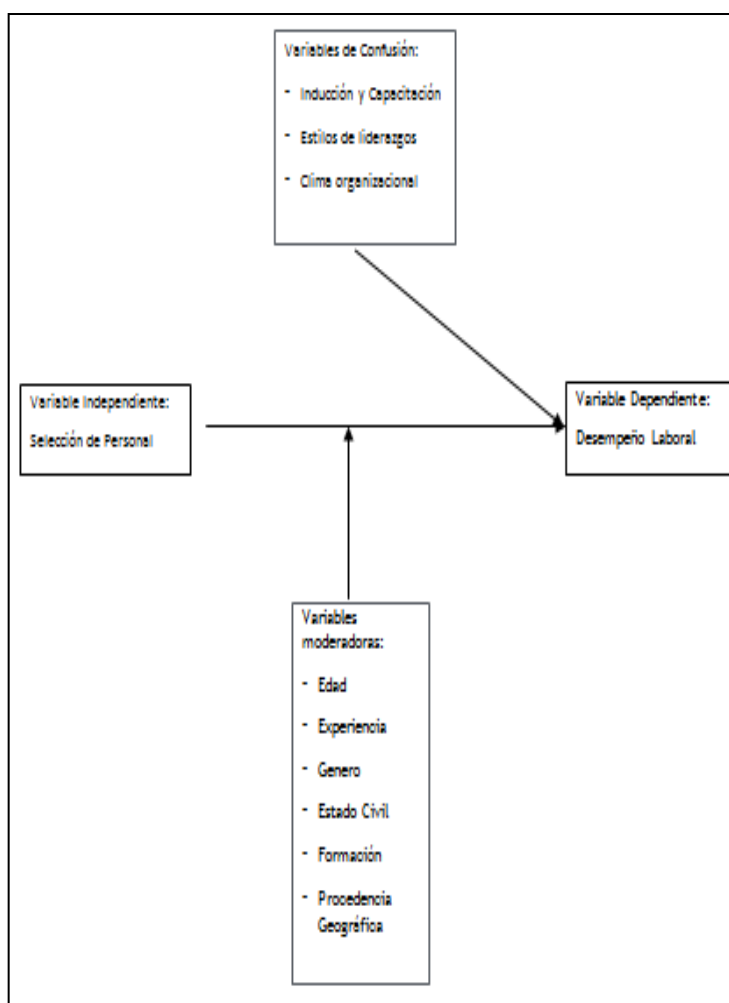
En la presente investigación se utilizó: artículos científicos, bases de datos, revistas especializadas; bibliografía, informes de la empresa, entre otros.

3.5 Hipótesis

H1. La selección de personal influye en el desempeño laboral del personal de producción de la Empacadora Bilbo S.A.

3.6 Cuadros de Identificación de Variables

Ilustración 2. Identificación de variables



Elaborado por: Martha Mendoza

3.7 Matriz de operacionalización de Variables

El objeto de la operacionalización de variables es convertir un concepto abstracto en un concepto empírico que permita ser medido a través de instrumentos.

La matriz estuvo formada por preguntas de la variable independiente, dependiente, moderadoras de efecto y la de confusión, las cuales facilitaron la comprensión de los resultados obtenidos al generar efectos de ruido en las correlaciones resultantes del proceso investigativo.

Tabla 4. Operacionalización de Variables

VARIABLES	Contextualización	Sub Variables	Dimensiones	Tipo de Medición	Preguntas
Variable Independiente: Selección de Personal	Proceso en que se selecciona a la persona idónea para una vacante determinada	Reclutamiento	Recopilación de las hojas de vida de los aspirantes	Prensa Internet Referencias Otros	Como se enteró de la vacante en la organización
				Interno Externo	Seleccione a través de qué tipo de reclutamiento ingreso a la empresa.
		Entrevista	Primera entrevista con el Analista de selección	Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	Considera que su experiencia jugó un papel importante para su ingreso a la organización.
				Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	En la entrevista se resolvieron dudas sobre sueldo y horario de trabajo
		Pruebas de selección	Instrumentos para determinar los conocimientos, habilidades y destrezas del candidato.	Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	Las pruebas estaban relacionadas al puesto de trabajo solicitado.
Entrevista final	Entrevista con el jefe solicitante	Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	Se trataron temas específicos de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.		

				Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	El jefe inmediato entrevistador resolvió las dudas que Usted tenía acerca del trabajo a desempeñar.
		Revisión Medica	Cumplimiento de exámenes médicos para recibir el pase para laborar	Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	Los exámenes solicitados fueron relacionados a la función a desempeñar
				Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	El médico ocupacional informo sobre los posibles riesgos al que Usted iba a estar expuesto en el chequeo medico
		Inducción	El adiestramiento recibido durante los tres primeros meses de ingreso a la empresa	SI / NO	¿Recibió un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización?
				Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	El programa de inducción cubrió los vacíos que tenía Usted respecto a la empresa.
VARIABLES MODERADAS	Aquellos que modifican la relación entre la variable dependiente de la independiente	Edad	Tiempo cronológico de una persona desde su nacimiento hasta el momento actual.	18 - 28	Marque en que rango se encuentra su edad
				29 - 38	
				39 - 48	
				49 - 58	
				59 a mas	
		Experiencia	Tiempo transcurrido durante una misma posición	6 meses - 2 año	Cuántos años tiene desempeñado la función que realiza al momento
				2 año - 4 años	
				4 años - 6 años	
				6 años a mas	
		Genero	Conjunto de personas que tienen unas mismas características	Femenino Masculino	Seleccione su género:
Estado Civil	Condición de una	Soltero (a)	Cuál es su estado civil		
		Casado (a)			

VARIABLES DE CONFUSION			persona de acuerdo al registro civil	Divorciado (a)	
				Unión de Hecho	
		Formación	Instrucción que posee el colaborador en temas educativos	Básica	Seleccione su nivel de formación
				Secundaria	
				Técnico	
				Tecnológico	
		Procedencia geográfica	Lugar de asentamiento de la familia del trabajador	Montecristi	Seleccione su lugar de residencia
				Portoviejo	
	Manta				
	Jaramijo				
	Otros				
	Es una variable que podría distorsionar el resultado de las correlaciones	Capacitación	La capacitación recibida en la organización	Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	La capacitación ha sido relacionada a temas sobre su puesto de trabajo
1 A 2 / 3 A 4 / 5 o mas				¿A cuántos cursos ha asistido?	
Estilos de liderazgos		Conducta que posee el jefe inmediato	Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	Usted participa en la toma de decisión en el caso de que existiere algún problema	
			Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	El jefe inmediato informa sobre el proceso a realizar en la jornada laboral	
			Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	La retroalimentación de las auditorias y el proceso se realiza a diario.	
			Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	El ambiente de su área de trabajo es tenso.	
Clima Organizacional		Ambiente generado por los miembros de la organización	Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	En el trabajo que desempeña se siente realizado profesionalmente.	
			Muy en desacuerdo / En desacuerdo / Indeciso / De acuerdo / Muy de acuerdo	Considera que el sueldo está de acuerdo a su posición en la organización.	
			No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno /		

				Excelente	
				No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	Esta Usted considerando la posibilidad de cambiarse de trabajo
VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL	Medición de ciertos temas en base a los resultados obtenidos del personal en determinado tiempo	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	Nivel de producción por persona por horas.	No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria
				No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	En qué nivel considera que esta la eficiencia del trabajador.
		CALIDAD DE TRABAJO	Nivel de cumplimiento de los estándares de la ficha de cliente	No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador conoce su trabajo y cumple en base al estándar del proceso en base a la ficha de cliente
				No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	Cuál es el nivel de cumplimiento de las políticas, reglamentos e instrumentos.
		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	Bases sobre las políticas y reglamentos de la organización	No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador está comprometido con la organización.
				No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador tiene iniciativa
				No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador tiene interés por aprender
				No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador es colaborador con los otros procesos.

	SISTEMAS DE GESTION	Conocimientos sobre los sistemas de gestión de la organización	No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador tiene interés por aprender
			No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador es colaborador con los otros procesos.
	VALORES CORPORATIVOS	Conocimientos sobre las bases ética y la conducta empresarial	No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador realiza la separación correcta de los desechos.
			No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador utiliza y se presenta con su uniforme limpio de acuerdo a los parámetros de las Bpms
			No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador conoce los riesgos a los que está expuesto en su lugar de trabajo
			No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador utiliza los equipos de protección personal
			No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador sabe cómo actuar en caso de una emergencia
			No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador es puntual y cumple con el horario establecido
	VALORES CORPORATIVOS	Conocimientos sobre las bases ética y la conducta empresarial	No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador respeta las instrucciones de sus superiores
			No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	El trabajador mantiene un trato cordial con los compañeros del área de trabajo.
			No aceptable / Necesita mejorar / Bueno sólido / Muy bueno / Excelente	

3.8 Métodos utilizados para medir la fiabilidad de la encuesta

3.8.1 Criterio de Moriyama

En la estructura de la encuesta para validar las preguntas, se aplicó el criterio de Moriyama, los cuales fueron:

- **Comprensible:** Se refiere a la comprensión de los ítems que se evalúan, en relación con el fenómeno que se quiere medir.
- **Sensible a variaciones en el fenómeno:** Si Ud. considera que puede discriminar a individuos con diferentes grados de vulnerabilidad.
- **Ítem tiene suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables:** Si existe una justificación para la presencia de dicho ítem en el instrumento.
- **Componentes claramente definidos:** Si el ítem tiene una definición clara.
- **Se deriva de datos factibles de obtener:** Si el dato correspondiente al ítem evaluado se puede recoger.

Se realiza la validación con la ayuda de cinco expertos, colaboradores de la Empresa Bilbo S.A.

- Ing. Silvana García Comercio Exterior
- Ec. Viviana Vera Sistemas de Gestión
- Ing. Luis Anchundia Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
- Dra. María Carpio Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
- Ing. Darko Trámpuz Financiero

Se analizó las preguntas tanto de la encuesta y la Evaluación de desempeño y se obtienen los resultados que se muestran a continuación.

Ilustración 3. Resumen criterios de Moriyama de Encuesta

**RESUMEN: CRITERIOS DE MORIYAMA
ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO**

Nº ÍTEM	Ing. Luis Anchundía	Ec. Viviana Vera	Dra. Maria Carpio	Ing. Darko Trampuz	Ing. Silvana Garcia	TOTAL
1	80,00	86,67	86,67	86,67	80,00	84,00
2	86,67	86,67	80,00	86,67	86,67	85,34
3	80,00	86,67	80,00	86,67	86,67	84,00
4	86,67	86,67	86,67	86,67	80,00	85,34
5	80,00	86,67	86,67	86,67	80,00	84,00
6	86,67	80,00	80,00	86,67	80,00	82,67
7	86,67	80,00	86,67	80,00	86,67	84,00
8	86,67	86,67	80,00	86,67	86,67	85,34
9	86,67	86,67	86,67	80,00	100,00	88,00
10	80,00	86,67	86,67	86,67	80,00	84,00
11	80,00	80,00	86,67	80,00	80,00	81,33
12	86,67	86,67	80,00	86,67	86,67	85,34
13	86,67	80,00	80,00	80,00	86,67	82,67
14	80,00	86,67	86,67	86,67	80,00	84,00
15	80,00	80,00	86,67	80,00	86,67	82,67
16	86,67	86,67	80,00	86,67	86,67	85,34
17	80,00	80,00	86,67	80,00	80,00	81,33
18	80,00	86,67	86,67	86,67	80,00	84,00
19	86,67	86,67	86,67	86,67	80,00	85,34
20	80,00	80,00	86,67	80,00	86,67	82,67
21	86,67	86,67	80,00	80,00	86,67	84,00
22	80,00	80,00	80,00	86,67	80,00	81,33
23	86,67	86,67	86,67	80,00	80,00	84,00
24	80,00	80,00	86,67	86,67	86,67	84,00
25	86,67	80,00	86,67	86,67	100,00	88,00
26	86,67	86,67	86,67	80,00	86,67	85,34
27	86,67	86,67	86,67	86,67	100,00	89,34
Promedio Total						84,35

Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 4. Resumen criterios de Moriyama de Evaluación de Desempeño

**RESUMEN: CRITERIOS DE MORIYAMA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO**

Nº ÍTEM	Ing. Luis Anchundia	Ec. Viviana Vera	Dra. Maria Carpio	Ing. Darko Trampuz	Ing. Silvana Garcia	TOTAL
1	80.00	86.67	86.67	86.67	80.00	84.00
2	86.67	86.67	80.00	86.67	86.67	85.34
3	80.00	86.67	80.00	86.67	86.67	84.00
4	86.67	86.67	86.67	86.67	80.00	85.34
5	80.00	86.67	86.67	86.67	80.00	84.00
6	86.67	80.00	80.00	86.67	86.67	84.00
7	86.67	80.00	86.67	80.00	86.67	84.00
8	80.00	86.67	80.00	86.67	86.67	84.00
9	86.67	86.67	86.67	80.00	86.67	85.34
10	80.00	86.67	86.67	86.67	80.00	84.00
11	80.00	80.00	100.00	80.00	80.00	84.00
12	86.67	86.67	80.00	86.67	86.67	85.34
13	86.67	80.00	80.00	80.00	86.67	82.67
14	80.00	86.67	86.67	86.67	80.00	84.00
15	80.00	80.00	86.67	80.00	86.67	82.67
16	86.67	86.67	80.00	86.67	86.67	85.34
17	100.00	80.00	86.67	100.00	100.00	93.33
18	80.00	86.67	86.67	86.67	80.00	84.00
19	86.67	86.67	86.67	86.67	100.00	89.34
Promedio Total						84.98

Elaborado por: Martha Mendoza

3.8.2 Alfa de Cronbach

Para determinar si la encuesta a aplicarse se enmarca dentro de un nivel de confiabilidad adecuado, se utilizó la medida de consistencia interna, denominada Alfa de Cronbach, la misma que fue desarrollada por J.L Cronbach en el año de 1951. Los datos se tabularon y analizaron con el paquete informático SPSS.

Se realiza una prueba piloto con 35 trabajadores de la empresa de un área no sujeta al estudio y se analizan los resultados a través del sistema SPSS obteniendo el siguiente resultado:

Ilustración 5. Confiabilidad de la Encuesta

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,842	27

Fuente: SPSS prueba piloto
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 6. Confiabilidad de la Evaluación de desempeño

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,829	19

Fuente: SPSS prueba piloto
Elaborado por: Martha Mendoza

El resultado obtenido por el alfa de Cronbach en la encuesta es de 0,842 y en la evaluación de desempeño es de 0,829, el cual evidencia que los instrumentos a utilizar son válidos y confiables para proceder a aplicar los instrumentos en la muestra sujeta de estudio.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Recolección y tratamiento de la información

4.1.1 Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

En el presente capítulo se da a conocer los resultados que arrojó la encuesta aplicada al personal de producción del área de camarón de la Empacadora Bilbo S.A.; para un mejor análisis, en algunas tablas se evidencia la estratificación que tuvo la muestra por lo tanto se subdividió al personal encuestado en las sub-áreas previamente establecidas.

Se estudiaron a 114 trabajadores del área de camarón de la Empacadora Bilbo S.A. de la ciudad de Montecristi, durante el segundo semestre de 2015.

4.1.1.1 Análisis del Reclutamiento de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

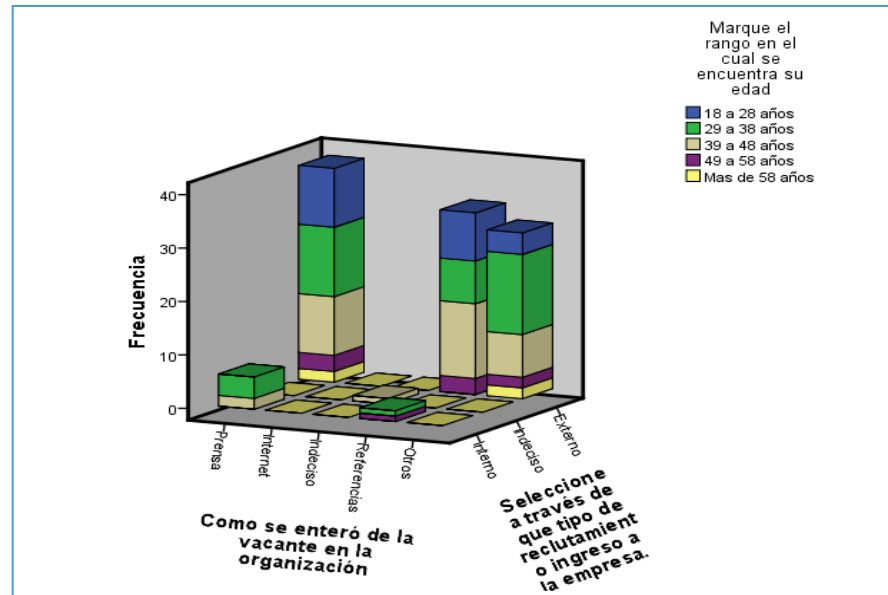
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: como se enteró de la vacante y el tipo de reclutamiento, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5. Reclutamiento

		Seleccione a través de que tipo de reclutamiento ingreso a la empresa.														
		Interno					Indeciso					Externo				
		Como se enteró de la vacante en la organización														
		Prensa	Internet	Indeciso	Referencias	Otros	Prensa	Internet	Indeciso	Referencias	Otros	Prensa	Internet	Indeciso	Referencias	Otros
E d a d	18 a 28 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	9	4
	29 a 38 años	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	13	0	0	8	15
	39 a 48 años	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	11	0	0	14	8
	49 a 58 años	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	2
	Mas de 58 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 7. Reclutamiento



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

El tipo de reclutamiento por el que ingresó el personal del área de camarón fue externo en un 92% de los cuales en los resultados se evidencia que los aspirantes se enteraron de la requisición de personal en un 38% a través de la prensa, un 32% a por medio de referencias (familiares y/o amigos) y en un 30% por otros medios.

Por lo tanto debido al puesto de trabajo a ubicar en su mayoría el proceso de reclutamiento es externo, sin embargo en un gran porcentaje muestra que la fuente de reclutamiento es a través de referencia y otro muy significativo es el nominado "otro", en la entrevista con la Directora de Talento Humano se indago al respecto y ella manifestó que en un 50% de los procesos de reclutamiento, la empresa opta por visitar los cantones cercanos a la organización con el fin de captar recurso humano, por lo tanto para este tipo de puestos no siempre la mejor opción es la publicación en los diarios de la ciudad.

4.1.1.2 Análisis de la entrevista con el Analista de Talento Humano de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

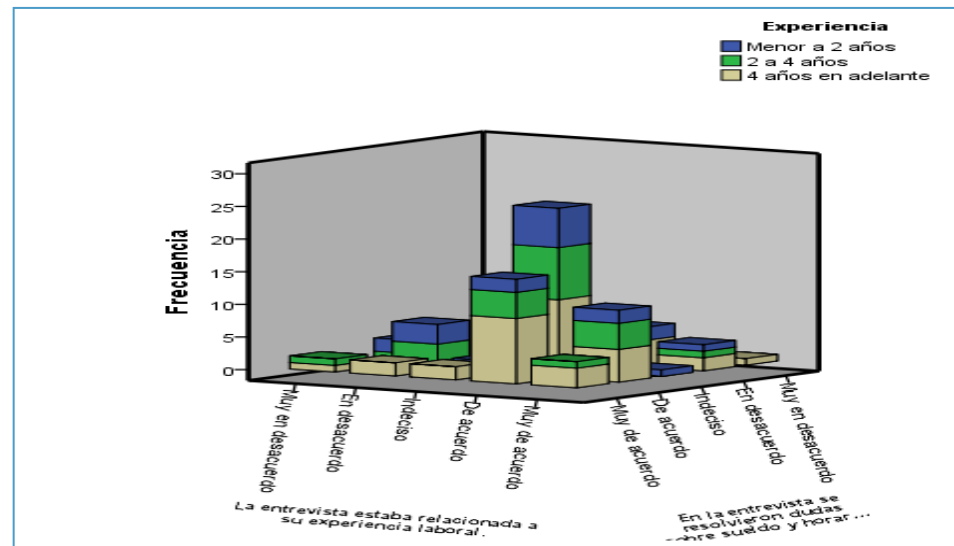
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: la entrevista estuvo relacionada a la experiencia laboral y si se resolvieron las dudas de sueldo y horarios en la misma, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6. Entrevista

		La entrevista estaba relacionada a su experiencia laboral.														
		Muy en desacuerdo			En desacuerdo			Indeciso			De acuerdo			Muy de acuerdo		
		Cuantos años tiene desempeñando la función que realiza al momento														
		< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años	< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años	< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años	< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años	< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años
En la entrevista se resolvieron dudas sobre sueldo y horario de trabajo	Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	2	1	0	1	1	1	0	0	1	
	En desacuerdo	0	0	0	1	1	4	0	0	1	2	0	4	1	1	
	Indeciso	2	1	0	0	0	0	1	1	4	2	3	3	1	0	
	De acuerdo	0	0	0	3	3	1	2	0	0	6	8	12	2	4	
	Muy de acuerdo	0	1	1	0	0	2	0	0	2	2	4	10	0	1	

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 8. Entrevista



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Los resultados muestran que en el área de camarón de la Empacadora Bilbo S.A., un 18% de los encuestados están muy de acuerdo y un 51% está de acuerdo en que su experiencia jugó un papel importante en la selección, de los cuales un 50% tiene más de 4 años de experiencia, un 28% está entre 2 a 4 años de experiencia y un 22% tiene menos de 2 años de experiencia.

Lo que muestra que en su mayoría el personal que contrata la organización contaba con experiencia en la función a desempeñar y también se evidencia que en la entrevista con el Analista de Talento Humano se le informa sobre sueldos y horarios de trabajo, con esta afirmación está de acuerdo un 40% de los encuestados, evidenciando que el personal que ingresa a la organización cuenta con experiencia en el proceso de camarón.

4.1.1.3 Análisis de las Pruebas de Selección de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

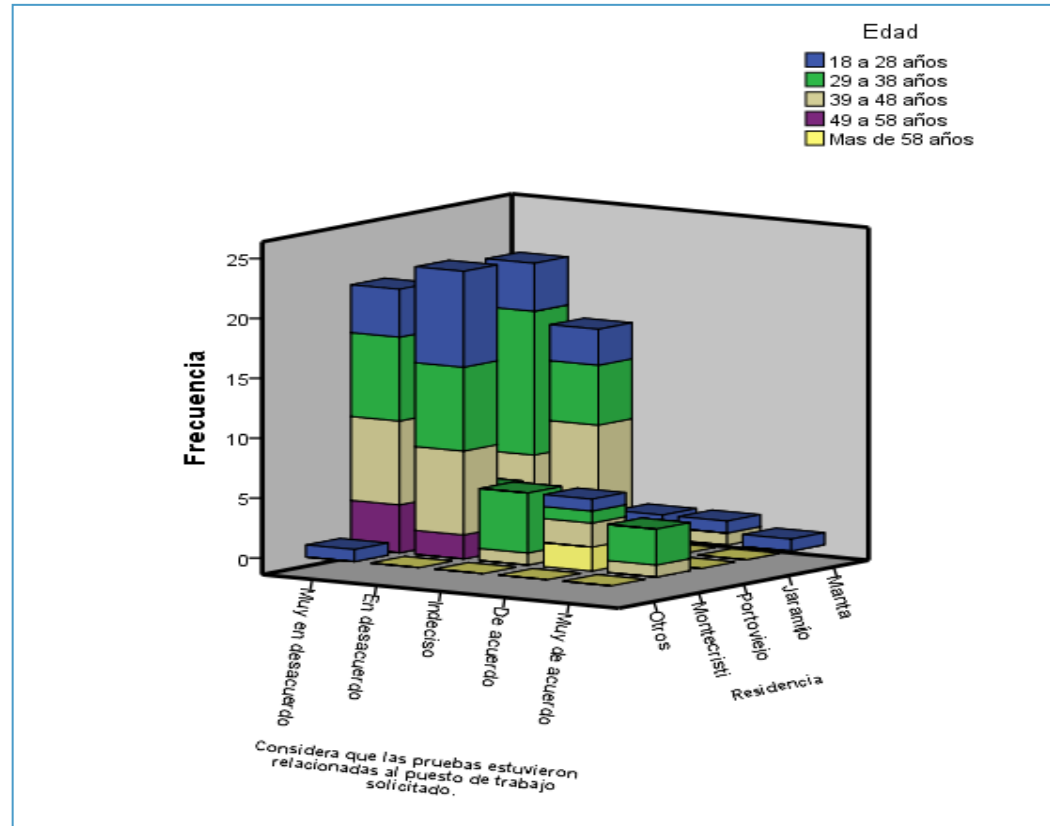
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son si los trabajadores están de acuerdo con el uso de las pruebas de selección, esto en base a la edad y el lugar de residencia, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7. Pruebas de Selección

		Considera que las pruebas estuvieron relacionadas al puesto de trabajo solicitado.																	
		Muy en desacuerdo					En desacuerdo					Indeciso					De acuerdo		
		EDAD																	
		18 a 28	29 a 38	39 a 48	49 a 58	Mas de 58	18 a 28	29 a 38	39 a 48	49 a 58	Mas de 58	18 a 28	29 a 38	39 a 48	49 a 58	Mas de 58	18 a 28	29 a 38	39 a 48
Residencia	Manta	4	12	4	1	1	3	5	8	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
	Jaramijo	0	1	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Portoviejo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Montecristi	4	7	7	4	0	8	7	7	2	0	0	5	1	0	0	1	1	2
	Otros	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 9. Pruebas de Selección



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Al considerar las pruebas de selección, se pudo determinar que los aspirantes no están de acuerdo con el uso de las mismas, los resultados muestran que un 39% está en desacuerdo y un 43% está muy en desacuerdo, de estos además se evidencia que un 48% son los aspirantes que tienen de 29 a 38 años de edad y 27% son los que tienen 39 a 48 años de edad y en base a los

resultados y en la observación de campo se identifica que durante los años del 2011 y 2014 en el proceso de selección una de las pruebas utilizadas era la de motricidad, sin embargo en la actualidad quedó obsoleta posterior a un estudio en el que se evidencia que no tenía relevancia.

4.1.1.4 Análisis de la entrevista con el Jefe Inmediato de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

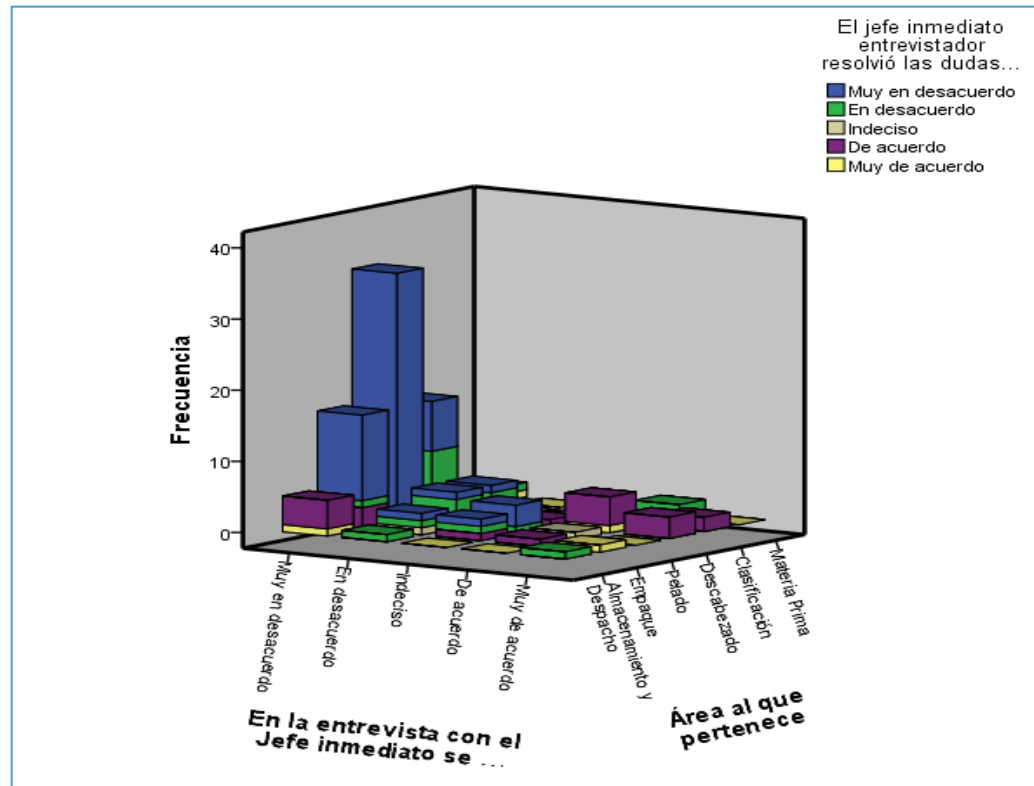
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son si los trabajadores están de acuerdo con el uso de las pruebas de selección, esto en base a la edad y el lugar de residencia, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8. Entrevista con el Jefe Inmediato

		En la entrevista con el Jefe inmediato se trataron temas específicos de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.																							
		Muy en desacuerdo				En desacuerdo				Indeciso				De acuerdo				Muy de acuerdo							
		El jefe inmediato entrevistador resolvió las dudas que Usted tenía acerca del trabajo a desempeñar.																							
		desacuerdo	desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	desacuerdo	desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	desacuerdo	desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	desacuerdo	desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	desacuerdo	desacuerdo	Indeciso	De acuerdo
Área	Materia Prima	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
	Clasificación	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	
	Descabezado	7	5	0	1	3	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	1	0	0	0	3	
	Pelado	34	1	0	0	0	1	3	1	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
	Empaque	12	1	0	3	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
	Almacenamiento y Despacho	0	0	0	4	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 10. Entrevista con el Jefe Inmediato



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

En el caso de la entrevista con el Jefe inmediato, los resultados muestran que un 66% está muy en desacuerdo con la afirmación que en la entrevista se mencionaron temas específicos sobre la función a desempeñar, de la misma manera dentro de este porcentaje un 71% manifiesta que el Jefe inmediato no resolvió dudas que tenían el aspirante, además se identifica que el

64% del personal contratado de la sub-área Pelado y un 23% del área de Empaque, lo que evidencia una deficiente comunicación por parte del jefe inmediato de lo que espera la organización del empleado y cuáles serían sus funciones en el caso de ingresar a laborar en la organización.

Por lo tanto, se puede mencionar que la entrevista con el jefe inmediato no aporta positivamente en el ingreso de los aspirantes, lo que podría dificultar el desenvolvimiento de las funciones del personal contratado.

4.1.1.5 Análisis de la Revisión médica de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

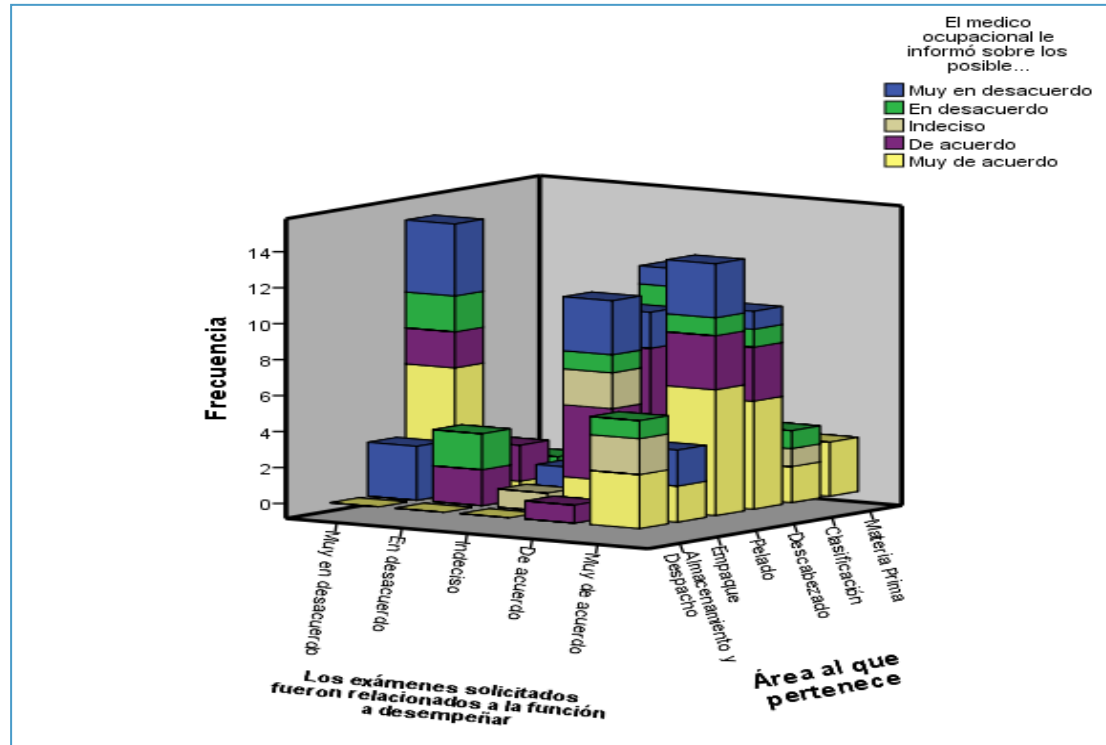
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son si los exámenes solicitados previo al ingreso a labores estuvieron relacionados a la función a desempeñar y si el médico ocupacional le informó sobre los riesgos al que Usted puede estar expuesto en el desarrollo de las labores, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9. Exámenes Médicos

	Los exámenes solicitados fueron relacionados a la función a desempeñar																									
	Muy en desacuerdo						En desacuerdo						Indeciso						De acuerdo				Muy de acuerdo			
	muy en desacuerdo	en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		muy en desacuerdo	en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		muy en desacuerdo	en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		muy en desacuerdo	en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo			
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0		
Descabezado	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	2	1	3	2	4	3	1	1	0	3		
Pelado	4	2	0	2	7	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	2	0	4	5	3	1	0	3	7		
Empaque	3	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	3	1	2	4	2	2	0	0	2		
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3		

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 11. Revisión Médica



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

En cuanto a los exámenes médicos un 33% está de acuerdo y un 37% está muy de acuerdo con los exámenes médicos solicitados en base al perfil a desempeñar y de este porcentaje un 55% afirma que el médico ocupacional le informó sobre los posibles riesgos al que estaría expuesto en el área de trabajo, además, se estratifica que de este porcentaje un 17% es del área de Pelado.

Resultado que muestran que a través de los exámenes realizados la organización busca minimizar la existencia de posibles afectaciones en la salud de los trabajadores previendo en el ingreso los trabajadores que podría estar expuestos a alguna enfermedad profesional, además de reducir los posibles accidentes de trabajo a través de la sensibilización y capacitación.

4.1.1.6 Análisis de la Inducción de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

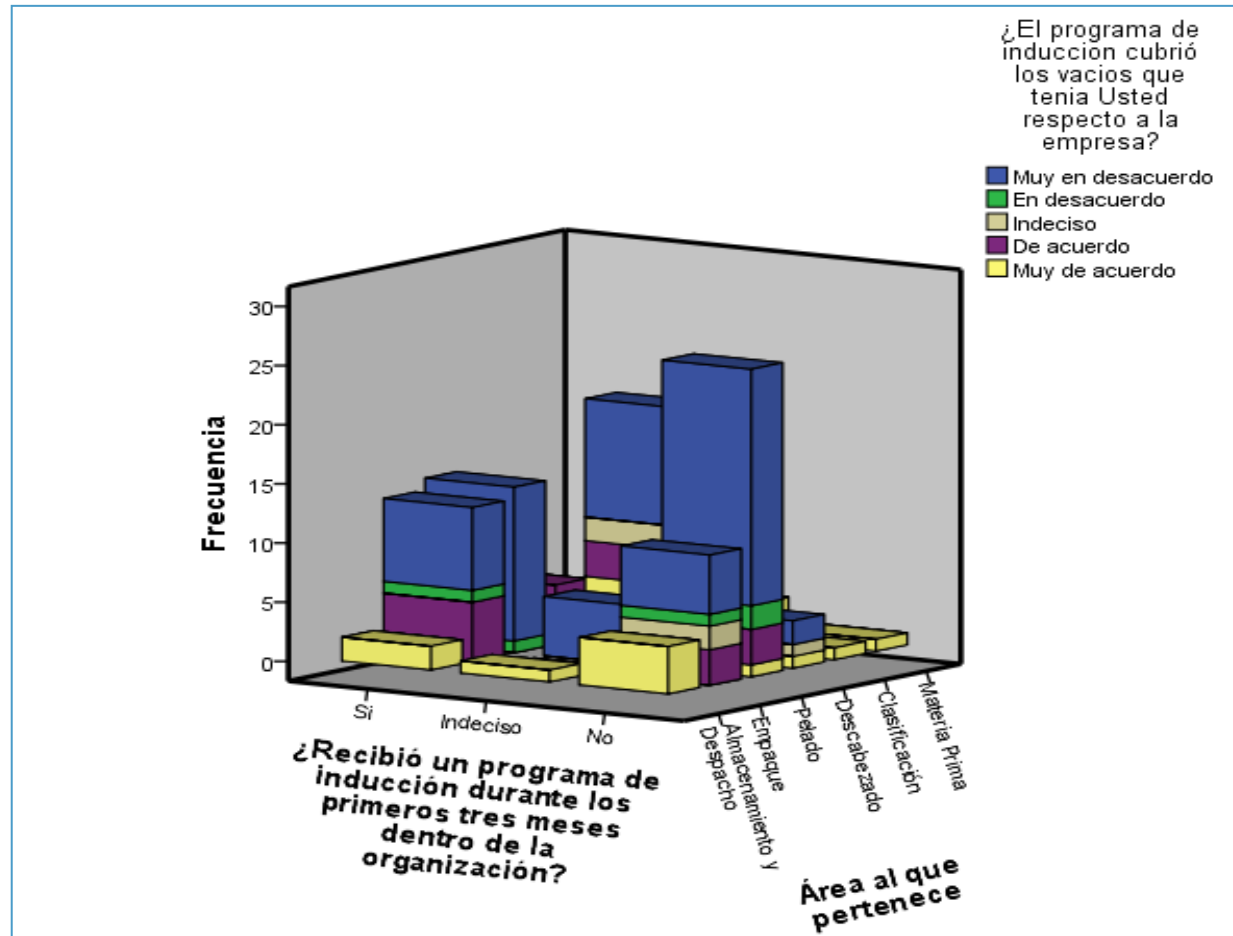
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son si los trabajadores recibieron un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización y si el mismo cubrió los vacíos que tenía respecto a la empresa, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10. Inducción

	¿Recibió un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización?														
	Si					Indeciso					No				
	¿El programa de induccion cubrió los vacios que tenia Usted respecto a la empresa?														
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1
Descabezado	0	0	0	2	3	10	0	2	3	6	2	0	1	0	1
Pelado	13	1	0	0	0	5	0	0	0	0	20	2	0	3	1
Empaque	7	1	0	5	0	0	0	0	0	0	5	1	2	3	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 12. Inducción



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

En la tabla y el gráfico se resume el resultado de la inducción que muestra que un 30% si recibió un programa de Inducción, sin embargo, un 41% no recibió un programa de Inducción, considerando este resultado se evidencia que un 57 % manifiesta que

ingresó a laborar sin tener mayor conocimiento de la empresa debido a la falta del programa, cabe recalcar que más del 74% de ellos pertenece a la sub-área de Pelado y un 19% de la sub-área Empaque.

Por lo tanto, se aprecia en la gráfica que el personal no recibió un programa de inducción y por ende hubo un retraso en conocer a fondo el funcionamiento de la organización, además de acuerdo a las observaciones al proceso de selección se puede evidenciar que existen registros de programas de inducción a partir del año 2012.

4.1.1.7 Análisis de la Capacitación de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

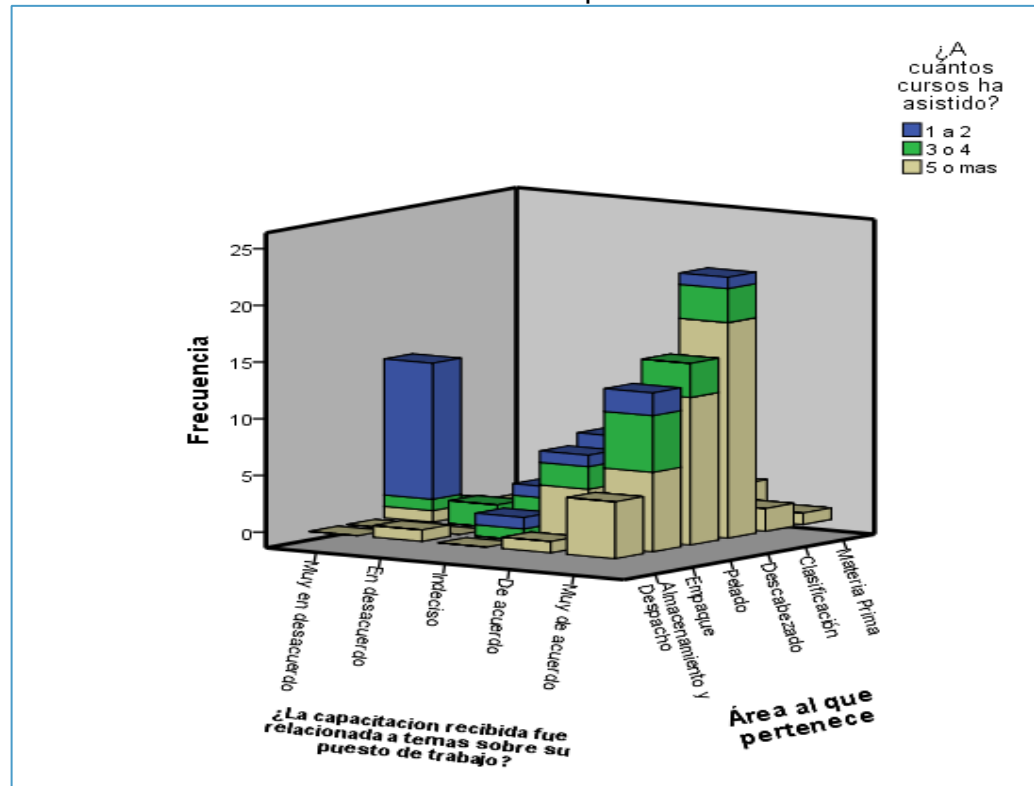
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si la capacitación recibida estuvo relacionada a temas sobre su puesto de trabajo y a cuantos cursos asistió, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 11. Capacitación

	¿La capacitación recibida fue relacionada a temas sobre su puesto de trabajo?														
	Muy en desacuerdo			En desacuerdo			Indeciso			De acuerdo			Muy de acuerdo		
	¿A cuántos cursos ha asistido?														
	1 a 2	3 o 4	5 o mas	1 a 2	3 o 4	5 o mas	1 a 2	3 o 4	5 o mas	1 a 2	3 o 4	5 o mas	1 a 2	3 o 4	5 o mas
Matéria Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Á Descabezado	0	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	3	1	3	19
e Pelado	12	1	1	0	2	0	1	2	1	2	1	6	0	3	13
a Empaque	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	2	5	2	5	7
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	5

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 13. Capacitación



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

En el caso de la capacitación un 53% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo con la relación de la capacitación con las funciones que realizan además el 43% de los encuestados han participado en más de cinco cursos durante el segundo semestre del 2015 y estratificando la información, se evidencia que es en un 47% del área de Pelado.

Por lo tanto, se concluye que existe un programa de capacitación y que abarca diferentes temas, en que participan una gran mayoría de personal y el objetivo principal es mejorar el desempeño del personal.

4.1.1.8 Análisis de Liderazgo de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

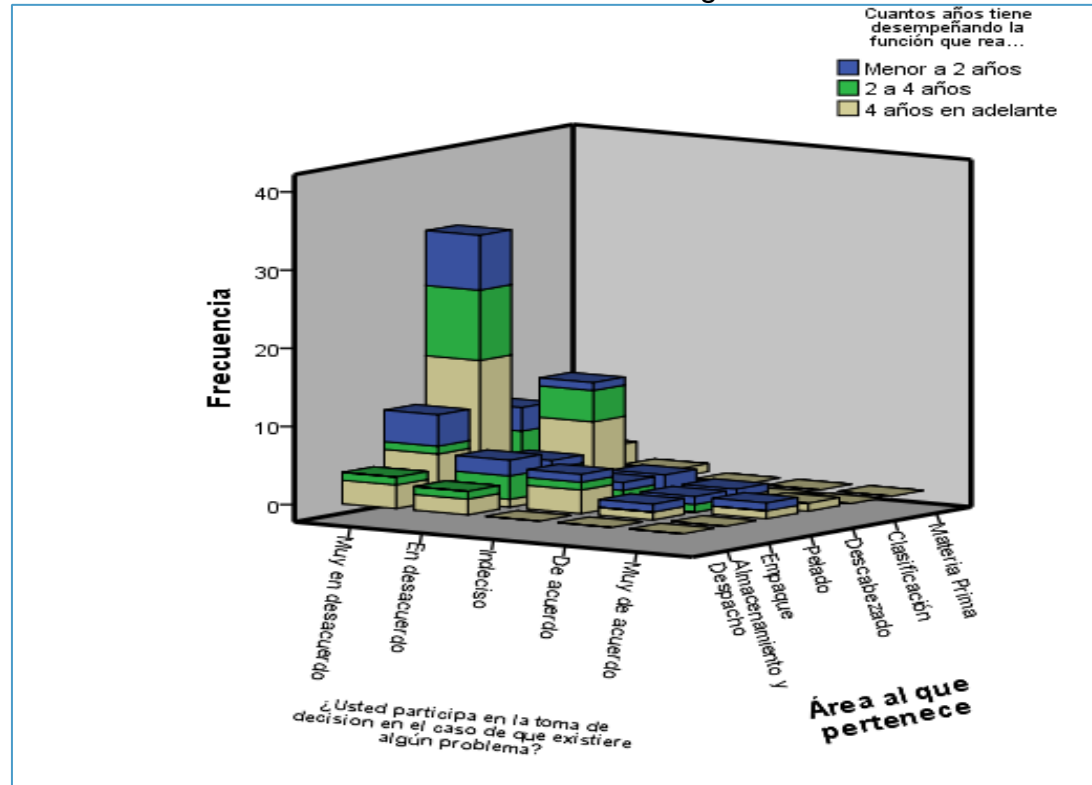
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si los trabajadores participan en la toma de decisiones cuando existiere algún problema y cuántos años tiene desempeñando la función que realiza al momento, además de la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 12. Liderazgo

		¿Usted participa en la toma de decisión en el caso de que existiere algún problema?														
		Muy en desacuerdo			En desacuerdo			Indeciso			De acuerdo			Muy de acuerdo		
		Cuántos años tiene desempeñando la función que realiza al momento														
		< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años	< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años	< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años	< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años	< a 2 años	2 a 4 años	> a 4 años
	Materia Prima	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Área	Clasificación	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Descabezado	3	5	2	1	4	9	2	0	1	1	0	1	0	0	1
	Pelado	7	9	17	1	1	3	1	1	1	1	1	0	1	0	1
	Empaque	4	1	6	2	3	1	1	1	3	1	0	1	0	0	0
	Almacenamiento y Despacho	0	1	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 14. Liderazgo



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

En el caso del liderazgo, debido al área de trabajó el personal que un 82% no toma decisiones, sin embargo un 8% manifiesta lo contrario siendo un 4% de la sub-área Pelado y un 50% de este resultado personal que tiene menos de dos años en la organización.

De acuerdo a los resultados y considerando que el tipo de cargo es de nivel obrero, el personal encuestado en su mayoría no toma decisiones, solo en funciones en específicas.

4.1.1.9 Análisis de Liderazgo de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son si el jefe inmediato informa sobre el proceso a realizar en la jornada laboral y si existe la retroalimentación de las auditorías y el proceso se realiza a diario, además de la estratificación por sub-áreas , situación que se muestra en la siguiente tabla.

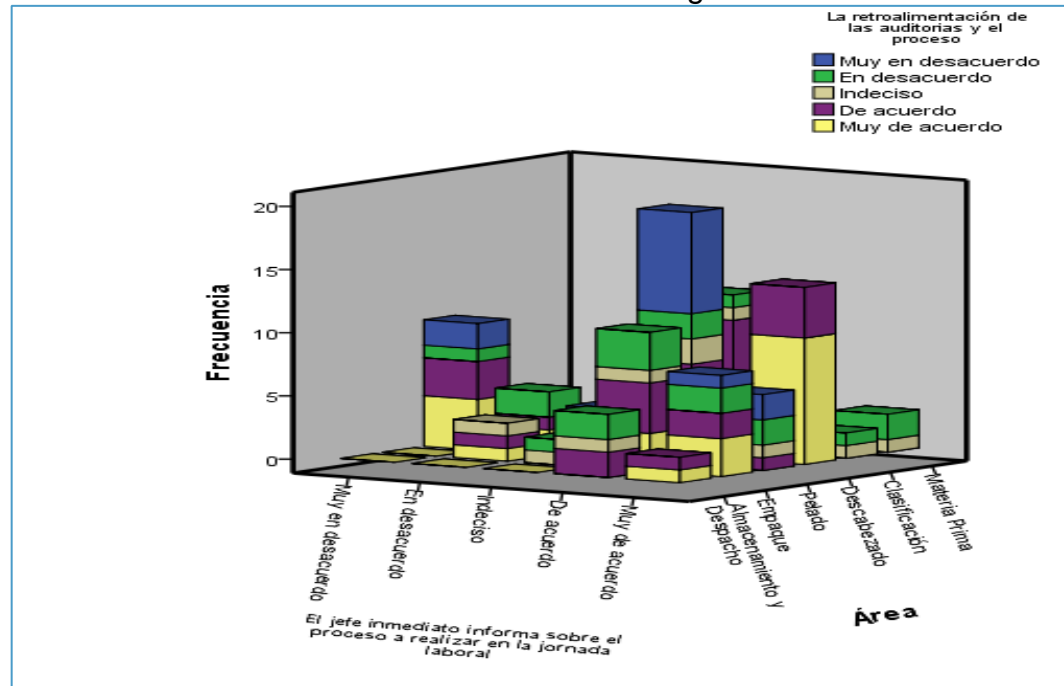
Tabla 13. Liderazgo

	¿El jefe inmediato informa sobre el proceso a realizar en la jornada laboral?																										
	Muy en desacuerdo					En desacuerdo					Indeciso					De acuerdo					Muy de acuerdo						
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0
Descabezado	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	10	1	0	0	0	0	4	10
Pelado	2	1	0	3	4	0	2	0	1	2	1	0	2	0	1	8	2	2	6	2	2	2	2	1	1	1	0
Empaque	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	3	1	4	3	1	2	0	2	3	3
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1

Fuente:

SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 15. Liderazgo



Fuente: SPSS Datos Encuesta
 Elaborado por: Martha Mendoza

En la tabla y el gráfico se resumen los resultados del liderazgo, en el que muestran que un 31% está muy de acuerdo y un 46% está de acuerdo con la afirmación que el jefe inmediato informa sobre el proceso a realizar durante la jornada laboral, de los cuales un 46% está de acuerdo en que el jefe realiza la retroalimentación de las auditorías y el proceso diariamente, además se establece que las siguientes que las sub-áreas de Materia Prima, Clasificación y Almacenamiento y Despacho están de acuerdo en su totalidad de esta afirmación.

Se concluye que existe una buena comunicación entre jefes y subordinados por lo tanto existe la debida retroalimentación y se realizan las mejoras de acuerdo a los resultados de las revisiones que se realizan al proceso.

4.1.1.10 Análisis de Clima laboral de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

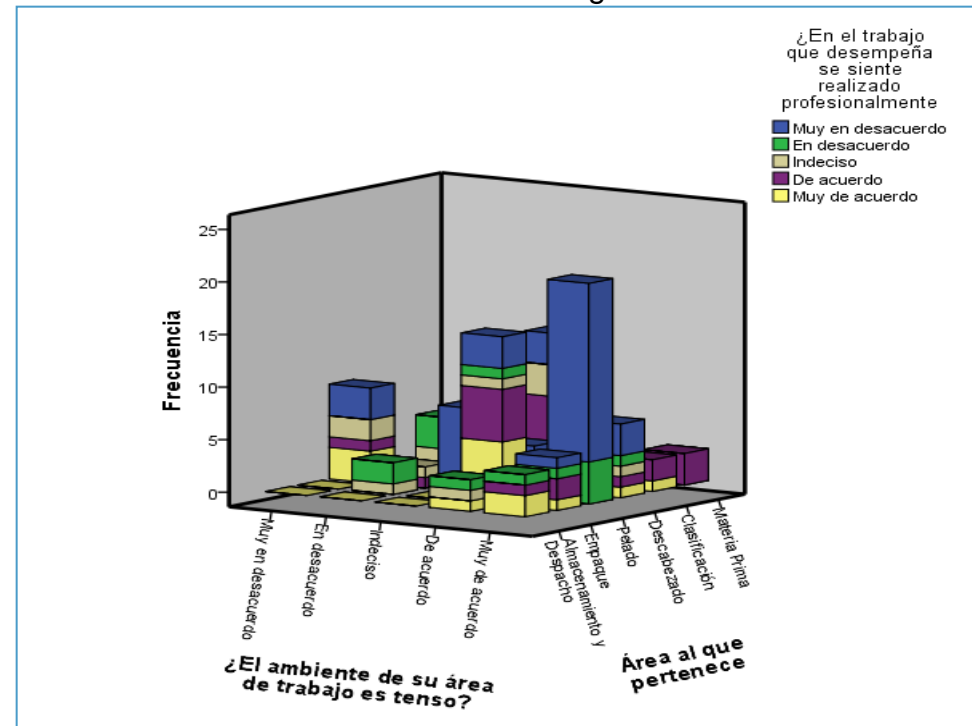
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el ambiente de su área de trabajo es tenso y si el trabajador se siente realizado profesionalmente en la función que realiza, además de la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 14. Clima Organizacional

	¿El ambiente de su área de trabajo es tenso?																														
	Muy en desacuerdo					En desacuerdo					Indeciso					De acuerdo					Muy de acuerdo										
	¿En el trabajo que desempeña se siente realizado profesionalmente?																														
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo						
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1				
Descabezado	0	0	1	0	0	0	0	3	2	0	1	0	0	0	1	3	0	3	6	3	3	1	1	1	1	1	1				
Pelado	3	0	2	1	3	0	0	0	1	1	0	7	0	0	0	1	4	0	0	0	1	17	4	0	0	0	0				
Empaque	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3	1	1	5	6	1	1	0	2	1						
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0				

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 16. Clima Organizacional



Fuente: SPSS Datos Encuesta

Elaborado por: Martha Mendoza

En este caso, los resultados evidencian que un 38% está muy de acuerdo y 36% está de acuerdo que el ambiente de trabajo es tenso y en base a este último porcentaje un 45% no se siente realizado profesionalmente.

Debido a que la industria camaronera y la empresa están pasando momentos difíciles y esto sin lugar a dudas afecta al personal, además, debido al nivel de escolaridad el personal no tiene muchas opciones de crecimiento profesional, sin embargo existen las excepciones en los cuales han podido escalar a otras posiciones dentro de la organización.

4.1.1.11 Análisis de Clima Organizacional de la aplicación de la encuesta en el proceso de selección de personal.

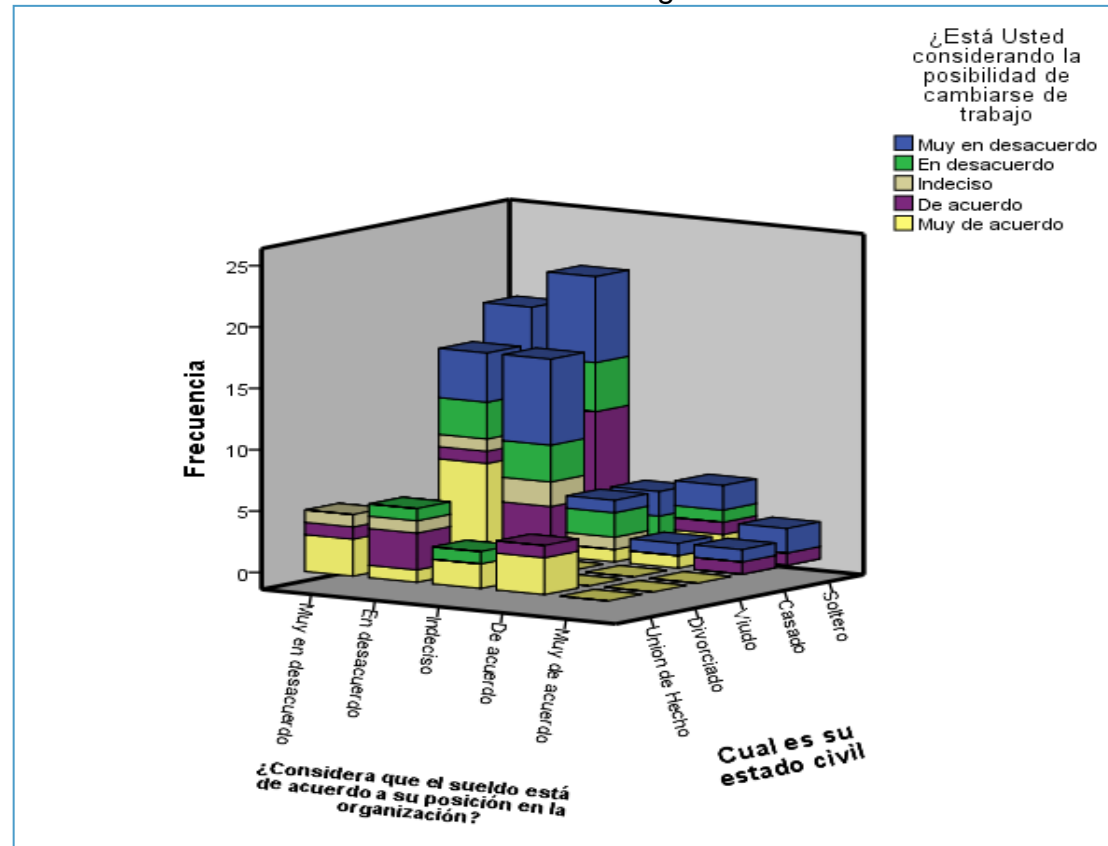
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son si el personal considera que el sueldo está de acuerdo a la posición en la organización y si está considerando la posibilidad de cambiarse de trabajo, además de la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. Clima Organizacional

	¿Considera que el sueldo está de acuerdo a su posición en la organización?																													
	Muy en desacuerdo					En desacuerdo					Indeciso					De acuerdo					Muy de acuerdo									
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo					
Materia Prima	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Ár	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1
e	3	1	0	0	1	3	3	1	9	0	1	3	0	0	2	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
a	3	1	1	4	15	10	1	1	2	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	1	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 17. Clima Organizacional



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

En este caso el 35% está muy en desacuerdo y un 39% está en desacuerdo con el sueldo que percibe por el trabajo desempeñado y de la sumatoria de este resultado un 49% está considerando la posibilidad de cambiarse de trabajo.

Se concluye que un factor determinante en el tema de sueldos es la modalidad de pago A Destajo que tiene la empresa lo que origina molestias en el personal, además, de que este puede ser uno de los factores por lo que el personal esté considerando la posibilidad de cambiarse de trabajo.

4.1.1.12 Formación

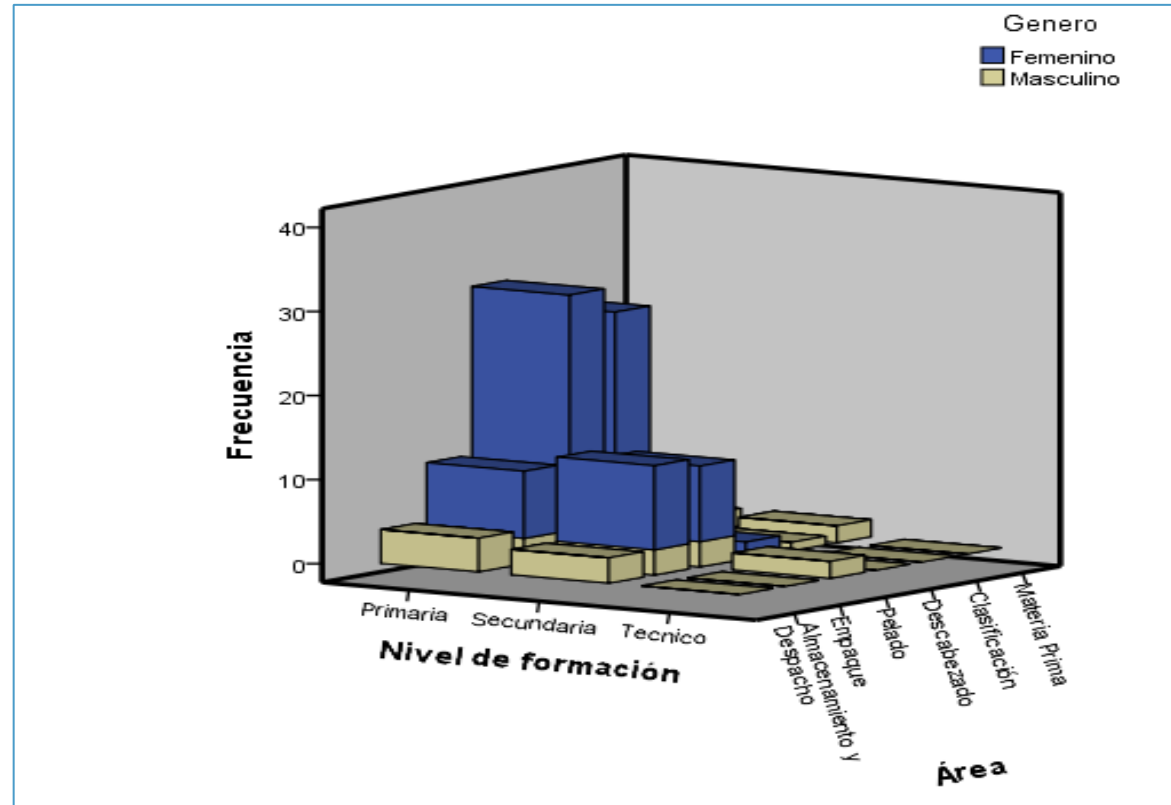
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son si el nivel de formación considerando el género y la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 16. Formación

	Nivel de formación					
	Primaria		Secundaria		Tecnico	
	Indique su genero		Indique su genero		Indique su genero	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Materia Prima	0	2	0	2	0	0
Clasificación	0	3	0	1	0	0
Descabezado	28	0	2	0	0	0
Pelado	28	3	9	3	0	2
Empaque	8	3	10	3	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	4	0	3	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 18. Formación



Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

En la tabla y el gráfico se resume el nivel de formación, obteniendo como resultado que un 69% del personal solo tiene como instrucción primaria, y en base a este dato, lo constituye un 81% corresponde al personal femenino y el 19% al masculino, la mayor

incidencia en el nivel de escolaridad recae en los procesos de Descabezado y Pelado considerando que es una de las sub-áreas con mayor número de integrantes.

El nivel de formación del personal operativo es básico lo que implica utilizar medios de comunicación, capacitaciones y demás temas en un nivel muy sencillo y así lograr el objetivo del mismo.

4.1.2 Datos obtenidos de la Evaluación del Desempeño

En el presente capítulo se da a conocer los resultados que arrojó la evaluación de desempeño aplicada al personal de producción del área de camarón de la Empacadora Bilbo S.A.; para un mejor análisis, en las tablas se evidencia la estratificación que tuvo la muestra por lo tanto se subdividido al personal encuestado en las sub-áreas previamente establecidas.

Se estudiaron a 114 trabajadores del área de camarón de la Empacadora Bilbo S.A. de la ciudad de Montecristi, durante el segundo semestre de 2015, de los cuales los datos segmentados son:

4.1.2.1 Análisis de la Evaluación de desempeño con la Productividad

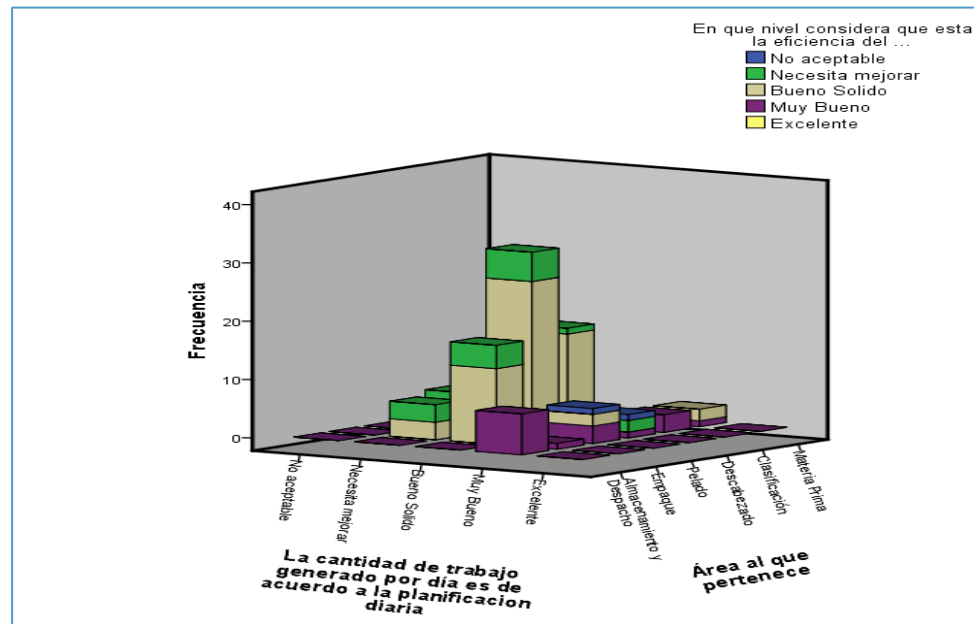
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: sí en qué nivel considera que esta la eficiencia del trabajador y la cantidad de trabajo generado por día de acuerdo a la planificación y la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 17. Productividad

	En que nivel considera que esta la eficiencia del trabajador.																													
	No aceptable					Necesita mejorar					Bueno Solido					Muy Bueno					Excelente									
	La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria																													
	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente					
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Descabezado	2	0	0	1	0	0	0	2	1	2	0	0	4	16	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Pelado	0	0	0	1	0	0	0	4	5	0	0	0	3	25	2	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0
Empaque	0	0	0	0	0	0	0	3	4	0	0	0	3	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 19. Productividad



Fuente: SPSS Evaluación de Desempeño
Elaborado por: Martha Mendoza

En el caso de la productividad, los resultados arrojan que un 61% de los evaluados están en la categoría de Bueno Sólido con relación a la eficiencia del trabajador y en la misma categoría se encuentra 49% en base a la cantidad de trabajo generado, además, hay un 4% que se ubica en la escala de No aceptable siendo un 75% de ellos del sub-área de descabezado un 25% de la sub-área Pelado.

El nivel del personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel no aceptable, el mismo que debe ser analizado con sumo cuidado ya que afecta al tema de productividad y por ende al tema salarial debido al tipo de contrato que se mantiene con el personal.

4.1.2.2 Análisis de la Evaluación de desempeño con la Calidad del Trabajo

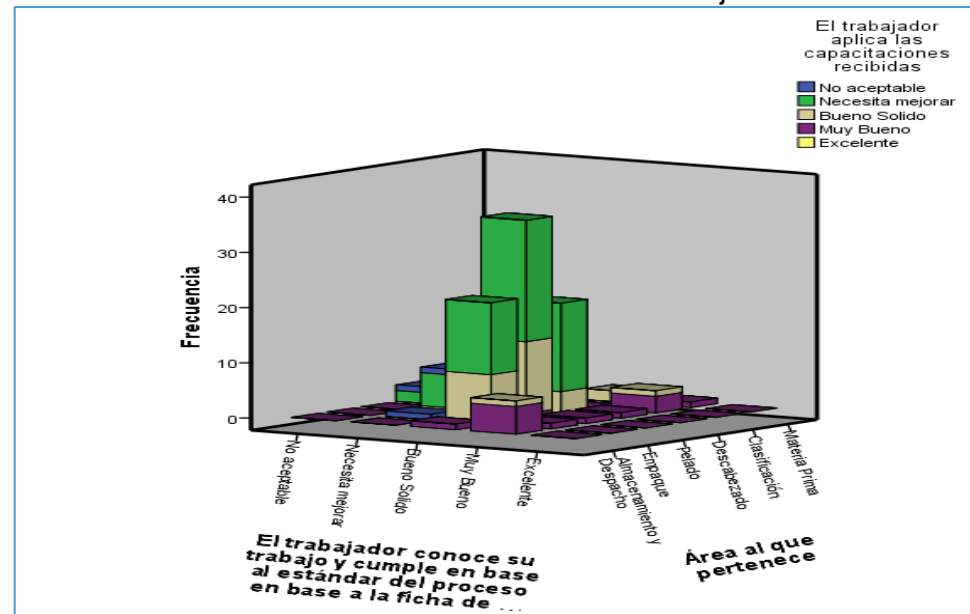
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el trabajador aplica las capacitaciones recibidas y si el trabajador conoce su trabajo y cumple en base al estándar del proceso de qué nivel considera que esta la eficiencia del trabajador y la cantidad de trabajo generado por día de acuerdo a la planificación y la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18. Calidad del Trabajo

	El trabajador aplica las capacitaciones recibidas																									
	No aceptable					Necesita mejorar					Bueno Solido					Muy Bueno					Excelente					
	El trabajador conoce su trabajo y cumple en base al estándar del proceso de la ficha de cliente																									
	No aceptable	ta mejora	Bueno Solido	Muy Bueno	Excele nte	No acepta ble	ta mejora	Bueno Solido	Muy Bueno	Excele nte	No acepta ble	ta mejora	Bueno Solido	Muy Bueno	Excele nte	No acepta ble	ta mejora	Bueno Solido	Muy Bueno	Excele nte	No acepta ble	ta mejora	Bueno Solido	Muy Bueno	Excele nte	
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
Descabezado	1	0	0	0	0	2	6	16	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Pelado	0	1	0	0	0	0	6	22	0	0	0	1	13	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Empaque	0	1	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 20. Calidad del Trabajo



Fuente: SPSS Evaluación de Desempeño
Elaborado por: Martha Mendoza

En cuanto a la Calidad del Trabajo, el mayor porcentaje de los evaluados con relación al conocimiento y cumple en base a la ficha se ubica en la escala Bueno Sólido con un 69%, sin embargo, los resultados muestran que los colaboradores al momento de aplicar las capacitaciones fueron calificados en un 57% que necesitan mejorar. En la siguiente tabla y gráfico se detallan el total de resultados.

El nivel del personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel no aceptable, el mismo que debe ser analizado con sumo cuidado ya que afecta al tema de calidad del trabajo (producto) y es un tema primordial en una empresa certificada por BRC.

4.1.2.3 Análisis de la Evaluación de desempeño con el Compromiso con la organización

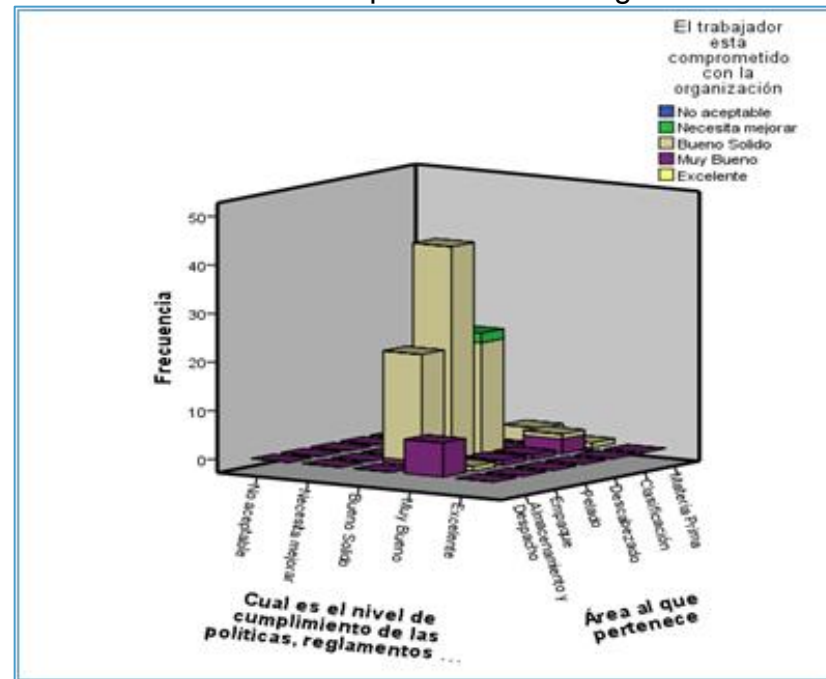
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el trabajador está comprometido con la organización y el nivel de cumplimiento de las políticas, reglamentos e instructivos, en base a la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19. Compromiso con la organización

	El trabajador esta comprometido con la organización.																										
	No aceptable					Necesita mejorar					Bueno Sólido					Muy Bueno					Excelente						
	Cual es el nivel de cumplimiento de las políticas, reglamentos e instrumentos.																										
	No aceptable	ta mejorar	Bueno Sólido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	ta mejorar	Bueno Sólido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	ta mejorar	Bueno Sólido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	ta mejorar	Bueno Sólido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	ta mejorar	Bueno Sólido	Muy Bueno	Excelente		
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Ár Descabezado	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	1	23	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
re Pelado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Empaque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 21. Compromiso con la organización



Fuente: SPSS Evaluación de Desempeño
Elaborado por: Martha Mendoza

Los resultados muestran que el 84% de los evaluados se encuentran en la categoría de Bueno Sólido en base al compromiso de los colaboradores con la organización, además un 83% también se ubica en la categoría de Bueno Sólido en la calificación del nivel de cumplimiento de las políticas, reglamentos e instrumentos, se debe recalcar que solo un 4% se ubica en la escala Necesita mejorar y corresponde únicamente a la sub-área de Descabezado.

El personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel necesita mejorar, el mismo que debe ser analizado ya que podría afectar a la calidad e inocuidad del producto y es un tema primordial en una empresa certificada por BRC.

4.1.2.5 Análisis de la Evaluación de desempeño con el Compromiso con la organización

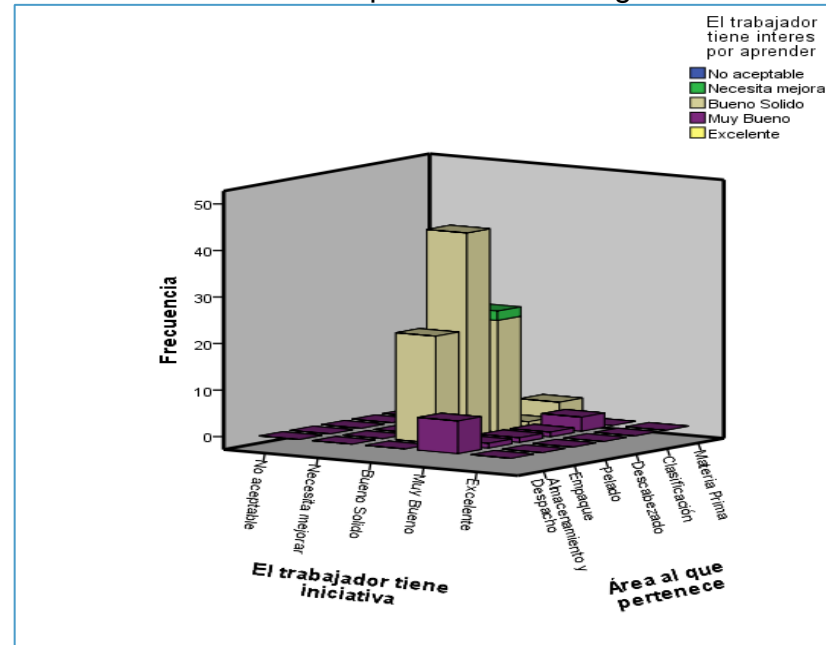
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el trabajador tiene interés por aprender y si tiene iniciativa, en base a la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 20. Compromiso con la organización

	El trabajador tiene interes por aprender																										
	No aceptable					Necesita mejorar					Bueno Solido					Muy Bueno					Excelente						
	El trabajador tiene iniciativa																										
	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente		
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ár Descabezado	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
e Pelado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
a Empaque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 22. Compromiso con la organización



Fuente: SPSS Evaluación de Desempeño
Elaborado por: Martha Mendoza

En este caso, la tabla muestra que un 84% de los colaboradores evaluados se ubican en la escala de Bueno Sólido que manifiesta cuanto interés e iniciativa muestra el empleado por aprender, un 11% se ubica en la calificación Muy Bueno y solo un 4% Necesita mejorar.

El personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel necesita mejorar, el mismo que debe ser analizado ya que podría afectar a otras personas debido a una mala influencia por parte de este grupo minoritario.

4.1.2.6 Análisis de la Evaluación de desempeño con el Trabajo en equipo

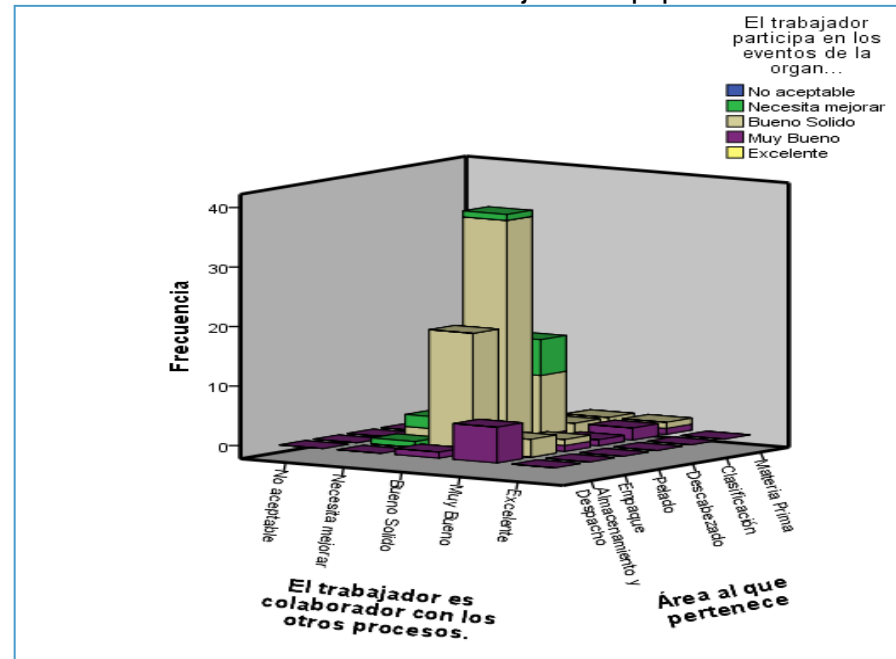
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el trabajador es colaborador con los otros procesos y si el trabajador participa en los eventos de la organización, en base a la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 21. Trabajo en equipo

	El trabajador es colaborador con los otros procesos.																									
	No aceptable					Necesita mejorar					Bueno Solido					Muy Bueno					Excelente					
	El trabajador participa en los eventos de la organización																									
	No aceptable	Nece sita mejo rar	Buen o Solid o	Muy Buen o	Excel ente	No aceptable	Nece sita mejo rar	Buen o Solid o	Muy Buen o	Excel ente	No aceptable	Nece sita mejo rar	Buen o Solid o	Muy Buen o	Excel ente	No aceptable	Nece sita mejo rar	Buen o Solid o	Muy Buen o	Excel ente	No aceptable	Nece sita mejo rar	Buen o Solid o	Muy Buen o	Excel ente	
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Descabezado	0	0	0	0	0	0	4	8	0	0	0	6	10	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Pelado	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	38	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Empaque	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 23. Trabajo en equipo



El personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel necesita mejorar, el mismo que debe ser analizado ya que podría afectar a otras personas debido a una mala influencia de este pequeño grupo.

4.1.2.7 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Sistemas de Gestión

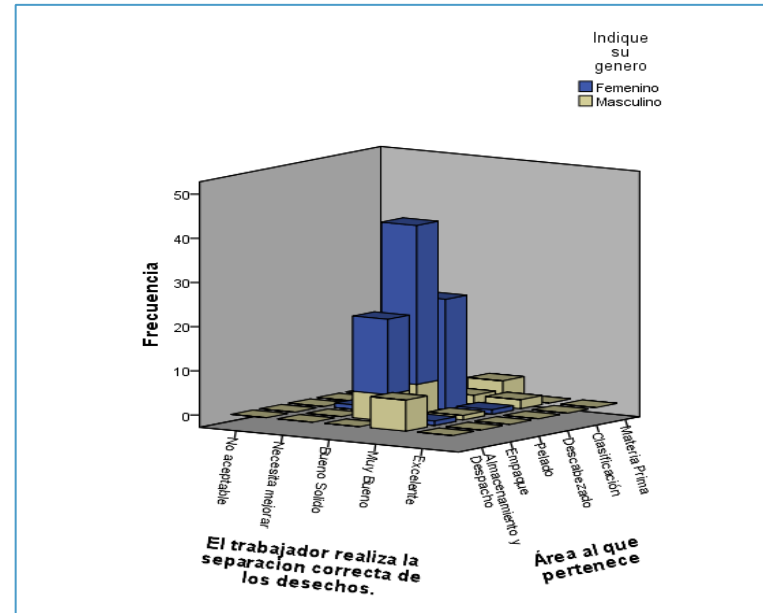
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el trabajador realiza la separación correcta de los desechos, en base a la estratificación por sub-áreas y el género, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 22. Sistemas de Gestión

	El trabajador realiza la separación correcta de los desechos.									
	No aceptable		Necesita mejorar		Bueno Solido		Muy Bueno		Excelente	
	GÉNERO									
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Matena Prima	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0
Descabezado	0	0	4	0	25	0	1	0	0	0
Pelado	0	0	1	0	36	7	0	1	0	0
Empaque	0	0	0	0	17	6	1	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 24. Sistemas de Gestión



Fuente: SPSS Evaluación de Desempeño
Elaborado por: Martha Mendoza

En cuanto a los Sistemas de gestión el 85% de los evaluados fueron calificados como Bueno Sólido en la correcta separación de los desechos, además se identifica que un 80% corresponde al género femenino y el 20% al masculino, además, se recalca que un 5% se ubica en la escala de Necesita mejorar siendo estos de la sub-área de Descabezado y Pelado.

El personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel necesita mejorar, el mismo que debe ser analizado ya que podría afectar a temas de calidad, legalidad e inocuidad de la organización y acarrear no conformidades en auditorías.

4.1.2.8 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Sistemas de Gestión

Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son si el trabajador utiliza y se presenta con su uniforme limpio de acuerdo a los parámetros de la Bpms y cumple con el lavado correcto de las manos, en base a la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 23. Sistemas de Gestión

	El trabajador utiliza y se presenta con su uniforme limpio de acuerdo a los parametros de las Bpms																								
	No aceptable					Necesita mejorar					Bueno Solido					Muy Bueno			Excelente						
	El trabajador cumple con el lavado correcto de manos																								
	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente					
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Ár Descabezado	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
e Pelado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	42	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
a Empaque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	20	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

El personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel necesita mejorar, el mismo que debe ser analizado ya que podría afectar a temas de inocuidad de la organización y acarrear no conformidades en auditorías.

4.1.2.9 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Sistemas de Gestión

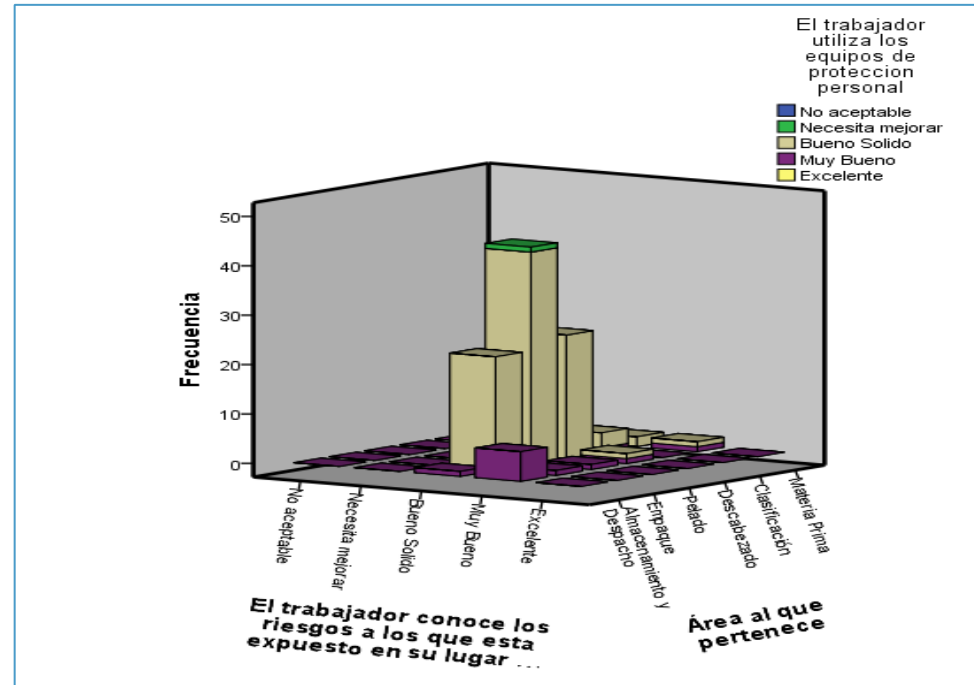
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el trabajador conoce los riesgos a los que está expuesto en su lugar de trabajo y si utiliza los equipos de protección personal, en base a la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 24. Sistemas de Gestión

	El trabajador conoce los riesgos a los que esta expuesto en su lugar de trabajo																								
	No aceptable					Necesita mejorar					Bueno Solido					Muy Bueno					Excelente				
	El trabajador utiliza los equipos de protección personal																								
	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Descabezado	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	25	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Pelado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	43	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Empaque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 26. Sistemas de Gestión



Fuente: SPSS Evaluación de Desempeño
 Elaborado por: Martha Mendoza

Los resultados de los Sistemas de Gestión, y como resultados de la tabla se obtiene que un 87% está calificado como Bueno Sólido en el ítem: el trabajador conoce los riesgos a los que está expuesto en su lugar de trabajo, de los cuales un 97% de los evaluados también obtuvo como puntuación Bueno sólido en el trabajador utiliza los equipos de protección personal, solo un 3% se ubica en la categoría Necesita mejorar siendo de la sub-área Descabezado.

El personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel necesita mejorar, el mismo que debe ser analizado ya que podría ocasionar un accidente de trabajo y/o paralización de las actividades en la organización.

4.1.2.10 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Sistemas de Gestión

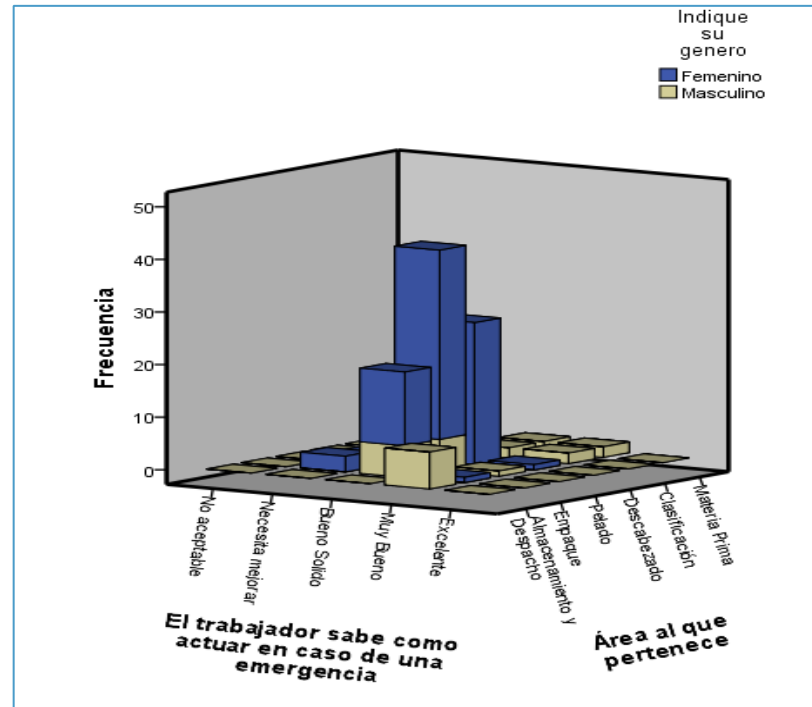
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el trabajador mantiene un trato cordial con los compañeros, superiores, clientes y proveedores del área de trabajo equipos de protección personal, en base a la estratificación por sub-áreas y el género, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 25. Sistemas de Gestión

	El trabajador sabe como actuar en caso de una emergencia									
	No aceptable		Necesita mejorar		Bueno Solido		Muy Bueno		Excelente	
	GÉNERO									
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Materia Prima	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0
Ár Descabezado	0	0	2	0	27	0	1	0	0	0
e Pelado	0	0	1	1	36	6	0	1	0	0
a Empaque	0	0	3	0	14	6	1	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 27. Sistemas de Gestión



Fuente: SPSS Evaluación de Desempeño
Elaborado por: Martha Mendoza

Los resultados de los Sistemas de Gestión de la siguiente tabla se obtiene que un 93% está calificado como Bueno sólido en el ítem: el trabajador mantiene un trato cordial con los compañeros del área de trabajo, además, se identifica que un 83% corresponde al género femenino y el 17% al masculino, además, se recalca que un 7% se ubica en la escala de Necesita mejorar.

El personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel necesita mejorar, el mismo que debe ser analizado junto con Trabajo Social para identificar el motivo que propicia esta conducta en este grupo de trabajadores.

4.1.2.11 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Valores Corporativos

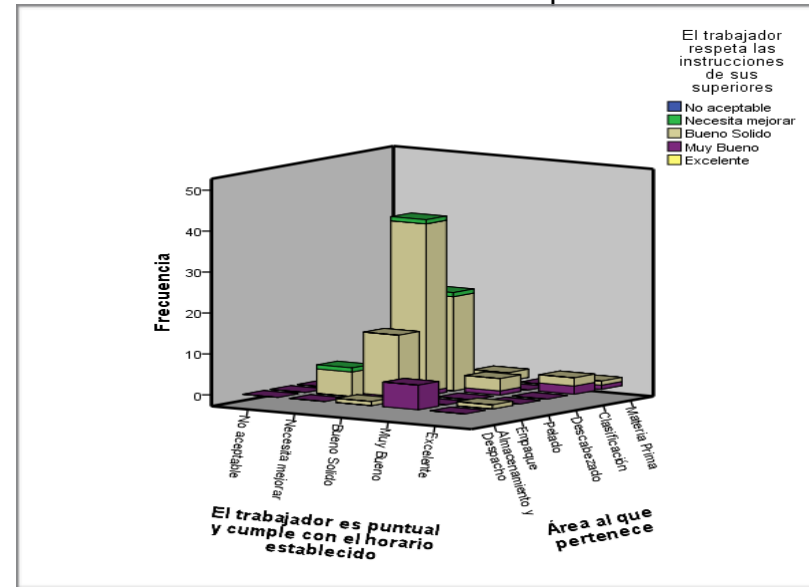
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el trabajador es puntual y cumple con el horario establecido y si el trabajador respeta las instrucciones de sus superiores, en base a la estratificación por sub-áreas, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 26. Valores Corporativos

	El trabajador es puntual y cumple con el horario establecido																													
	No aceptable					Necesita mejorar					Bueno Solido					Muy Bueno			Excelente											
	El trabajador respeta las instrucciones de sus superiores																													
	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente	No aceptable	Necesita mejorar	Bueno Solido	Muy Bueno	Excelente					
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Clasificación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0
Descabezado	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	23	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pelado	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	41	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empaque	0	0	0	0	0	0	1	6	0	0	0	0	15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 28. Valores Corporativos



Fuente: SPSS Evaluación de Desempeño
Elaborado por: Martha Mendoza

En cuanto a los Valores Corporativos el 75% de los evaluados fueron calificados como Bueno Sólido en que el trabajador es puntual y cumple con el horario establecido, además se identifica que un 95% también se ubica en esta calificación en el ítem que El trabajador respeta las instrucciones de sus superiores, cabe indicar que un 10% está puntuado como Necesita mejorar y un 6% como Excelente.

El personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel necesita mejorar, el mismo que debe ser analizado junto con Trabajo Social para identificar el motivo que propicia esta conducta en este pequeño grupo de trabajadores.

4.1.2.12 Análisis de la Evaluación de Desempeño con los Valores Corporativos

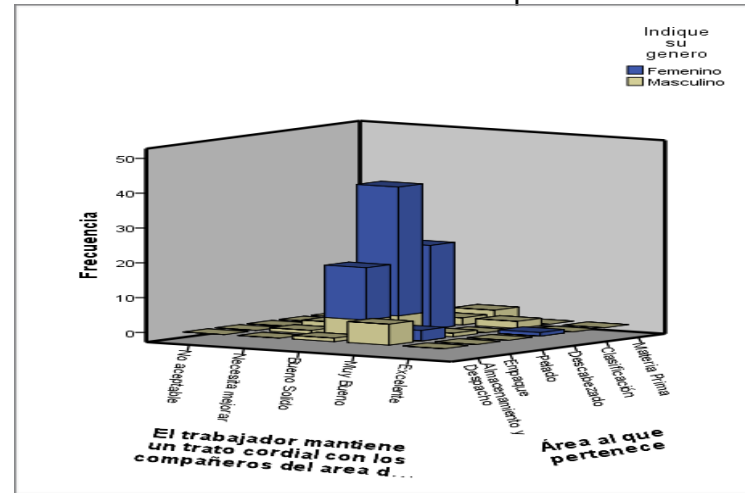
Conforme la operacionalización de las variables, los datos a revisar en el análisis son: si el trabajador es puntual y cumple con el horario establecido y si el trabajador respeta las instrucciones de sus superiores, en base a la estratificación por sub-áreas y género, situación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 27. Valores Corporativos

	El trabajador mantiene un trato cordial con los compañeros, superiores, clientes y proveedores en el area de trabajo.									
	No aceptable		Necesita mejorar		Bueno Solido		Muy Bueno		Excelente	
	GÉNERO									
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Materia Prima	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0
Clasificación	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0
Área Descabezado	0	0	5	0	24	0	0	0	1	0
Pelado	0	0	0	2	37	5	0	1	0	0
Empaque	0	0	0	1	15	5	3	0	0	0
Almacenamiento y Despacho	0	0	0	0	0	1	0	6	0	0

Fuente: SPSS Datos Encuesta
Elaborado por: Martha Mendoza

Ilustración 29. Valores Corporativos



Fuente: SPSS Evaluación de Desempeño
Elaborado por: Martha Mendoza

Los resultados de los Valores Corporativos de la siguiente tabla se obtiene que un 80% está calificado como Bueno Sólido en el ítem: El trabajador mantiene un trato cordial con los compañeros del área de trabajo, además, se identifica que un 83% corresponde al género femenino y el 17% al masculino, además, se recalca que un 8% se ubica en la escala de Necesita mejorar.

El personal en general se encuentra en un nivel medio considerado bueno sólido, sin embargo, hay un mínimo porcentaje que se ubica en nivel necesita mejorar, el mismo que debe ser analizado junto con Trabajo Social para identificar el motivo que propicia está conducta en este pequeño grupo de trabajadores.

4.2. Influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de la Empacadora Bilbo S.A.

El coeficiente de correlación de Pearson es uno de los coeficientes más utilizados para el estudio del grado de correlación que existe entre dos variables. Los valores del coeficiente de correlación van desde -1 a 1.

Para la interpretación de este coeficiente de correlación, se utilizó la siguiente escala:

Tabla 28. Escala de valoración coeficiente de Pearson

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Correlación – Karl Pearson

4.2.1. Interpretación de las correlaciones

Para la interpretación de la correlación entre las variables liderazgo y desempeño laboral se tomó en cuenta la siguiente información:

Tabla 29. Correlación 1

		La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria
Género	Correlación de Pearson	,324**
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva baja.
- **Análisis:** En la medida que difiere el género, los trabajadores cumplen la cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria.

Tabla 30. Correlación 2

		El trabajador respeta las instrucciones de sus superiores
Género	Correlación de Pearson	,329**
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva baja.
- **Análisis:** En la medida que difiere el género, los trabajadores respetan las instrucciones de sus superiores.

Tabla 31. Correlación 3

		El trabajador es colaborador con los otros procesos.
Género	Correlación de Pearson	,496**
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva moderada

- **Análisis:** En la medida que difiere el género, los trabajadores es colaborador con los otros procesos.

Tabla 32. Correlación 4

		El trabajador está comprometido con la organización.
Género	Correlación de Pearson	,462 ^{***}
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente: Programa SPSS

Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva moderada
- **Análisis:** En la medida que difiere el género, los trabajadores se sienten comprometidos con la organización.

Tabla 33. Correlación 5

		La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria
Edad	Correlación de Pearson	-,251 ^{***}
	Sig. (bilateral)	,007

Fuente: Programa SPSS

Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación negativa baja
- **Análisis:** En la medida que difiere la edad, los trabajadores no cumplen la cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria.

Tabla 34. Correlación 6

		En qué nivel considera que esta la eficiencia del trabajador.
Edad	Correlación de Pearson	-,104
	Sig. (bilateral)	,272

Fuente: Programa SPSS

Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación negativa muy baja
- **Análisis:** En la medida que difiere la edad, los trabajadores no alcanzan los niveles de eficiencia.

Tabla 35. Correlación 7

		La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria
Seleccione a través de qué tipo de reclutamiento ingreso a la empresa.	Correlación de Pearson	,105
	Sig. (bilateral)	,265

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva muy baja
- **Análisis:** En la medida que difiere el tipo de reclutamiento, los trabajadores cumplen la cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria.

Tabla 36. Correlación 8

		La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria
La entrevista estaba relacionada a su experiencia laboral.	Correlación de Pearson	,077
	Sig. (bilateral)	,413

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva muy baja
- **Análisis:** Se puede indicar que el tipo de reclutamiento tiene relación con la cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria de los trabajadores

Tabla 37. Correlación 9

		El trabajador tiene iniciativa
La entrevista estaba relacionada a su experiencia laboral.	Correlación de Pearson	,125
	Sig. (bilateral)	,185

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva muy baja
- **Análisis:** De acuerdo a los resultados se puede indicar que si la entrevista se basa en la experiencia existe relación con que el trabajador tiene iniciativa para aprender.

Tabla 38. Correlación 10

		La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria
Considera que las pruebas estuvieron relacionadas al puesto de trabajo solicitado.	Correlación de Pearson	,001
	Sig. (bilateral)	,991

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación nula
- **Análisis:** Si las pruebas estuvieron relacionadas al puesto de trabajo solicitado existe relación con la cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria de los trabajadores.

Tabla 39. Correlación 11

		Cuál es el nivel de cumplimiento de las políticas, reglamentos e instrumentos.
El jefe inmediato entrevistador resolvió las dudas que Usted tenía acerca del trabajo a desempeñar.	Correlación de Pearson	,238
	Sig. (bilateral)	,011

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva baja
- **Análisis:** Si el jefe inmediato entrevistador resolvió las dudas que el trabajador tenía acerca del trabajo a desempeñar existe relación con el nivel de cumplimiento de las políticas, reglamentos e instrumentos.

Tabla 40. Correlación 12

		El trabajador realiza la separación correcta de los desechos.
El medico ocupacional le informó sobre los posibles riesgos al que Usted iba a estar expuesto.	Correlación de Pearson	,006
	Sig. (bilateral)	,952

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación nula
- **Análisis:** Si el medico ocupacional le informó sobre los posibles riesgos al que el trabajador iba a estar expuesto no existe relación con la separación correcta de los desechos.

Tabla 41. Correlación 13

		El trabajador conoce los riesgos a los que está expuesto en su lugar de trabajo
El medico ocupacional le informó sobre los posibles riesgos al que Usted iba a estar expuesto.	Correlación de Pearson	-,027
	Sig. (bilateral)	,777

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación negativa muy baja
- **Análisis:** Si el médico ocupacional le informó sobre los posibles riesgos al que el trabajador iba a estar expuesto no existe relación con que el trabajador conozca los riesgos a los que está expuesto en su lugar de trabajo.

Tabla 42. Correlación 14

		El trabajador utiliza los equipos de protección personal
El medico ocupacional le informó sobre los posibles riesgos al que Usted iba a estar expuesto.	Correlación de Pearson	,006
	Sig. (bilateral)	,953

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación nula
- **Análisis:** Si el medico ocupacional le informó sobre los posibles riesgos al que el trabajador iba a estar expuesto no existe relación con que el trabajador utiliza los equipos de protección personal.

Tabla 43. Correlación 15

		La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria
¿Recibió un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización?	Correlación de Pearson	,171
	Sig. (bilateral)	,069

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva muy baja
- **Análisis:** Si el personal recibe un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización se relaciona con la cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria.

Tabla 44. Correlación 16

		El trabajador aplica las capacitaciones recibidas
¿Recibió un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización?	Correlación de Pearson	,121
	Sig. (bilateral)	,201

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva muy baja
- **Análisis:** Si el personal recibe un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización se relaciona con que el trabajador aplica las capacitaciones recibidas.

Tabla 45. Correlación 17

		El trabajador utiliza y se presenta con su uniforme limpio de acuerdo a los parámetros de las Bpms
¿Recibió un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización?	Correlación de Pearson	,150
	Sig. (bilateral)	,110

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva muy baja
- **Análisis:** Si el personal recibe un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización se relaciona con que el trabajador utiliza y se presenta con su uniforme limpio de acuerdo a los parámetros de las Bpms.

Tabla 46. Correlación 18

		El trabajador utiliza los equipos de protección personal
¿Recibió un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización?	Correlación de Pearson	,177
	Sig. (bilateral)	,059

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva muy baja
- **Análisis:** Si el personal recibe un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización se relaciona con que el trabajador utiliza los equipos de protección personal.

Tabla 47. Correlación 19

		El trabajador es colaborador con los otros procesos.
¿Recibió un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización?	Correlación de Pearson	,237 [*]
	Sig. (bilateral)	,011

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva baja
- **Análisis:** Si el personal recibe un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización se relaciona con que el trabajador es colaborador con los otros procesos.

Tabla 48. Correlación 20

		Cuál es el nivel de cumplimiento de las políticas, reglamentos e instrumentos.
¿El programa de inducción cubrió los vacíos que tenía Usted respecto a la empresa?	Correlación de Pearson	,309 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,001

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva baja
- **Análisis:** Si el personal recibe un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización se relaciona con que el nivel de cumplimiento de las políticas, reglamentos e instrumentos.

Tabla 49. Correlación 21

		El trabajador es puntual y cumple con el horario establecido
¿El programa de inducción cubrió los vacíos que tenía Usted respecto a la empresa?	Correlación de Pearson	,333 ^{***}
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva baja

- **Análisis:** Si el personal recibe un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización se relaciona con que el trabajador es puntual y cumple con el horario establecido.

Tabla 50. Correlación 22

		El trabajador está comprometido con la organización.
¿El programa de inducción cubrió los vacíos que tenía Usted respecto a la empresa?	Correlación de Pearson	,200 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,032

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva baja
- **Análisis:** Si el personal recibe un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización se relaciona con que el trabajador está comprometido con la organización.

Tabla 51. Correlación 23

		El trabajador sabe cómo actuar en caso de una emergencia
¿El programa de inducción cubrió los vacíos que tenía Usted respecto a la empresa?	Correlación de Pearson	,310 ^{***}
	Sig. (bilateral)	,001

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva baja
- **Análisis:** Si el personal recibe un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización se relaciona con que el trabajador sabe cómo actuar en caso de una emergencia.

Tabla 52. Correlación 24

		La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria
Cuantos años tiene desempeñando la función que realiza al momento	Correlación de Pearson	,012
	Sig. (bilateral)	,902

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva muy baja
- **Análisis:** El tiempo que tiene desempeñando en su función se relaciona la cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria

Tabla 53. Correlación 25

		El trabajador está comprometido con la organización.
Cuantos años tiene desempeñando la función que realiza al momento	Correlación de Pearson	,132
	Sig. (bilateral)	,161

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva baja
- **Análisis:** El tiempo que tiene desempeñando en su función se relaciona con el trabajador está comprometido con la organización.

Tabla 54. Correlación 26

		El trabajador conoce su trabajo y cumple en base al estándar del proceso en base a la ficha de cliente
Cuantos años tiene desempeñando la función que realiza al momento	Correlación de Pearson	-,032
	Sig. (bilateral)	,732

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación negativa muy baja
- **Análisis:** El tiempo que tiene desempeñando en su función no se relaciona con el trabajador conoce su trabajo y cumple en base al estándar del proceso en base a la ficha de cliente.

Tabla 55. Correlación 27

		En qué nivel considera que esta la eficiencia del trabajador.
Considera que las pruebas estuvieron relacionadas al puesto de trabajo solicitado.	Correlación de Pearson	,060
	Sig. (bilateral)	,527

Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Conclusión:** Es una Correlación positiva muy baja
- **Análisis:** Si las pruebas estuvieron relacionadas al puesto de trabajo solicitado se relaciona con el nivel considera que esta la eficiencia del trabajador.

4.2.2. Análisis de la Hipótesis

Los resultados de esta investigación se relacionan con los resultados obtenidos por (Alvarado, 2014) realizado a 135 trabajadores de una empresa de calzado GAMOS ubicada en la ciudad de Ambato en el periodo de Septiembre 2011 - Febrero 2012; el mismo que el reclutamiento y la selección de personal realizada si incide en el desempeño laboral de los colaboradores de esta organización de acuerdo a los datos obtenidos en el cálculo del Chi-cuadrado de 19.54.

Caso similar sucede con los Trabajadores de la empresa Empacadora Bilbo S.A. de la ciudad de Montecristi a la que hacemos relación en este Trabajo de Grado; por lo tanto se afirma que la selección de personal influye en el desempeño laboral,

como muestran las correlaciones en las tablas 28 al 31, 34 al 36, 38 y de la 42 a la 51 y la tabla 53, además se debe aclarar que no se evidencia relación entre las variables en las siguientes correlaciones de acuerdo a las tablas 32, 33, 39 al 41 y 52, lo que genera futuras investigaciones en este campo.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con base a los resultados de la encuesta y la evaluación de desempeño aplicado a los trabajadores de la empresa Empacadora Bilbo S.A. se consideran las siguientes conclusiones:

- Empacadora Bilbo S.A., cuenta con un Procedimiento de Selección de personal establecido a través del PRC-RRHH-03, sin embargo se evidencia que existen falencias en el proceso y que las mismas deben subsanarse para disminuir la contratación de un personal que no se ajusta al perfil requerido, uno de los hallazgos es que la organización no utiliza pruebas de selección de personal, se fija únicamente en la experiencia del aspirante de acuerdo a las certificaciones laborales que este adjunta en su carpeta, sin embargo, esta información no es confrontada a través de llamadas telefónica, verificando la veracidad de las mismas
- Además, otra novedad encontrada en la investigación, es que el personal del nivel medio (jefes y/o supervisores) de Empacadora Bilbo S.A. no está realizando una entrevista congruente con el personal aspirante, basado en las necesidades de la organización, lo que afecta al personal novato que cuenta con una nula o mínima experiencia.
- Con respecto a los resultados de la evaluación de desempeño, se concluye que el personal de Empacadora Bilbo S.A. en contexto general se ubica en un nivel intermedio “Bueno Sólido”, sin embargo, existen subvariables que requieren de atención ya que un grupo significativo se ubica en las escalas de

No aceptable y Necesita Mejorar, tales como: productividad y calidad del trabajo, variables que repercutan negativamente a la organización.

- Bilbo S.A. cuenta con un formato establecido de evaluación de desempeño pero el mismo solo se está realizando a través del criterio del jefe inmediato, por lo tanto este puede resultar subjetivo al momento de calificar a los trabajadores.

5.2 Recomendaciones

- Empacadora Bilbo S.A., debería implantar las técnicas de selección apropiadas a la industria, además debe mejorar el procedimiento de Selección de Personal incluyendo la verificación de la información descrita por el aspirante en la solicitud de empleo, con la finalidad de confirmar y contratar al personal adecuado al perfil del puesto.
- Bilbo S.A. además de mejorar el procedimiento de Selección de Personal debe capacitar al personal del nivel medio (jefes y/o supervisores) para que ellos realicen una entrevista con el personal aspirante, ya que ellos son decisores al momento de seleccionar al personal y se obtienen mejores resultados en dichos procesos.
- El personal del nivel medio (jefes y/o supervisores) de Empacadora Bilbo S.A. debe implantar un plan de capacitación para que se realice una correcta retroalimentación posterior a la evaluación de desempeño, logrando a través de ello mejoras en el desenvolvimiento de los trabajadores en las funciones que realiza, además que las mismas se han aplicada en el tiempo correcto, propiciando que el personal suba de nivel en la futura evaluación, además esto impacta positivamente en la productividad de la empresa.
- Empacadora Bilbo S.A. debería mejorar el sistema de evaluación de desempeño, estableciendo otro método en donde se incluya otras fuentes evaluadoras, ya que se revisaran la opinión de otras partes y no solo la del jefe inmediato y entre las mismas existiría una calificación imparcial, obteniendo resultados objetivos de la misma.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2005). Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Garnicas S.A.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. (2da. Ed.). Buenos Aires: Ediciones Garnicas S.A.
- Alles, M. (2012). Las 50 Herramientas de Recursos Humanos Que Todo Profesional Debe Conocer. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicas
- Arias, F. (1999) el proyecto de investigación; Guía para su elaboración (3ra. Edición) Caracas-Venezuela, Editorial Espíteme
- Armstrong, M. Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá, Legis Editores, 1993.
- Arias Galicia, F. (1979). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas.
- Bohlander, G. (2007). Administración de Recursos Humanos (14va. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. Dialnet.uniriojaes. ISSN 1692-0023, Vol. 3, Nº. 1, 2005, págs. 9-28.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Eche Ediciones.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. (2da ed.) The MCGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. México, México: MCGraw Hill.
- Constitución de la República del Ecuador. (2012). Código del Trabajo. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>
- De Irala, J., Martínez-Gonzalez, M. y Grima, F. (2001). ¿Qué es una variable de confusión? (Artículo en línea) disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-medicina-clinica-2-articulo-que-es-una-variable-confusion-13019296>.

- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. (10ra. Ed.). Pearson Educación, México. ISBN: 978-607-442-285-6
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. (5ta. Ed.). Editorial Pearson. México. ISBN: 978-607-32-0249-7
- Ferreyra A, D. L. (2014). Metodología de la investigación I. 100, 101. Brujas.
- García, J. (2007). Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España: Thomson.
- Hernandez R, F. C. (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- IBM. SPSS STatistics. Asesor estadístico. (Información en línea) disponible en: http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_20.0.0/com.ibm.spss.statistics.coach/statcoach_main.htm
- Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2006). Decisión 584- Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. (Artículo en línea) disponible en: <http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/DEC584s.asp>
- Le, H., Robbins, S., Oh, I., Ilies, R. y Westrick, P. (2011). Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships Between Personality Traits and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 2011, Vol. 96, No. 1, 113–133.
- Levy-Leboyer, C. (1992). Evaluación del personal: los métodos a elegir. Ediciones Díaz de Santos. España. ISBN 9788487189951.
- Maristany, J. (2008). Tratado de Recursos Humanos. Buenos Aires. Edición online gratuita.
- Maristany, J. (2012). Administración de Recursos Humanos, (2da. Ed.). México. Pearson Educación.
- Mondy, R. Wayne (2011). Administración de recursos humanos (11va. Ed.). Pearson Educación, México. ISBN: 978-607-32-0203-9.

- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9na. Ed.). Pearson Educación, México. ISBN 970-26-0641-1.
- Mora, C. y otros. *Administración de recursos humanos*. México, EDIT. UNISON. 1996.
- Pérez, J. (2010). Como redactar el análisis de resultados. (Artículo en línea) disponible en: <http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/12/analisis-de-los-resultados.html>
- Rodrigues, N. y Rebelo, T. (2009). Tests de Muestras de Trabajo: Relación con el Desempeño y la Experiencia del Puesto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volume 25, ISSN 1576-5962, pp. 47-58.
- Rodrigues, N. y Rebelo, T. (2013). Incremental validity of proactive personality over the Big Five for predicting job performance of software engineers in an innovative context. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volume 29, Issue 1, 21-27.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 2008. Vol. 29(1), pp. 16-24.
- Sarriés, L. (2008). *Buenas Prácticas de Recursos Humanos*. España: ESiC.
- Vejarano M, Gilberto. 2002. *Normas para la Presentación Escrita de Documentos Académicos*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito-Ecuador
- Werther, W. y Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6ta. Ed.). México. Mc Graw Hill. ISBN-13: 978-970-10-5913-5.

ANEXOS

Anexo A

Encuesta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Lea detenidamente cada una de las preguntas.

Responda con la mayor sinceridad cada una de las preguntas.

Datos Generales

Cual es su estado civil

Soltero (a) Casado (a) Viudo Divorciado (a) Union de Hecho

Marque el sexo

Femenino Masculino

Seleccione su lugar de residencia

Manta Montecristi Jaramijo Otros

Marque el rango en cual se encuentra su edad

18 a 28 años 29 a 38 años 39 a 48 años 49 a 58 años 59 años a mas

Cuantos años tiene desempeñado la función que realiza al momento

6 meses a 2 años 2 a 4 años 4 a 6 años 6 a 8 años

Selección de Personal

Como se entero de la vacante en la organización

Prensa Internet Referencias Otros

Seleccione a través de que tipo de reclutamiento ingreso a la empresa.

Interno Externo

La entrevista estuvo relacionada al tema de experiencia laboral.

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

En la entrevista se resolvieron dudas sobre sueldo y horario de trabajo

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

Las pruebas estaban relacionadas al puesto de trabajo solicitado.

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

Se trataron temas especificos de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

El jefe inmediato entrevistador resolvió las dudas que Usted tenia acerca del trabajo a desempeñar.

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

Los exámenes solicitados estuvieron relacionados a la función a desempeñar

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

El medico ocupacional le informó sobre los posibles riesgos al que Usted iba a estar expuesto.

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

Inducción y Capacitación

¿Recibió un programa de inducción durante los primeros tres meses dentro de la organización?

Si No

¿El programa de induccion cubrió los vacios que tenia Usted respecto a la empresa?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

¿La capacitacion recibida fue relacionada a temas sobre su puesto de trabajo?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

¿A cuantos cursos ha asistido?

1 a 2 3 a 4 5 o mas

Estilos de liderazgo

¿Usted participa en la toma de decision en el caso de que eistiere algun problema?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

¿El jefe inmediato informa sobre el proceso a realizar en la jornada laboral?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

¿La retroalimentación de las auditorias y el proceso se realiza a diario.?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

Clima Organizacional

¿El ambiente de su area de trabajo es tenso.?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

¿En el trabajo que desempeña se siente realizado profesionalmente..?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

¿Considera que el sueldo esta de acuerdo a su posición en la organización?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

¿Esta Usted considerando la posibilidad de cambiarse de trabajo.?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo

Gracias por su colaboración

Anexo B

Evaluación del desempeño



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Código: FOR-RH-23
FECHA: 2-02-2015
Página 1 DE 2

NOMBRE:				
DEPARTAMENTO:		CARGO:		
JEFE INMEDIATO:				
FECHA DE EVALUACION:				
RANKING		CRITERIO DE MEDIDA	PESO	
EXCELENTE	5	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	25%	
MUY BUENO	4	CALIDAD DEL TRABAJO	25%	
BUENO SOLIDO	3	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	15%	
NECESITA MEJORAF	2	TRABAJO EN EQUIPO	15%	
NO ACEPTABLE	1	SISTEMAS DE GESTION	15%	
		VALORES CORPORATIVOS	5%	
DESCRIPCIÓN		CALIFICACION	VALORACION	PESO%
1.- Productividad y Eficiencia:				
La cantidad de trabajo generado por día es de acuerdo a la planificación diaria			0%	12.5
En que nivel considera que esta la eficiencia del trabajador.			0%	12.5
2.- Calidad del trabajo:				
El trabajador conoce su trabajo y cumple en base al estándar del proceso en base a la ficha de cliente			0%	12.5
El trabajador aplica las capacitaciones recibidas			0%	12.5
3.- Compromiso con la organización:				
Cual es el nivel de cumplimiento de las políticas, reglamentos e instrumentos.			0%	3.75
El trabajador esta comprometido con la organización.			0%	3.75
El trabajador tiene iniciativa			0%	3.75
El trabajador tiene interes por aprender			0%	3.75
4.- Trabajo en equipo:				
El trabajador es colaborador con los otros procesos.			0%	7.5
El trabajador participa en los eventos de la organización			0%	7.5
5.- Cumplimiento y Puntualidad				
El trabajador realiza la separacion correcta de los desechos.			0%	2.5
El trabajador utiliza y se presenta con su uniforme limpio de acuerdo a los parametros de las Bpm			0%	2.5
El trabajador cumple con el lavado correcto de manos			0%	2.5
El trabajador conoce los riesgos a los que esta espuesto en su lugar de trabajo			0%	2.5
El trabajador utiliza los equipos de proteccion personal			0%	2.5
El trabajador sabe como actuar en caso de una emergencia			0%	2.5
6.- Valores Corporativos				
El trabajador es puntual y cumple con el horario establecido			0%	1.67
El trabajador respeta las instrucciones de sus superiores			0%	1.67
El trabajador mantiene un trato cordial con los companeros del area de trabajo.			0%	1.66
Evaluación Final:		0%		

Objetivos – Utilice esta área para establecer objetivos e identificar necesidades de formación .

Objetivos:	Necesidades de Formación

Sea específico establezca metas con tiempos y porcentajes de cumplimiento.

Clasificaciones Altas/Bajas – Identifique incidentes críticos específicos de comportamiento que apoyan calificaciones de Excelente o no Aceptable.

Calificaciones	Fecha	Descripción del Incidente Crítico

Jefe Inmediato

Firma del Supervisor	Fecha
----------------------	-------

Jefe del Departamento

Firma del Jefe	Fecha:
----------------	--------

Comentarios del Empleado

Firmando este formulario significa que su Jefe Inmediato ha hablado con usted de toda la información en este formulario. Usted no tiene que estar de acuerdo con el sumario de la evaluación cuando firma el formulario Usted puede elegir hacer comentarios .Utilice papel adicional si es necesario.

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; padding: 2px;">Firma del Empleado</td> <td style="width: 40%; padding: 2px;">Fecha</td> </tr> </table>	Firma del Empleado	Fecha
Firma del Empleado	Fecha	