



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
PSICÓLOGO INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

TEMA:

“Modelo piloto de selección operativa basado en competencias blandas y su influencia en la adecuación puesto persona del Área de Aceites-Grasas de la empresa **LA FABRIL-MONTECRISTI** en el primer quimestre del año 2014”

AUTORA:

JOHANNA ALEXANDRA DELGADO DENDER

TUTOR:

Dr. Rafael Calderón

MANTA - MANABÍ – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Certifico haber dirigido, asesorado y revisado el trabajo de investigación de la Srta. Johanna Alexandra Delgado Dender, con el tema: “Modelo Piloto de selección operativa basado en competencias blandas y su influencia en la adecuación puesto persona del Área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril-Montecristi en el primer quimestre del año 2014”

El presente informe de investigación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador.

AUTORIZO LA PRESENTACIÓN DEL MENCIONADO TRABAJO PARA LA DEFENSA PRIVADA Y APROBACIÓN RESPECTIVA.

Dr. Rafael Calderón
DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Dejo constancia, que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial/Organizacional, así como los resultados y conclusiones del mismo son de exclusiva responsabilidad de la autora cuyo tema es “Modelo Piloto de selección operativa basado en competencias blandas y su influencia en la adecuación puesto persona del Área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril-Montecristi en el primer quimestre del año 2014”

dhanna Delgado

TRIBUNAL DE GRADO

TEMA:

“Modelo Piloto de selección operativa basado en competencias blandas y su influencia en la adecuación puesto persona del área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril-Montecristi en el primer quimestre del año 2014”

Sometida a consideracion del tribunal calificador de la Facultad de Psicología de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, como requisito para la obtención del título de Psicóloga Industrial/Organizacional, se declara:

APROBADO

Dr. Oswaldo Zambrano Q.

Decano de Facultad

Profesor Miembro

Profesor Miembro

Profesor Miembro

Profesor Miembro

Profesor Miembro

Secretaria

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mi mamita, por ser la mejor amiga, confidente y madre. Por haberme acompañado en todo mi proceso de formación profesional y por todas las noches en vela cuidando de mí, te agradezco por ser el pilar fundamental en mi vida y guiarme por el mejor de los caminos.

A mi ángel, mi amigo, mi compañero de vida Edison Chávez mi agradecimiento profundo por su apoyo incondicional, sus sinceros consejos y su grato amor.

Johanna Delgado

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Facultad de Psicología con su Decano Dr. Oswaldo Zambrano Quinde, por haberme permitido completar una meta anhelada en mi vida.

A todos mis profesores quienes aportaron en mi formación profesional con sus más amplios conocimientos y de manera especial a mi tutor de Tesis Dr. Rafael Calderón, Dra. Katty Villavicencio y Dra. Mónica Palau, más que por sus enseñanzas agradezco su gratitud en cuanto al apoyo brindado en los momentos necesitados.

Johanna Delgado

ÍNDICE

	Págs.
Portada	I
Certificado de aprobación del Director	II
Página de autoría del trabajo de titulación	III
Página de aprobación del tribunal de grado	IV
Página de dedicatoria	V
Página de agradecimiento	VI
Índice	VII
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1 Tema	4
1.2 Planteamiento del problema	4
1.2.2 Preguntas directrices	5
1.2.3 Formulación del problema	5
1.2.4 Delimitación	5
1.2.4.1. Delimitación de contenidos	5
1.2.4.2. Delimitación espacial	6
1.2.4.3. Delimitación temporal	6
1.2. Objetivos	7
1.2.1. Objetivos general	7
1.2.2. Objetivos específicos	7
1.3 Justificación	8
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes investigativos	10
2.2. Fundamentación filosófica	14
2.3 Fundamentación teórica	15
2.3.1 Elección de modelo	15
2.3.1.1.. Modelo intuitivo	16
2.3.1.2. Modelo psicotécnico	18
2.3.1.3. Modelo Socio técnico	20
2.3.1.4 Modelo clínico	23

2.3.1.5.	El Modelo integrado	26
2.3.1.6	El Modelo psicosocial	29
2.3.1.7.	El Modelo psicosocial integrado	32
2.3.1.8	Concepciones y clasificaciones de las competencias Blandas	36
2.3.1.9.	Especificaciones sobre el proceso de reclutamiento y selección	38
2.3.1.10.	Líneas de productos	43
2.3.1.11.	Tecnología	52
2.3.1.12	Calidad en procesos, productos y cuidado del Ambiente	55
2.4.	Fundamentación legal	56
	CAPÍTULO III	
	METODOLOGÍA	
3.1.	Tipos o nivel de la investigación	60
3.1.1.	Métodos	60
3.1.2.	Técnicas	61
3.2.	Población, muestra y tamaño	61
3.2.1.	Población	61
3.2.2.	Muestra	61
3.3.	Operacionalización de las variables	62
3.3.1	Variable Independiente	62
3.3.2	Variable Dependiente	62
3.4.	Recursos	63
3.5	Recolección de la información	65
3.6.	Procesamiento de la información	65
	CAPÍTULO IV	
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1.	Análisis	67
4.1.1	Encuestas aplicada a los trabajadores de la empresa La Fabril del cantón Montecristi	74
	CAPÍTULO V	
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1	Conclusiones	77
5.2	Recomendaciones	78

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.	Propuesta	79
6.1	Datos informativos	79
6.2	Antecedentes de la propuesta	79
6.3	Objetivos	80
6.4	Justificación	80
6.5.	Fundamentación	81
6.6.	Plan de acción	83
6.7.	Administración- Ejecución de la propuesta	84
6.8	Previsión de la evaluación	84
	Bibliografía	85
	Anexos	87

INTRODUCCIÓN

La selección de personal operativo dentro de La Fabril es de carácter masivo.

Se trabaja con volúmenes grandes de personas que desean y aspiran poder laborar en esta gran y majestuosa empresa, que brinda no tanto un bienestar económico sino también humano.

Una de las áreas de mayor producción es el área de Aceites-Grasas aquí existen sub divisiones de diferentes tipos de cargos en los cuáles se trabajará e implementará el nuevo sistema de selección.

Cabe indicar que el proceso de selección arranca desde que surge una vacante, es allí cuándo se empieza a estudiar el puesto conjuntamente con el descriptivo de funciones.

Se realiza el reclutamiento de CVS que se apeguen a la línea de cargo requerida por la empresa para que exista un APP (Adecuación Puesto Persona) efectiva, que genere bienestar y productividad.

El objetivo de esta tesis de grado es crear un proceso de selección que responda a una alta APP en el área de Aceites-Grasas de la Empresa La Fabril en el primer quimestre del año 2014.

La presente tesis de grado consta de los siguientes capítulos: La Introducción como parte precedente de la investigación realizada. En el Capítulo I: se presenta el tema, planteamiento del problema, contextualización, preguntas directrices, formulación del problema, delimitación, objetivos, justificación.

Capítulo II, se muestra el Marco Teórico, antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación teórica en las cuales se desarrollan con los siguientes temas: elección de modelo, modelo intuitivo, modelo psicotécnico, modelo socio técnico, modelo clínico, el modelo integrado, el modelo psicosocial, el modelo psicosocial integrado, concepciones y clasificaciones de las competencias blandas, especificaciones sobre el proceso de reclutamiento y selección, líneas de productos, calidad en procesos, productos y cuidados del ambiente, fundamentación legal.

El Capítulo III: la metodología y se describe tipo o nivel de investigación, métodos, técnicas, población y muestra, operacionalización de las variables, variable independiente y variable dependiente, recursos, recolección de la información y procedimiento de la información.

Capítulo IV: contiene el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas.

Capítulo V: conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI: se encuentra la propuesta. Y por último, bibliografía y anexos.

La presente propuesta busca solucionar el problema de selección del personal para el desempeño en una área determinada, pues en muchas ocasiones Recursos Humanos tiene dificultades para reclutar a las personas más adecuada e idóneas para un puesto determinado, por lo tanto la presente aportará a la selección del personal que cumplan sus tareas con conocimientos, habilidades, y actitudes, logrando cerrar la brecha existente entre los colaboradores anteriormente ya contratados, en temas relacionados a conocimientos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“Modelo Piloto de selección operativa basado en competencias blandas y su influencia en la adecuación puesto persona del Área de Aceites - Grasas de la Empresa La Fabril-Montecristi en el primer quimestre del año 2014”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modelo de selección operativa basado en competencias blanda para el área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril, resulta sumamente necesario para mejorar la productividad de la empresa, pues mediante la capacitación, actualización, del personal de esta área se mejorará su desempeño laboral en el área que le corresponde, así el trabajo en equipo contribuirá a la calidad de los procesos de transformación, por tanto resulta sumamente importante la investigación para contribuir a la productividad de la organización.

Es importante señalar que en el primer quimestre de año 2014 se notó la rotación del personal del área de Aceites-Grasas, de tal forma que esto pudo ser medible con la fecha de ingreso y fecha de salida, es por eso

que surgió la necesidad de crear un nuevo modelo piloto de selección basado en competencias blandas.

1.2.2. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Que determina una alta o baja decisión de APP?
- ¿Cuáles son las competencias claves en el área de Aceites-Grasas?
- ¿De qué manera se puede validar un indicador de precisión de selección de personal?
- ¿Cómo se logra un desempeño laboral grato y productivo para el área de Aceites-Grasas?

1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El impacto en la producción de la selección del personal operativo basado en competencias blandas para el área de Aceites-Grasas de la Empresa La Fabril-Montecristi en el primer quimestre del año 2014.

1.2.4 DELIMITACION

1.2.4.1. Delimitación de Contenidos

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Psicología y Salud.

PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN: Modelo de selección piloto para minimizar los tiempos de entrega con alto APP del Área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril-Montecristi.

OBJETO DE ESTUDIO: Trabajadores

AREA: Aceites-Grasas “Empresa La Fabril”

TEMA: Modelo Piloto de selección operativa basado en competencias blandas y su influencia en la adecuación puesto persona del Área de Aceites-Grasas de la Empresa La Fabril-Montecristi en el primer quimestre del año 2014”

1.2.4.2. DELIMITACION ESPACIAL

La investigación se realizó en la empresa La Fabril de la ciudad de Montecristi.

1.2.4.3. DELIMITACION TEMPORAL

La investigación se realizó en el primer quimestre del año 2014.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un proceso de selección que responda a una alta APP (Adecuación Puesto Persona) en el área de Aceites-Grasas de la Empresa La Fabril en el primer quimestre del año 2014.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Disminuir los tiempos de entrega de recursos en la fase de reclutamiento.
- Determinar competencias críticas para un reclutamiento asertivo-operativo.
- Establecer un modelo de selección que responda a las necesidades de los cargos operativos.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La selección operativa basada en competencias blandas para el área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril permitirá mejorar la productividad del personal de empleados.

El objetivo general de la presente investigación es crear un proceso de selección que responda a una alta APP en el área de Aceites-Grasas de la Empresa La Fabril en el primer quimestre del año 2014.

Es importante el presente trabajo porque hará un aporte a esta empresa con un nuevo modelo de selección operativa.

Los beneficiarios serán el personal del área de Aceites-Grasas.

Tiene factibilidad social, técnica, económica y legal.

Social.- Porque involucrara al Jefe, coordinadores y trabajadores.

Técnica.- Por cuanto se contará con los especialistas, autoridades, y psicólogos organizacionales.

Económica.- Porque se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de la presente investigación de tesis de grado.

Legal.- Porque está de acuerdo al Código de Trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el primer quimestre de año 2014 se notó la rotación del personal del área de Aceites-Grasas, de tal forma que esto pudo ser medible con la fecha de ingreso y fecha de salida, es por eso que surgió la necesidad de crear un modelo piloto de selección basado en competencias blandas.

La historia de La Fabril S.A., llamada “La Industria de las Ideas”, por su creatividad al servicio de las necesidades de sus clientes y de la sociedad, es el producto de una larga trayectoria de superación que comenzó de la mano de una veintena de hombres liderados por don Carlos González – Artigas Díaz, hasta llegar a la actualidad, en la que más de 2.000 corazones son el motor de su desarrollo y crecimiento.

Ubicada estratégicamente en Montecristi, cerca del puerto de Manta, La Fabril S.A. inició sus actividades productivas como una comercializadora de algodón en rama, en 1968. En poco tiempo, la empresa dio sus primeros pasos en el sector agroindustrial al transformarse en desmotadora y procesadora de semilla de algodón, y posteriormente adquirir la primera planta de refinación de aceite de algodón, en 1971.

Nuestros primeros pasos duraron varios años, y gracias a ellos hemos podido consolidar una gran industria que mira sin tiempo en el futuro.

La apuesta a la innovación en sus procesos y el compromiso con la calidad de sus productos dieron paso a que en la década de 1980 la empresa incursione de lleno en el área industrial como refinadora de aceites y grasas vegetales e inicie la producción de jabones con detergentes, consolidándose como industria líder en su sector. En la década de 1990, nace en La Fabril el primer Centro de Investigación y Desarrollo de Aceites y Grasas vegetales del país, donde decenas de ingenieros, aún hoy en nuestra planta, asumen el reto de perfeccionar los productos grasos para darles un alto valor agregado, es decir que sean funcionales para la salud y el cuidado del consumidor.

Al mismo tiempo inicia la exportación de productos diferenciados y de calidad reconocida hacia Estados Unidos, Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela y Uruguay. La estrategia de negocio es ofrecer productos “hechos a la medida” a los clientes, lo que permite competir con la más alta calidad en los mercados internacionales a donde La Fabril lleva con orgullo el nombre del Ecuador.

El siglo XXI se inicia con pasos firmes al incorporar con éxito a su negocio distintos productos que compiten con una importante presencia en el mercado nacional como: La Favorita, La Favorita Light, La Favorita Achiote, Criollo; las margarinas: Marva, Hojaldrina y Girasol; los productos

de aseo y limpieza: Clorox, jabón Lava Todo 5, detergente Ciclón, jabón de tocador Jolly, entre otros.

Durante la primera década del nuevo siglo, la empresa consolida su liderazgo industrial en la Región Andina al instalar, en Montecristi, el mayor Complejo Refinador Oleaginoso de la región, donde la mejora continua en los procesos, la incorporación de tecnología de punta y el desarrollo de nuevas ideas, garantizan la satisfacción y el bienestar de sus consumidores. El complejo industrial, con una capacidad de refinamiento de más de 1.650 toneladas/día es el único en América del Sur que incorpora tecnología de 'Sublimación' en la refinación de aceites, que en su mayoría, es manejada por manos manabitas que son, sobre todo, ecuatorianas.

Por otro lado, la compañía ha implementado un sistema que controla las interrupciones del flujo en el proceso para atender a los clientes de acuerdo al nivel de servicio, logrando un 98 % de pedidos a tiempo, completos, y servidos dentro de especificaciones. Este sistema le permitió consolidar la alianza estratégica con la multinacional Clorox que luego de evaluar sus capacidades industriales eligió a La Fabril para que produzca y distribuya de forma exclusiva sus marcas a nivel nacional.

Una historia de varios capítulos que también ha dejado el espacio suficiente para que "La Industria de las Ideas" mantenga por más de 15 años una filosofía de inserción laboral, por lo cual es muy común ver

dentro de las áreas de trabajo compañeros con capacidades especiales, quienes han hecho que nuestro clima laboral sea maravilloso para trabajar.

Nuestro trabajo por la sostenibilidad nos llevó a ser la primera empresa ecuatoriana en ser miembro de la Mesa Redonda para La Producción Sostenible de Aceite de Palma, por ello hemos participado activamente en el fortalecimiento de la cadena productiva de la oleaginosa. Desde nuestras extractoras Energy Palma, Río Manso, La Comuna, Monterrey y Tizaisa, ubicadas en las zonas palmeras más productivas del país, la empresa ha buscado ser un facilitador del desarrollo de sus proveedores de materia prima.

Con ellos hemos consolidado una relación basada en el pago inmediato, el peso exacto y la atención esmerada, que se complementa con programas de asistencia técnica y acceso oportuno a los insumos requeridos para optimizar la productividad en sus plantaciones de palma.

Hoy, cuarenta y cinco años después, la desmotadora de algodón sigue operando y ha sido testigo de la creatividad y el desarrollo de ideas innovadoras, que le permiten a La Fabril S.A. ser referente entre empresas del sector de aceites y grasas vegetales de consumo humano y ser una de las principales compañías del Ecuador, generando empleo

directo para 2.200 colaboradores que incluye personas con capacidades especiales, y trabajo indirecto a miles de ecuatorianos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Visión:

La Fabril será la empresa símbolo de la nueva industria ecuatoriana, ética, pujante, solvente y rentable, reconocida nacional e internacionalmente por sus altísimos niveles de calidad, sus ideas innovadoras, productividad, marcas líderes y su compromiso con la gestión sostenible que promueva el desarrollo de sus miembros, la comunidad, sus clientes y proveedores.(www.lafabril.com.ec/) (2013).

Misión:

La Fabril es una empresa especializada en la producción y comercialización de aceites y grasas vegetales con calidad superior, al menor costo y de una manera eficaz, eficiente y flexible, con una constante vocación de servicio a su comunidad. Fortalecemos día a día nuestra estructura financiera, trabajamos como un sólido equipo humano y superamos a la competencia sobre la base del manejo sustentable del entorno y una gestión integral ética. Creamos marcas de indiscutible liderazgo en el mercado, sobre la base de una relación personal, justa y

transparente con nuestros clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente. (www.lafabril.com.ec/) (2013).

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Elección del modelo.

Localizar la solución al problema de seleccionar a un empleado significa preparar un plan de acción que debe de ser minucioso y diseñado. Un plan que comprenda aspectos formales cada vez más cuidados y aspectos de contenido que van desde lo estratégico hasta lo operativo sin dejar resquicio a la improvisación.

Los modelos básicos los que pueden observar los tipos de cambios, ya que en selección de personal se está lejos de poseer un enfoque común a las organizaciones a los profesionales que la practican.

El diseño del proceso de Selección, no significa que no se utilizará un modelo bien determinado. Por el contrario, incluso inconscientemente, se suelen reproducir esquemas tópicos muy frecuentes. En todo caso, no diseñar formalmente es, ya en sí misma, una postura bien definida.

2.3.1.1. Modelo intuitivo.-

Se procede según la inspiración del momento en que se halla el que realiza la entrevista. Escasez de tiempo o mejor, una poco profunda concepción de las consecuencias de una mala Selección de Personal, hacen que se proceda siguiendo esquemas simples y tópicos. Así, lo que caracteriza este modelo que denominamos un tanto injustamente "intuitivo" sería:

Bases

- Apreciación del personal.
- Acostumbrado a falta de alineación del seleccionador.
- El seleccionador considera que es capaz de detectar lo que busca.
- Predicción sobre la experiencia previa del seleccionado.
- Relación seleccionador del candidato.

Acciones

- La selección es efectuada por el mismo sujeto que tiene la necesidad, sin recurrir a asesoramiento de expertos.
- No se utilizan técnicas "ad hoc" para cada Selección.
- Se suele evaluar con muy pocas acciones.
- Se cuida muy poco la relación con los candidatos, que suele ser fuertemente asimétrica.

- No se hace análisis del puesto ni de cualquier otro aspecto de su entorno.

Métodos

- Entrevistas no sistematizadas.
- En alguna oportunidad uso de tests o pseudotests, sobre todo de personalidad, sin conocer las mínimas bases para su interpretación.

Las dificultades asociadas a este modelo son múltiples. La más notable es la falta de información adecuada sobre la necesidad de contratación, la subjetividad de la evaluación y de la toma de decisiones y, en el extremo, la arbitrariedad.

La pequeña empresa, frecuentemente, suele proceder según las líneas arriba descritas, más por falta de recursos económicos que por convicción. Por otra parte, determinados empresarios y directivos, muy fiados en sus habilidades para la relación social, suelen preferir este tipo de acción, antes que confiarla a un profesional. Ni que decir tiene que los procesos de validación predictiva son inexistentes.

2.3.1.2. El modelo psicotécnico.

Es un modelo asociado al Paradigma Mecanicista, que se fue fraguando en las empresas de producción de bienes tras las dos Revoluciones

Industriales y, sobre todo, a partir de las aportaciones de Taylor, (1911) y de los desarrollos en medición de aptitudes logrados por la Psicología, desde finales del pasado siglo, por pioneros como James M. Cattell (1860-1944) y Münsterberg (1914).

Este tipo de Selección de Personal se realizaba en laboratorios llenos de aparatos para medir aptitudes con gran precisión, en ocasiones simulando los movimientos necesarios para la producción en el puesto de trabajo.

Bases

- Enfoque analítico y rígido de la Selección de Personal.
- Objetividad en la evaluación y en la toma de decisiones.
- Sólo las habilidades son fundamentales.
- Se busca al trabajador mejor dotado para la tarea.
- La satisfacción en el trabajo se basa en el rendimiento y en la retribución.
- El ajuste del candidato se centra sólo en las tareas del puesto.
- La personalidad y necesidades del trabajador no se consideran importantes.
- No se tienen en cuenta aspectos psicosociales, tales como el encaje en un equipo de trabajo, ya que el trabajador se enfrentará "en solitario" a sus tareas muy fragmentadas y mecánicas.

- Intención predictiva de la productividad "dura" en cuanto a cantidades producidas.

Acciones

- Minucioso análisis del puesto de trabajo, desde la perspectiva de las tareas.
- Elaboración de perfiles aptitudinales (profesiogramas).
- Aplicación rigurosa de la Psicometría, concretada en su rama denominada Psicotecnia.
- Diseño de tests que simulan o replican la conducta a desplegar en el puesto de trabajo.
- La inteligencia, la atención, la resistencia a la fatiga física y psicológica fueron tópicos avanzados en este modelo.
- Validación predictiva de tipo matemático (relación entre variables predictoras y criterio)

Métodos

- Utilización de métodos rigurosos de análisis de puestos de trabajo.
- Utilización de información sistematizada sobre las aptitudes y habilidades necesarias.
- Uso de Laboratorios de Psicotecnia, dotados de aparatos y tests muy sofisticados.

- Contraste de perfiles para la toma de decisiones sobre los candidatos idóneos
- Aplicación de la estadística en los procesos de validación predictiva.

El modelo psicotécnico, que corresponde al taylorismo industrial, ha hecho valiosas aportaciones a la Psicología, al mundo del trabajo y al progreso de la sociedad.

2.3.1.3. El modelo sociotécnico.

La búsqueda de mejores resultados en la productividad, en una organización formalmente bien estructurada (productora de tecnología punta en su momento), llevó al intento de determinar los factores que podrían incrementar la calidad y la cantidad de lo producido. Elton Mayo, psicólogo de la Universidad de Harvard, investigó en la factoría de Hawthorne, desde 1928 a 1939 aquellos aspectos de tipo humano que influían en la productividad y la forma de mejorarlos.

De estas investigaciones se desprendieron conclusiones importantes, que han influido fuertemente en los métodos y diseños de Selección posteriores. Mayo y sus colaboradores demostraron (tal vez accidentalmente), que la implicación del ser humano en el trabajo era fundamental para obtener buenos resultados de productividad, incluso cuando la producción está organizada científicamente. Pese a que Mayo

fue demasiado lejos con su modelo de intervención, ya que produjo un fuerte rechazo de los trabajadores de la factoría en experimentación, algunas de sus conclusiones han sido definitivas: El grupo de trabajo es determinante; las relaciones con el supervisor son muy importantes; el nivel de información sobre los objetivos y el trabajo influye en el rendimiento; el rendimiento en el trabajo tiene relación con la vida privada del trabajador; y otras interesantes conclusiones.

Las habilidades (comunicación, liderazgo, etc.) y los aspectos de personalidad que se relacionan con la capacidad para integrarse en grupos (habilidad social, seguridad en sí mismo, etc.), así como las componentes de la motivación (por medio de modelos un tanto ingenuos) que se relacionarían con las necesidades de los trabajadores, serían las bases para una nueva estrategia de Selección de Personal.

Bases

- El desempeño no es función directa de las habilidades
- Las aptitudes son necesarias, pero no suficientes.
- Las relaciones sociales en el puesto de trabajo son determinantes.
- Las necesidades de integración social del trabajador son determinantes.
- El encaje en el grupo es importante.
- La relación con el supervisor es importante.

- La competencia es necesaria, pero no suficiente.
- La intención predictiva de la productividad está mediatizada por el encaje en el grupo o equipo.

Acciones

- Análisis de puesto en cuanto a tareas.
- Análisis del entorno psicosocial del puesto.
- Estudio de las características psicológicas del supervisor.
- Estudio de las necesidades psicológicas del candidato.
- Estudio de la biografía del candidato.
- Estudio de determinadas aptitudes psicosociales.
- Estrategias de validación predictiva un tanto desdibujadas, mediatizadas por la evaluación del supervisor o de iguales.

Métodos

- Entrevistas con supervisor.
- Sociogramas en el entorno del puesto
- Entrevistas de evaluación con el candidato.
- Tests de aptitudes.
- Tests de intereses profesionales.
- Tests de personalidad.
- Estudio del Currículum Vitae

- Evaluación del desempeño por parte del supervisor o de iguales.

El grupo informal y el equipo de trabajo, como medio en el que se desarrolla la actividad laboral son realidades que condicionan, más que el incentivo económico, dicha actividad, que es de naturaleza social.

2.3.1.4. El modelo clínico

El tránsito desde el ámbito del trabajo al del individuo se va perfilando desde el taylorismo a la concepción humanista de la organización. A este modelo de Selección lo denominaremos "**clínico**" debido a que los métodos de Selección de Personal que incorpora son de corte clínico y el acento se pone en el nivel individual.

Sus bases no son incompatibles con el modelo anterior, de igual forma que el anterior no negaba el modelo psicotécnico absolutamente. Ahora, la cuestión planteada es la determinación de las causas del comportamiento individual, aplicado al comportamiento laboral.

Argyris (1974) concreta que el éxito de las organizaciones depende de tener empleados ego-relacionados, altamente interesados en la organización.

En estas condiciones, el modelo de Selección de Personal va a estar fuertemente determinado, como se ve a continuación:

Bases

- El modelo de la Teoría "Y" de McGregor.
- La salud psicológica del trabajador y de la organización es lo básico.
- Crecimiento personal, autorrealización, éxito personal, son conceptos clave.
- La motivación, desde la perspectiva de las necesidades, es importante.
- Los métodos son típicamente clínicos y más centrados en el hombre que en la organización.
- El diseño del puesto no es tan importante, en cuanto a tareas.
- La Calidad de Vida Laboral es uno de los principios rectores.
- Utilización del modelo psicoanalítico para la evaluación del candidato.
- Desestima de las habilidades como factor relevante del proceso de Selección.
- Intención predictiva en cuanto a ajuste de expectativas de bienestar para el candidato y como consecuencia, rendimiento y encaje en la organización.
- La competencia profesional como parte significativa de la realidad humana del candidato.

Acciones

- Estudio de la organización, desde una perspectiva de objetivos
- Estudio de las posibilidades de satisfacción de las necesidades del candidato en la organización.
- Aproximación clínica a la personalidad y necesidades del candidato.
- Ajuste candidato-organización desde la evaluación de la personalidad profunda.
- Análisis clínico de la biografía del candidato.

Métodos

- Básicamente entrevistas de tipo clínico.
- Uso de tests de personalidad de corte clínico (cuestionarios y proyectivos).
- Análisis del Currículum Vitae.

Frecuentemente este modelo se ha convertido, más que en un medio para seleccionar a candidatos válidos desde la perspectiva de su desempeño en el puesto de trabajo, en un medio para detectar y separar de la organización a sujetos problemáticos a causa de psicopatologías, sociopatías, con actitudes rebeldes o con tendencias políticas determinadas no deseables por la organización.

2.3.1.5. El modelo integrado

Se ha diseñado modelos que han integrado elementos que proceden de los distintos enfoques teóricos anteriores.

La práctica de la Selección de Personal se ha extendido, tanto en las organizaciones como en las consultoras, que han proliferado en todo el mundo industrializado, con carácter incluso multinacional.

En definitiva, la mejora de la predicción aconseja utilizar eclécticamente todos los recursos a disposición para conseguir modelos particulares en los que la predicción se base en investigaciones empíricas sobre los rasgos o aptitudes que se relacionan con el desempeño en el puesto, mejorando la productividad y minimizando el absentismo, la rotación y los conflictos.

Es este último modelo el que se describe, básicamente, bajo la denominación de Modelo Integrado, que como se verá, incorpora con mayor o menor fortuna lo nuclear de los modelos ya descritos:

Bases

- Se fundamenta en el eclecticismo. Considerar todas las posibilidades de evaluación amplía el campo de acción y las probabilidades de predecir.

- Con diferentes variantes, considera las aptitudes, la experiencia, la personalidad, las necesidades y motivaciones, y la salud mental de los candidatos.
- Tiene intención predictiva, pero su constatación no suele estar claramente sistematizada.
- Suele repetir una y otra vez esquemas muy similares aun cuando el puesto a cubrir sea en cada caso diferente.
- El pasado suele ser considerado como el mejor predictor del futuro, en lo que hace a comportamiento humano, cayendo fácilmente en el prejuicio.

Acciones

- Se parte de análisis poco sistematizados del puesto de trabajo. Listas de unas cuantas tareas o funciones.
- No se analiza pormenorizadamente la demanda como expresión de la necesidad.
- Evaluación de aptitudes concretas, a veces de corte muy general: atención, percepción, etc. Menos frecuentemente de tipo motor: habilidad manual, tiempos de reacción, etc.
- La inteligencia se evalúa perennemente.
- La biografía se evalúa siempre.
- La personalidad se evalúa en la doble dimensión: salud mental y rasgos para el trabajo.

- La motivación es importante, pero en forma bastante genérica.
- Evaluación de la competencia (formación y experiencia).
- No suele realizarse un estudio formal de seguimiento del resultado de la Selección, de forma que el valor predictivo queda sin constatación.

Métodos

- Entrevista con el supervisor o responsables en la organización.
- Entrevistas de distintos tipos.
- Tests de aptitudes, básicamente de papel y lápiz.
- Tests de personalidad de todo tipo.
- Análisis del Currículum Vitae.
- Análisis de datos recogidos en formularios de solicitud de empleo.
- Exámenes de conocimientos y destrezas profesionales.
- Contactos informales posteriores para constatar el candidato seleccionado.

Durante toda la historia de la Selección de Personal se ha ido realizando una crítica a los métodos. Las críticas a la validez predictiva de la evaluación psicológica se han concretado en un movimiento europeo que, pilotado por Peter Herriot, que propone un enfoque psicosocial no evaluatorio para la Selección de Personal. No obstante se han perfilado mejoras y desarrollos del modelo desde un enfoque tecnológico (Roe,

1987) que pueden llevar al modelo integrado a una operativa muy aceptable.

2.3.1.6. El modelo psicosocial.

Enfatiza los procesos psicosociales asociados a la Selección de Personal como línea de aproximación y comportamiento, sobre los practicantes de técnicas o evaluatorias o las aplicaciones de la Psicología. Defiende que la evaluación no da resultados útiles, mientras que se descuida que la Selección de Personal es un proceso de tipo psicosocial (Herriot, 1989), que se enraíza en la organización con el análisis de la necesidad y la disposición a acoger a un nuevo miembro y que termina en la integración del candidato seleccionado, que se incorpora, no sólo a un puesto de trabajo, sino a un proyecto de crecimiento profesional diseñado de acuerdo con un "plan de carrera" pactado.

La evaluación que de él se haría, una vez integrado en el puesto, dependería mucho más de las expectativas que hubiera generado la organización, que de su ajuste a lo requerido por el puesto de trabajo. En condiciones la predicción es prácticamente imposible.

Los modelos clásicos se plantean que la organización tiene lo que los candidatos desean: el puesto de trabajo; pero en realidad el candidato también es poseedor de lo que la organización necesita: la capacidad

para lograr objetivos. Así, la pérdida de buenos candidatos es insostenible, sobre todo en épocas de abundancia de empleo o en casos de escasez de buenos profesionales.

Por supuesto se considerará el entorno psicosocial del puesto a cubrir (equipo, supervisor, supervisados, etc.) y también la cultura organizacional a la hora de establecer el proceso a seguir para conseguir contratar al empleado más adecuado (y ahora en un sentido mucho más amplio que en el caso del enfoque psicotécnico).

Bases

- Enfoque estrictamente psicosocial.
- Relación del proceso de Selección con la Cultura Corporativa.
- Decisión tomada por ambas partes.
- El proceso de Selección influye fuertemente en los candidatos.
- La evaluación psicológica no tiene validez predictiva. Intención no predictiva en el sentido clásico.
- En el campo de la predicción psicosociológica lo predecible sería si el empleado seguirá o abandonará la organización y ello está vinculado a aspectos tales como la situación del mercado laboral en cada momento.

- La organización debe poner en marcha estrategias para atraer y conservar a los empleados que le interesan, que justamente son los más valiosos y los que tienen mayores posibilidades de encontrar nuevas oportunidades.

Acciones

- Elaborar cuidadosamente todo el proceso de Selección.
- Análisis del puesto y de la posible progresión del Plan de Carrera.
- Determinación de las condiciones que debe reunir el candidato idóneo.
- Trato simétrico hacia los candidatos.
- Cuidadoso manejo del suministro de información a los candidatos.
- Contactos frecuentes y bien estudiados.
- Estrategias de mantenimiento de la motivación y el interés en los candidatos.
- Enfoque negociador y de mutuo beneficio.
- Se tienen en cuenta las expectativas de ambas partes y su manejo.

Métodos

- Cuidadosos diseño de las relaciones con los candidatos.
- Cuidadosa presentación de la imagen de la organización.

- Entrevistas con un claro enfoque de intercambio de información y de negociación.
- Elaboración del análisis del puesto, como referencia de las competencias.
- Elaboración del Plan de Carrera.
- Procesos de toma de decisiones.

El Modelo psicosocial Integrado. Una crítica a este tipo de reduccionismo, sin negar la importancia de las aportaciones del enfoque psicosocial se encuentra en McLeod (1989), que afirma que Herriot no describe todas las fases del proceso y que plantea sus preguntas justamente sobre las cuestiones que sí puede responder.

2.3.1.7. El modelo psicosocial integrado.

El enfoque psicosocial será el contexto de otras acciones más nucleares, como la evaluación psicológica, dando una dimensión de análisis y manejo de los aspectos relacionales y de expectativas que en otros modelos anteriores se habían descuidado casi por completo.

El profesional sabe que el manejo de la demanda/necesidad, las expectativas por ambas partes y otros aspectos relativos al entorno psicosocial del puesto de trabajo (por no entrar en temas de cultura

organizacional. un poco más difusa en su influencia), deben de contextualizar los procesos de evaluación, para que éstos sean razonables y pertinentes.

La validez predictiva se diseñaría esta vez manejando variables intermediarias que darían cuenta del juego de expectativas, de la influencia y lugar de acción de las variables de personalidad en el modelo de predicción, de las necesidades y valores para encaje en el equipo, cada vez más utilizado como referencia en Selección de Personal (Prieto, 1993).

Se trata de integrar todas las aportaciones precedentes y de completar un modelo que reúna las potencias de cada uno de ellos. Sus características serían:

Bases

- Intención predictiva en sentido concreto, pero con modelos predictivos amplios que integran variables intermediarias entre predictores y criterios.
- Conceptualización sistémica del proceso de Selección. Se inicia en el seno de la organización en interacción con determinados subsistemas y termina en la organización con la adaptación laboral y psicosocial del contratado.

- Tiene en cuenta la cultura organizacional.
- Considera los aspectos psicosociales del proceso. La necesidad de una nueva contratación, el proceso de selección, la inserción, adaptación y actividad en cualquier puesto de trabajo tienen una fuerte componente psicosocial.
- Cuida detalladamente el diseño del proceso de Selección.
- Respeto a los derechos de los candidatos en el proceso.
- Las aptitudes, rasgos y habilidades son importantes para la toma de decisión final.
- Los datos objetivos procedentes de la evaluación de corte psicotécnico se han integrar en un contexto psicosocial que discurre en tiempo real.
- El manejo de las informaciones (entradas y salidas) en el proceso se cuida especialmente.
- Integración de las aportaciones del modelo psicotécnico, sociotécnico, clínico (en alguna medida) y evidentemente del modelo psicosocial.

Acciones

- Análisis de la necesidad de Selección.
- Diseño de la Selección, desde una perspectiva psicosocial.
- Análisis de las tareas del puesto.
- Análisis del entorno psicosocial del puesto.
- Cuidado de los aspectos psicosociales en la difusión de la demanda.

- Evaluación psicológica.
- Evaluación biográfica.
- Evaluación de competencias.
- Evaluación del comportamiento en el proceso de Selección.
- Sistematización de las acciones e integración de la información obtenida.
- Métodos de toma de decisiones que pueden ser muy sistematizados, o bien simplemente consecuentes con la integración de toda la información, por consenso.
- Evaluación del proceso para su mejora y/o simplificación.
- Estudio de la validez predictiva a medio plazo.

Métodos

- Entrevistas con responsables organizacionales.
- Distintos formularios para el tratamiento de datos psicosociales en el proceso de Selección. Distintos métodos de análisis y descripción del puesto de trabajo (énfasis en el análisis sincrónico y diacrónico).
- Tests de aptitudes, habilidades, personalidad, etc.
- Técnicas grupales de evaluación.
- Entrevistas varias de evaluación profesional y psicológica.
- Elaboración cuidadosa del plan temporal del proceso de selección.

- Técnicas estadísticas de relación de variables, para la validación predictiva.

En las concreciones prácticas de este modelo, el psicólogo es una pieza fundamental, que trabaja sobre dos ejes bien definidos en psicología: El análisis y el manejo del entorno psicosocial del proceso de Selección de Personal y la evaluación psicológica y psicoprofesional de los candidatos. La correcta articulación de ambos ejes proporciona resultados notablemente satisfactorios.

(<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/modelos.htm>) (2013)

2.3.1.8. Concepciones y clasificaciones de las competencias blandas

Familias de competencias (Katz, R. L., 1974).

Competencias técnicas: asociadas al uso de herramientas y técnicas que el asalariado domina y que son necesarias para ejercer su trabajo. Pueden haber sido adquiridas por diversos medios: experiencia, formación inicial o continua.

- Manejo de Sistemas Informáticos
- Experiencias Laborales relacionadas al cargo
- Suspiciencia

Competencias humanas o relacionales: permiten a los asalariados obtener apoyo y cooperación de otros miembros de la empresa y son necesarias para la buena ejecución de sus tareas o misiones.

Se refiere a:

- Motivar a otros.
- Entrenar a otros en torno a objetivos comunes.
- Desplegar aptitudes para dirigir y hacerse respetar.
- Desarrollar en otros la capacidad para actuar, reaccionar, intervenir y tomar la iniciativa así como comprometer su responsabilidad en las labores emprendidas.

Capacidad para mantener relaciones con sus pares:

- Llevar a buen término las negociaciones.
- Motivar a los subordinados.
- Resolver conflictos.
- Crear redes de información y difundir dicha información.
- Tomar decisiones en condiciones de extremadamente complejas.
- Repartir los recursos (Mintzberg, H. (1973)).

Capacidad para articular y visibilizar sus ideas:

- Expresar oralmente sus opiniones.
- Realizar comunicaciones escritas adecuadas al medio y el tipo de mensaje deseado.
 - Capacidad para gestionar políticamente un puesto en la organización, ejerciendo un poder formal o no. Le permite asegurar información privilegiada e influenciar, a su favor, ciertos eventos. (Barabel,2012:91).
([http://www.portaldeingenieria.com/.../habilidades_blandas_ en_la_G..](http://www.portaldeingenieria.com/.../habilidades_blandas_en_la_G..) (2013).

2.3.1.9. Especificaciones sobre el proceso de reclutamiento y selección.

Definición: Selección de personal es el conjunto de técnicas y procedimientos que permite la captación e integración de las personas idóneas para cubrir los puestos requeridos por la organización.

Objetivo: Proporcionar a la empresa los candidatos idóneos que satisfagan las necesidades de su organización.

Solicitud: La realiza el responsable del Centro/Cliente (Departamento, Unidad) a Dirección General, a través de RR.HH. (Hoja de solicitud).

Viabilidad: Dirección General aprobará o rechazará la solicitud en base a las necesidades y posibilidades que existan.

Análisis: El responsable de la Selección ante el Cliente, rellenará con éste la información sobre el puesto de trabajo a cubrir, las habilidades, aptitudes y otras condiciones que se requieran en el candidato y resto de los datos de la ficha de análisis del puesto. Se matizarán aspectos que haya que tener en cuenta para cada puesto específico.

Planificación de la selección: El responsable de realizar la selección hará una previsión de la Selección en función del tiempo disponible, la carga de trabajo y la urgencia de la demanda.

Convocatoria: Se realizará una Convocatoria formal, si se considera necesario.

Recepción de solicitudes: Tras la difusión adecuada de la Oferta de Trabajo se procederá a la convocatoria para realizar las entrevistas

previas, con el fin de valorar si los candidatos son elegibles. Dichas entrevistas tratarán de obtener una información básica de los candidatos y dar una información también básica sobre el puesto y la Empresa.

- Curriculum del candidato.
- Información general sobre la Empresa.
- Información sobre el Departamento, Unidad o Servicio:
- Organización, número de empleados (colaboradores y/o compañeros y otras informaciones generales.
- Información sobre el Puesto de Trabajo: Lugar y Centro de trabajo, Funciones generales, Requisitos.

Citación: Cuando se considere que se tienen las solicitudes adecuadas se realizarán las pruebas y entrevistas dirigidas a valorar la idoneidad de los candidatos y su adaptación a los requisitos del puesto descritos en la Ficha de Análisis del Puesto. La cita a los candidatos puede hacerse por correo, telefónicamente o por ambos sistemas.

Desestima: En el caso de recibirse curricula, considerados no elegibles, se remitirá una carta de desestima a los titulares de las solicitudes.

Aplicación de pruebas: Se efectuarán las pruebas en el despacho o sala habilitada al efecto. Conviene que el local sea tranquilo, espacioso y que

las pruebas de Selección se realicen con tiempo suficiente y en una hora adecuada. Los pasos de una aplicación normal serán:

- Explicación de las fases de la selección, según el esquema del proceso que se adjunta a este Procedimiento.
- Realización de pruebas: Serán aplicadas las pruebas psicotécnicas y profesionales determinadas para cada ocasión, según el nivel y el perfil del puesto. Las pruebas son de carácter confidencial y reservado. En función del puesto, las pruebas deberán realizarse individual o colectivamente.
- Todos los candidatos deben rellenar la Ficha de Datos Personales.

Corrección de pruebas: Se efectuará lo más inmediatamente posible a la aplicación, para realizar con mayor facilidad una integración de todas las informaciones aportadas por el candidato (entrevista, observación conductual y resultados en pruebas).

Entrevista: Se realizará, dependiendo del puesto objeto de la Selección, en base a la Entrevista Enfocada sobre Competencias y Centros de Interés o su modelo simplificado.

Informe: Con toda la información pertinente, recogida de los candidatos se realizará un informe, en el que se hará constar:

1º.- Personas implicadas en el proceso de Selección. Responsable de la Selección y realizador de la misma.

2º.- Introducción.

3º.- Terminología utilizada.

4º.- Perfil personal de los candidatos, con gráficas de aptitudes, actitudes, competencias y valores.

5º.- Claves de los perfiles de aptitudes, actitudes, competencias y valores.

6º.- Cuadro sinóptico de la Selección.

7º.- Orientaciones.

Decisión: El responsable de la Selección (jefe inmediato del puesto a cubrir) recibirá el informe y decidirá sobre los posibles candidatos (dos o tres por puesto). Dicho responsable de acuerdo con su superior, si lo tiene, decidirá quién es la persona, que elige, realizando las oportunas entrevistas.

Desestima final: A los candidatos que hayan participado en la selección y no hayan sido elegidos, se les enviará la notificación correspondiente, agradeciéndoles su interés, confianza y tiempo dedicado.

Carta de felicitación al seleccionado: A la persona elegida se le enviará una primera información sobre la decisión tomada, que constituirá el primer paso del Proceso de Acogida.

Archivo: Por cada Selección se recogerá la información de resultados y toda información que pudiera ser útil para procesos posteriores (Acogida, Formación, Desarrollo de Carrera, etc.). En el archivo de RR.HH. deben quedar:

1º.-Ficha de Análisis del Puesto.

2º.-Ficha de Evaluación del proceso de Selección.

3º.-Check-list de preparación de la selección.

4º.-Ficha de datos personales.

5º.-Pruebas realizadas por los candidatos presentados en el informe.

6º.-Copia del informe entregado al demandante de la Selección o cliente. .

2.3.1.10. Líneas de productos.

Aceite de alta estabilidad

Aceite Trirrefinado de Soya.- Proveniente de Aceite Semi desgomado de Soya. Obtenido por proceso combinado de Refinación Cáustica, Blanqueo y Refinación Física. Con la adición controlada de antioxidantes.

Aceite de Girasol.- Proveniente de Aceite Crudo de Girasol. Obtenido por proceso combinado de Refinación Cáustica, Descerado, Blanqueo y Refinación Física. Con la adición controlada de antioxidantes requeridos por el mercado.

Aceite de maíz.- Proveniente de Germen de Maíz. Obtenido por proceso combinado de Refinación Cáustica, Blanqueo y Refinación Física. Con la adición controlada de antioxidantes requeridos por el mercado.

Extra-Oleico 65.- Proveniente de la Fracción más líquida del Aceite de Palma. Obtenido por proceso combinado de Blanqueo, Refinación Física y Fraccionamiento Selectivos de triglicéridos. Con la adición controlada de antioxidantes requerida por el mercado.

Extra-Oleico 90.- Proveniente de la Fracción más líquida del Aceite de Palma. Obtenido por proceso combinado de Blanqueo, Refinación Física y Fraccionamiento Selectivos de triglicéridos. Con la adición controlada de antioxidantes requerida por el mercado.

Aceites y grasas para frituras

OLEOFRY-30.- Aceite vegetal obtenido por el Fraccionamiento del Aceite de Palma.

OLEINA 22.- Shortening obtenido por el Fraccionamiento Selectivo de triglicéridos a partir del Aceite de Palma.

CHIFOL-20.- Shortening obtenido por la combinación de los triglicéridos de Palma y la fracción más líquida de la Palma Africana.

SABROFRITO.- Shortening obtenido por la combinación de los triglicéridos de Palma y la fracción más líquida de la Palma Africana.

CANGUIL OIL.- Shortening con Olor y sabor idéntico a mantequilla, obtenido por el Fraccionamiento Selectivo de triglicéridos a partir del Aceite de Palma Africana.

OLEINA 30.- OL-30, es un Shortening obtenido mediante el Fraccionamiento Selectivo de triglicéridos, a partir del aceite de Palma Africana.

BK-90.- BK-90, es un Shortening 100% vegetal, plástico, completamente refinado, fraccionado, desodorizado y texturizado, obtenido por el fraccionamiento selectivo de triglicéridos del aceite de Palma y utilizando antioxidantes requeridos por el mercado.

SHORDONUT.- Shortening plástico, obtenido por el Fraccionamiento Selectivo de triglicéridos a partir del Aceite de Palma Africana.

Grasas para helados

ICE FAT 220.- Shortening obtenido por la combinación de los triglicéridos de Palma y su fracción más líquida conocida como Oleina de Palma.

AMBROLEIN.- Producto 100% Vegetal, elaborado a partir de Aceite de Palma fraccionada, con antioxidante BHT y ácido cítrico.

Grasas Galletas Multiusos

UNIGAL- 213.- Shortening plastificado Multipropósito, obtenido por la combinación de los triglicéridos de Palma y Palmiste.

UNIGAL 216.- Elaborada a partir de Aceite de Palma 100% Fraccionado, producto NO Hidrogenado, con antioxidante TBHQ (120 ppm máx.) y ácido cítrico.

UNIGAL- 8131.- Shortening altamente emulsificado y texturizado, obtenido por la combinación de los triglicéridos de Palma y Palmiste.

OIL SPRAY.- Shortening líquido, obtenido por la combinación de los triglicéridos líquidos del aceite de Palma Africana.

Filler fat 80.- Shortening líquido emulsificado, obtenido por la combinación de los triglicéridos líquidos del aceite de Palma.

Grasas para confitería y chocolatería

CHOCOFAT 100.- Reemplazante de Manteca de Cacao (CBR) de origen NO LAURICO, obtenido a partir del Aceite de Soya Hidrogenado.

KAOFAT 50.- Grasa 100% vegetal de origen Láurica, obtenida a partir de Aceite de Palmiste, aditivado con antioxidantes (BHT y Ácido Cítrico).

COBE-36.- Grasa 100% vegetal de origen Láurica, obtenida a partir de Aceite de Palmiste, aditivado con antioxidantes (BHT y Ácido Cítrico).

COBE-28.- Grasa 100% vegetal de origen Láurica, obtenida a partir de Aceite de Palmiste, aditivado con antioxidantes (BHT y Ácido Cítrico).

COBE 24.- Producto 100% Vegetal, elaborado a partir de Aceite de Palma fraccionada, con antioxidante BHT y ácido cítrico.

SUCOFAT 100.- Grasa 100% vegetal NO Hidrogenada, No Laurica, denominada CBE (Cocoa Butter Equivalent)

CREAM 90.- Es un producto de origen 100% vegetal, no Hidrogenado, refinado, blanqueado, desodorizado, no Laúrico. Contiene 120 ppm BHT como antioxidante.

KAOFAT 100H.- Sustituto de Manteca de Cacao (CBS) de origen LAURICO, obtenido a partir de del Fraccionamiento e Hidrogenación del aceite de Palmiste.

Suplementos Funcionales

TOCO 550.- Suplemento funcional lipídico semisólido, de color naranja brillante, obtenido de la mezcla de aceite crudo de palma, Soya y Palmiste.

TOCO 880 G.- Suplemento funcional lipídico, de apariencia pastosa, de color café claro, obtenido a partir de aceite 100% vegetales de Palma y palmiste, aditivado con glicerina vegetal y lecitina de soya.

TOCO 880 BA.- Suplemento funcional lipídico, de apariencia pastosa, de color café claro, obtenido a partir de materia prima 100% vegetal, mezcla aceite de soya y ácidos grasos de Palma.

TOCO BP.- Es una grasa protegida (by-pass) con alto contenido de energía. Está constituida de sales de Calcio a partir de Acidos Grasos 100% vegetales.

Jabones y detergentes

JABON DE TOCADOR.- Base de jabón en escamas o virutas, que se utiliza para elaborar jabones de tocador y medicinales. Sus ingredientes de altísima calidad como los ácidos grasos de aceites y grasas 100% vegetales son cuidadosamente seleccionados.

JABON DE LAVAR.- Es una base de jabón en escamas o virutas, que se utiliza para elaborar jabones de lavar todo tipo de ropa. Sus ingredientes de alta calidad como ácidos grasos de aceites y grasas 100% vegetales son cuidadosamente seleccionados y como aditivos, los mejores productos disponibles en el mercado al momento.

CICLON.- Es un detergente líquido Industrial diseñado para el lavado de ropa, elaborado a partir de materias primas cuidadosamente seleccionadas. Los aditivos utilizados (abrillantadores, y enzimas activas), para su formulación son los mejores productos disponibles en el mercado, para brindar más beneficios que ser sólo un agente tensoactivo. Una de sus ventajas es que el porcentaje en dosificación para lavado automático, es muy bajo.

GRASSOL.- Desengrasante líquido de naturaleza aniónica, para la remoción de residuos, suciedad o grasa adherida.

Industriales no comestibles

SOYA RCB 50.- Aceite 100% vegetal, proveniente de semillas seleccionadas y extraído por prensados mecánicos y/o solventes permitidos.

PALMA RBD.- Aceite 100% Vegetal, completamente refinado, blanqueado y desodorizado, proveniente del mesocarpio de frutos de Palma Africana especialmente seleccionados.

PALMISTE RBD.- ACEITE puro de PALMISTE proveniente de la almendra del fruto de palma Africana, extraído por prensado mecánico, refinado, blanqueado, y desodorizado (RBD).

ESTEARINA DE PALMA RBD.- Producto 100% vegetal, no hidrogenado, proveniente de la fracción sólida obtenida por fraccionamiento del aceite de Palma, es completamente refinada, blanqueada y desodorizada.

Grasas y sustitutas lácteas

LACTO 300 S.- Grasa vegetal No hidrogenada, fraccionada, obtenida a partir de la Palma Africana y Palmiste.

LACTO 350 S.- Grasa vegetal No hidrogenada, fraccionada, obtenida a partir de la Palma Africana y Palmiste.

LACTO 520.-Shortening de apariencia semilíquida, obtenido por la combinación de triglicéridos de Palma, Palmiste y grasa sustituta láctea, color amarillo y sabor idéntico a la grasa láctea anhidra, utilizando BHT como antioxidante.

Bases estructurales

Fat base.- Grasa Estructurada obtenida de la mezcla de fracciones de aceites vegetales de Palma y Palmiste.

Desmoldantes

Desmold 100.- Desmoldante interno de grado alimenticio, obtenido a partir del Aceite de Palma.

2.3.1.11. Tecnología

La tecnología aplicada a los procesos de refinación ha permitido considerables cambios para lograr productos acordes a las tendencias del mercado, hoy el énfasis está en los aspectos nutricionales y funcionales, por eso ponemos especial atención en no generar grasas TRANS y en preservar el contenido de pro vitaminas y antioxidantes naturales, los triglicéridos poliédricos y los productos secundarios de oxidación son objeto de un estricto control en el proceso de nuestros productos.

División de Alimentos

En La Fabril creamos, diseñamos y fabricamos productos con características únicas para satisfacer los requerimientos de la vida moderna.

La tecnología aplicada a los procesos de refinación ha permitido considerables cambios para lograr productos acordes a las tendencias del mercado, hoy el énfasis está en los aspectos nutricionales y funcionales, por eso ponemos especial atención en no generar grasas TRANS y en preservar el contenido de pro vitaminas y antioxidantes naturales, los triglicéridos poliédricos y los productos secundarios de oxidación son objeto de un estricto control en el proceso de nuestro productos.

Toda las marcas que conforman la familia de aceites La Favorita, junto con Girasol, Girasol d'Oliva, Maizol y el último aceite de tercera generación introducido al mercado Livian; y nuestras marcas de margarinas, Girasol, Klar, Marva; acompañadas de nuestras deliciosas coberturas de Chocolates, entre otras convierte a La Fabril en la empresa más grande del sector de aceites y grasas comestibles del país y en un actor muy importante en la industria de Alimentos y oleaginosas latinoamericanas.

División de Hogar y Cuidado Personal

La Fabril S.A., es una de las industrias más importantes y considerada como las grandes en la producción de jabones de lavar y tocador.

En los últimos tiempos ha ido expandiendo sus líneas a desinfectantes, crema lavavajillas y detergentes líquidos.

Hoy en día la visión es desarrollar y relanzar una innovadora amplia gama de productos de limpieza en general, rentable, con altísimos estándares de calidad, fortaleciendo y creando marcas de liderazgo.

Con la misión de suministrar insumos para la higiene industrial, familiar y personal, de una manera eficiente, en las mejores condiciones de rentabilidad, calidad, atractivo visual, precio, fácil manipulación y amigables con el medio ambiente.

División de Panificación y pastelería

La panadería industrial ha tenido un vertiginoso desarrollo en los últimos años con productos que combinan textura, formas y colores.

Tenemos amplia experiencia en simular procesos de fabricación de postres y panes industriales donde la grasa es fundamental en la lubricación, la textura y la sensación gustativa, ofrecemos una gran variedad de combinaciones de grasas, además de un amplio rango de grasas para rellenos pasteleros basados en fracciones de palma y palmiste.

Últimos productos

En los últimos años, La Fabril lanzó al mercado productos únicos como Aceite La Favorita, Omega Edición Rosa, Favorita Crecer, aceite Maizol, Suavizante Perla Soft y nuevas versiones de los jabones Jolly, Defense, Megablu, Machete y desinfectante Olimpia.

2.3.12. Calidad en procesos, productos y cuidado del ambiente

La Fabril opera con certificaciones de calidad nacional e internacional, entre los que están Sellos de Calidad INEN, Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, ISO 9001 de calidad de procesos e ISO 14001:2004 de gestión ambiental.

En el 2009, la Compañía se convirtió en miembro ordinario de la Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible (RSPO, por sus siglas en inglés), autoridad mundial que vela por el cultivo y producción de palma con los más rigurosos estándares de cuidado del entorno.

La Fabril también incursiona en proyectos verdes como la producción de energía con residuos de la industrialización del atún y la producción de bio-fertilizantes a partir de procesos de refinación de aceites. Además, la

empresa es pionera en incorporar nanotecnología para producir con un 100% de tratamiento de efluentes “in situ”.

Desde el año 2003, la empresa consolidó una reducción sostenida del uso de combustibles, agua y energía y aplicó procesos técnicos para tratar sus residuos, clasificándolos en reciclables, no reciclables y peligrosos.

2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según el Código de Trabajo (2013) dice:

Capítulo VI del Código de Trabajo: De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales

Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que aquellos que determine la Ley. El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.

Nota: Incisos segundo, tercero y cuarto agregados por Ley No. 00,

publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.

Art. 82.- Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales.- En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se trataran de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratare de labores estables y continuas. Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales. De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente.

Art. 83.- Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Art. 84.- Remuneración semanal, por tarea y por obra.- Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.

Art. 85.- Anticipo de remuneración por obra completa.- Cuando se contrate una obra que no puede entregarse sino completa, se dará en anticipo por lo menos la tercera parte del precio total y lo necesario para

la adquisición de útiles y materiales. En este caso el empleador tendrá derecho a exigir garantía suficiente.

Art. 86.- A quién y dónde debe pagarse.- Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios, salvo convenio escrito en contrario.

Art. 87.- Pago en moneda de curso legal.- Las remuneraciones que deban pagarse en efectivo se pagarán exclusivamente en moneda de curso legal, y se prohíbe el pago con pagarés, vales, cupones o en cualquier otra forma que se considere representativa de la moneda de curso legal, y que excedan a períodos de un mes. La autoridad competente podrá permitir o prescribir el pago de la remuneración por cheque contra un banco o por giro postal, cuando este modo de pago sea de uso corriente o sea necesario a causa de circunstancias especiales, cuando un contrato colectivo o un laudo arbitral así lo establezca, o cuando, en defecto de dichas disposiciones, el trabajador interesado preste su consentimiento. Tampoco será disminuida ni descontada sino en la forma autorizada por la ley.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPOS O NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva.- Por cuanto se creó un proceso de selección que responda a una alta APP en el área de Aceites-Grasas de la Empresa La Fabril en el primer quimestre.

Investigación de campo.- Pues se acudió al lugar, es decir a la empresa para recabar información de fuentes primarias, la investigación cualitativa para la interpretación de la información y mediante los resultados obtenidos plantear una propuesta alternativa de solución al problema en estudio.

3.1.1 MÉTODOS (Teoría)

Método Deductivo.- Se estudió cómo se logra un desempeño laboral de alta calidad que contribuya al desarrollo y producción del área y de la empresa.

Método Descriptivo.- Porque permitió identificar las necesidades del área y de los trabajadores.

Método Sintético.- Porque a través de este se elaboraron conclusiones y recomendaciones a la investigación.

Método Dialéctico.- Porque a través de este se dialogó con los especialistas del tema.

3.1.2 TÉCNICAS

Entrevista.- Se empleó al Jefe del área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril.

Encuesta.- Se aplicó a los trabajadores y coordinadores del área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril de la Ciudad de Montecristi.

3.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y TAMAÑO

3.2.1 POBLACIÓN

El presente trabajo se llevó a cabo en el área de Aceites-Grasas de la Empresa La Fabril ubicada en el cantón Montecristi de la Provincia de Manabí.

3.2.2 MUESTRA

Se tomó como muestra a 29 colaboradores del área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril, en el cantón Montecristi.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3. 1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Modelo Piloto de selección operativa	Estrategias Técnicas Métodos	Acciones Recursos Tareas Personas Productividad

3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
Área de Aceites & Grasas de la empresa.	Productos Tecnologías Recursos	Resultados Productividad Personas Calidad Procesos

3.4 Recursos

Humanos

- ✓ Autoridades de la empresa (jefes, coordinadores)
- ✓ Especialistas
- ✓ Asesores externos
- ✓ Docentes
- ✓ Compañeros de trabajo
- ✓ Investigadora

Institucionales.

- ✓ Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
- ✓ Empresa La Fabril

Materiales

- Computadora
- Impresora
- Marcadores
- Borradores
- Carpetas
- Copias
- Papel A4
- Lápices
- Bolígrafos

- Textos
- Libros
- Folletos
- Periódicos
- Revistas
- Pen Driver
- CD
- Cámara digital

Financieros

ITEMS	VALOR EN DOLARES
Personal de apoyo	400.00
Adquisición de equipos	400.00
Material de escritorio	150.00
Material Bibliográfico	100.00
Transporte	200.00
Trascripción del informe	100.00
Imprevistos	250.00
TOTAL	1.600.00

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información se dio por medio de fichas de observación, encuestas y entrevistas realizadas al personal trabajadores, jefes y coordinadores del área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril.

Para la obtención de información primaria se utilizó la técnica de la observación y encuesta al personal trabajadores, como la entrevista al jefe, y coordinadores del área, para evidenciar los objetivos formulados en el trabajo.

Para la obtención de información secundaria se recurrió a utilizar la técnica de fichaje, pues se necesitó acudir con frecuencia a libros, revistas, periódicos y documento para poder sustentar el marco teórico de la investigación.

3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de los datos de esta investigación se realizó de la siguiente manera:

- Recopilación de la información.
- Tabulación, clasificación y ordenamiento de la información.
- Comprobación de la información.

- Análisis cuantitativo mediante cuadros y gráficos estadísticos elaborados en Excel.
- Interpretación y análisis de propósitos alcanzados que ayudaron a vincular de mejor manera la solución del problema.

CAPITULO IV:

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS

4.1.1 ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DEL ÁREA DE ACEITES-GRASAS DE LA EMPRESA LA FABRIL S.A. DEL CANTON MONTECRISTI.

Pregunta # 1

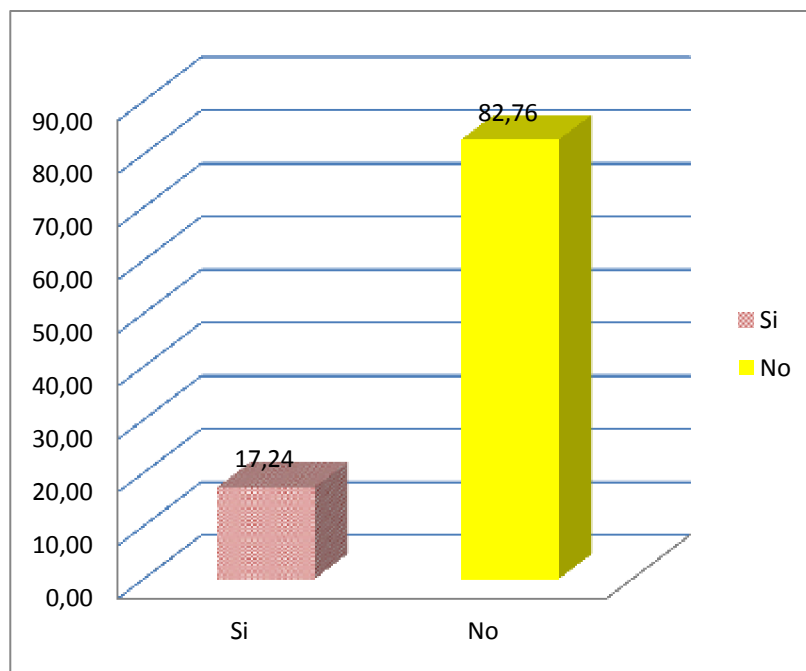
¿Conoce usted cuales son las competencias claves del personal del área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril S.A?

Tabla # 1

Orden	Alternativas	F	%
a)	Si	5	17,24
b)	No	24	82,76
TOTAL		29	100

Explique	F	%
Liderazgo y compromiso	1	20,00
Las competencias blandas	1	20,00
Ser proactivos y seguir las correctas ordenes	1	20,00
Lealtad, compromiso, liderazgo	1	20,00
Los valores	1	20,00
TOTAL	5	100,00

Gráfico # 1



Fuente: Personal del Área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril S.A. del cantón Montecristi.

Elaboración: La Investigadora.

Análisis:

El 82,76% no conocen cuales son las competencias claves del personal del Área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril S.A.; EL 17,24% sí.

Interpretación:

Por lo tanto se deben buscar mecanismos para que el colaborador conozca cuáles son las competencias en el desempeño de sus tareas y mejorar su rendimiento.

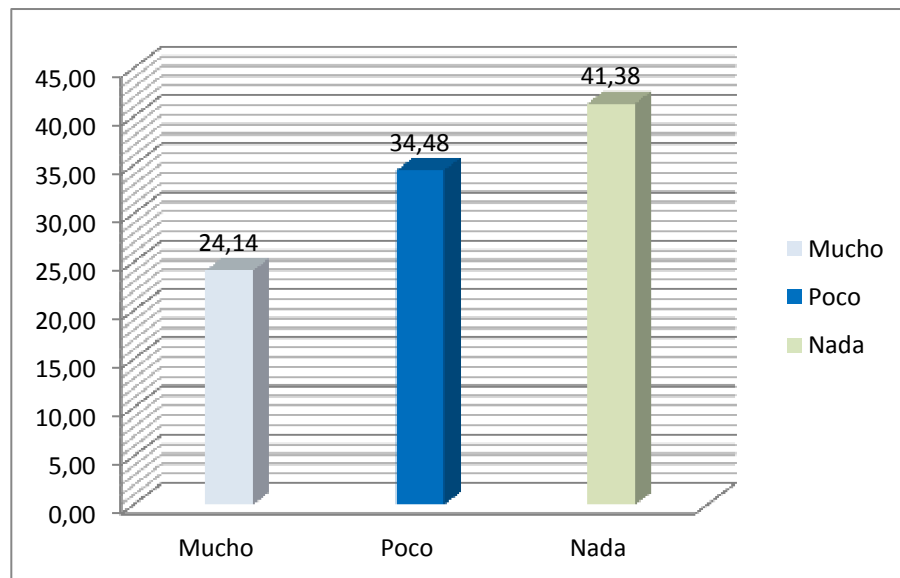
Pregunta # 2

¿Conoce usted de qué manera se puede validar un indicador de precisión de selección de personal?

Tabla # 2

Orden	Alternativas	F	%
a)	Mucho	7	24,14
b)	Poco	10	34,48
c)	Nada	12	41,38
TOTAL		29	100,00

Gráfico # 2



Fuente: Personal del Área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril S.A. del cantón Montecristi.

Elaboración: La Investigadora

Análisis:

El 41,38% nada conocen de qué manera se puede validar un indicador de precisión de selección de personal; el 34,48% poco y el 24,14% mucho.

Interpretación:

De tal manera que se entiende que se debe atacar o considerar la falta del conocimiento del proceso de precisión de selección de personal, tomando en cuenta lo siguiente:

- Mejorar la comunicación entre el Área de Aceites-Grasas y Recursos Humanos.
- Detallar específicamente las características que debe tener la persona al ser contratada.
- Explicar la necesidad del cargo.

Pregunta # 3

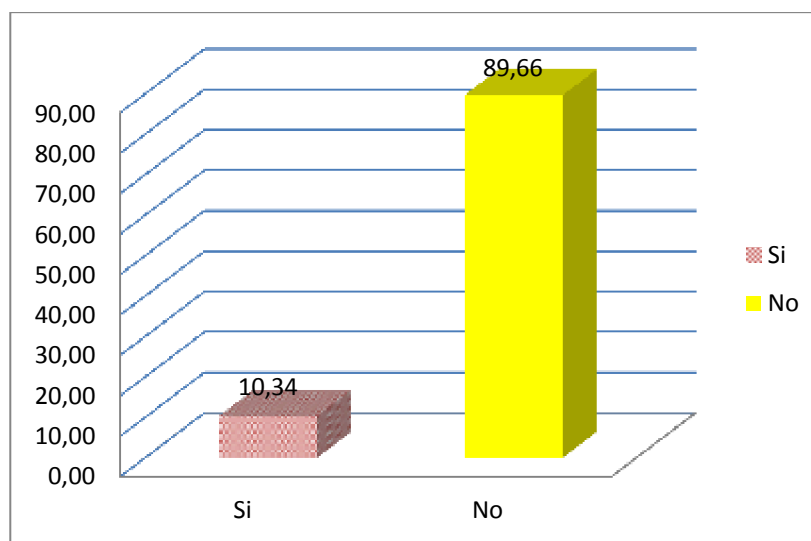
¿Conoce usted cómo se logra un desempeño laboral grato y productivo para el área de Aceites-Grasas?

Tabla # 3

Orden	Alternativas	F	%
a)	Si	3	10,34
b)	No	26	89,66
TOTAL		29	100

Explique	F	%
Siguiendo las instrucciones adecuada	1	33,33
Dando todo de si mismo	1	33,33
Comunicación	1	33,33
TOTAL	3	100,00

Gráfico # 3



Fuente: Personal del Área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril S.A. del cantón Montecristi.

Elaboración: La Investigadora

Análisis:

El 89,66% dicen que no conocen como se logra un desempeño laboral grato y productivo para el área de Aceites & Grasas, el 10,34% sí.

Interpretación:

Esto se da por las siguientes razones:

- Al momento de la contratación no le entregan el descriptivo de funciones por lo tanto no conoce a cabalidad cuáles serían sus funciones.
- Cuando le realizan el Registro de Inducción al puesto no le realizan el recorrido necesario para que conozca de las líneas de producción.

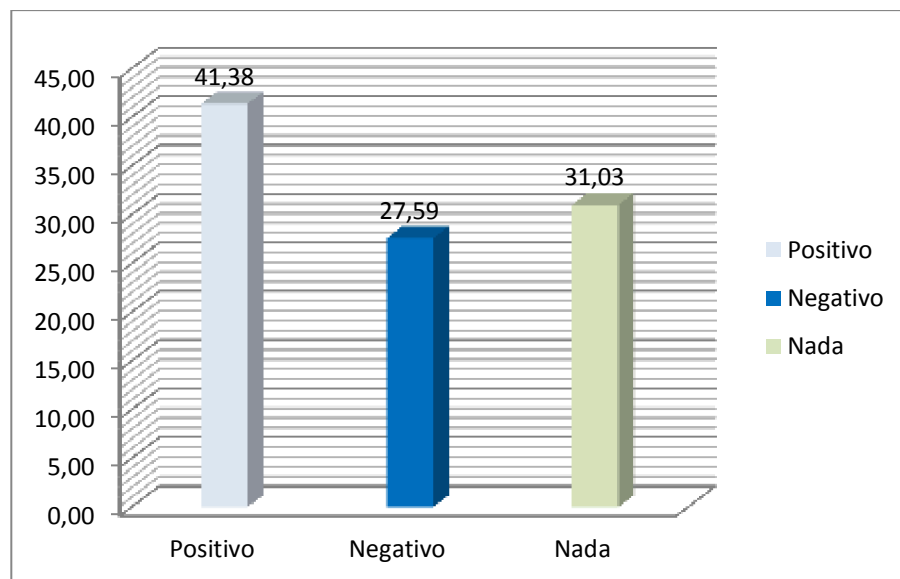
Pregunta # 4

¿En su opinión cual es el impacto en la producción de la selección del personal operativo basado en competencias blandas para el Área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril?

Tabla # 4

Orden	Alternativas	F	%
a)	Positivo	12	41,38
b)	Negativo	8	27,59
c)	Nada	9	31,03
TOTAL		29	100,00

Gráfico # 4



Fuente: Personal del Área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril S.A. del cantón Montecristi.
Elaboración: La Investigadora

Análisis:

El 41,38% dicen que es positivo el impacto en la producción de la selección del personal operativo basado en competencias blandas para el Área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril; el 31,03% nada y el 27,59% negativo.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados, se considera positivo el impacto en la producción, tomando en cuenta el resultado del trabajo de cada uno de los colaboradores en las diferentes líneas.

Se considera lo siguiente:

- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso.

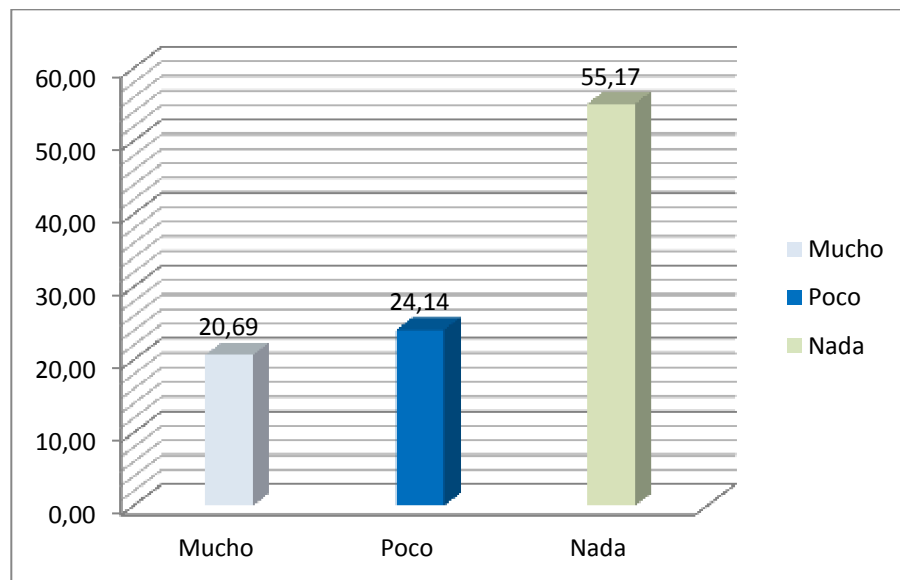
Pregunta # 5

¿Conoce usted como disminuir los tiempos de entrega de recursos en la fase de reclutamiento?

Tabla # 5

Orden	Alternativas	F	%
a)	Mucho	6	20,69
b)	Poco	7	24,14
c)	Nada	16	55,17
TOTAL		29	100,00

Grafico # 5



Fuente: Personal del Área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril S.A. del cantón Montecristi.

Elaboración: La Investigadora

Análisis:

El 55,17% dicen no conocer nada como disminuir los tiempos de entrega de recursos en la fase de reclutamiento; el 24,14% poco y el 20,69% mucho.

Interpretación:

Tomando en cuenta los resultados, se debe actuar de la siguiente manera.

- Capacitando a los involucrados en tema de Selección de personal del área de Aceites-Grasas, para que se comprometan más con el proceso y conozcan de cerca paso a paso el procedimiento a seguir.
- Aprovechar al personal que conoce de cierta manera el procedimiento para que sea porta voz a los demás integrantes del equipo de Aceites-Grasas y tratar de hacer fluir la información relacionada al tema de disminución de recursos en la fase de reclutamiento.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El personal encuestado no conocen cuales son las competencias claves del personal del Área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril S.A.
- Los encuestados nada conocen de qué manera se puede validar un indicador de precisión de selección de personal.
- El personal de la empresa no conocen como se logra un desempeño laboral grato y productivo para el área de Aceites-Grasas.
- Según los resultados de la investigación, es positivo el impacto en la producción de la selección del personal operativo basado en competencias blandas para el Área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril.
- Los operarios dicen que no conocen como disminuir los tiempos de entrega de recursos en la fase de reclutamiento.

5.2 RECOMENDACIONES

- Que la Gerencia de Operaciones de Aceites-Grasas elabore un plan de capacitación semestral de actualización de información de los descriptivos de cada cargo referentes al área.
- Implementar mejoras y actualización en el modelo de selección operativa de acuerdo a las necesidades del sistema.
- Armar un plan de capacitación orientado a reducir la brecha en el régimen de competencias blandas del área de Aceites-Grasas, con la finalidad de mejorar el resultado final del proceso de producción.
- A la Jefatura del área se le manifiesta que deben existir motivaciones higiénicas al personal de manera mensual.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Modelo de selección piloto para minimizar los tiempos de entrega con alto APP del Área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril-Montecristi.

LUGAR: Empresa La Fabril S.A.

CIUDAD: Montecristi

AÑO: 2014.

7.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Esta propuesta surge del resultado de la investigación de la tesis de grado, cumple con las políticas gubernamentales, respecto a la selección del personal, además de estar de acuerdo con las leyes, normas, y principios del Ministerio Laboral y del Ministerio del Bienestar Social de la república del Ecuador.

Modelo de selección piloto es elegir un profesional idóneo con un perfil con su profesión, y esto puede variar, de acuerdo al objetivo de selección, el cual es minimizar los tiempos de entrega con alto Análisis perfil profesional, el cual debe reunir requisitos del puesto y tenga más

probabilidad de realizar con éxito en determinado trabajo. Se están desarrollando y actualizando los métodos que se utilizan durante el proceso de selección de personal de la empresa.

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de selección piloto para minimizar los tiempos de entrega con alto APP del Área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril-Montecristi.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los requerimientos de un puesto de trabajo en la empresa.
- Conocer las capacidades, actitudes y habilidades que requiere un trabajador en el área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril S. A.
- Realizar entrevistas del perfil blando a los aspirantes a trabajar en el área de Aceites-Grasas.

6.4 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta busca solucionar el problema de selección del personal para el desempeño en una área determinada, pues en muchas ocasiones Recursos Humanos tiene dificultades para reclutar a las personas más adecuada e idóneas para un puesto determinado, por lo

tanto la presente aportará a la selección del personal que cumplan sus tareas con conocimientos, habilidades, y actitudes.

Es importante, pues es un modelo piloto que contribuirá a la empresa en cuanto a su producción y a la satisfacción de los clientes que demandan productos de calidad y en el tiempo que ellos requieren. Además de brindar satisfacción a los trabajadores, mediante el desempeño de sus tareas y que están de acuerdo a su perfil personal y profesional.

6.5 FUNDAMENTACIÓN

La presente propuesta se fundamenta en las leyes, normas, disposiciones y política integrada de calidad, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y seguridad física. La Fabril es una organización que fabrica, comercializa y exporta productos oleaginosos y sus derivados, productos de higiene y cuidado personal en forma de artículos para consumo masivo e ingredientes para el uso industria, que se compete a: Satisfacer plenamente las necesidades del cliente interno y externo ofreciendo productos seguros o servicios que cumplan estándar de calidad nacional e internacional. También mejora continuamente sus sistemas de gestión, proporcionando recursos económicos, tecnológicos y humanos para revisar, establecer y cumplir sus objetivos y meta planificadora. Capacitando al equipo humano respetando su individualidad para potenciar sus habilidades y desarrollar sus destrezas y competencias y

estableces medidas para minimizar continuamente los impactos ambientales mediante la identificación, evaluación, medición, prevención de los mismos y su desempeño ambiental, así mismo hace cumplir los reglamentos legales aplicables y otros registros suscritos por la empresa. También gestiona los factores de riesgos identificados, para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo de todos sus trabajadores.

6.6 METODOLOGÍA- PLAN DE ACCIÓN

Cronograma en semana

No.	Actividades	Responsable	Recurso	1	2	3	4
1	Diseñar un modelo de selección piloto para minimizar los tiempos de entrega con alto APP del Área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril-Montecristi.	Johanna Delgado	Talento Humano	X			
2	Identificar los requerimientos de un puesto de trabajo en la empresa	Johanna Delgado	Talento Humano		X		
3	Conocer las capacidades, actitudes y habilidades que requiere un trabajador en el área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril S. A.	Johanna Delgado	Talento Humano		X	X	X
4	Realizar entrevistas del perfil duro a los aspirantes a trabajar en el área de Aceites & Grasas.	Johanna Delgado	Talento Humano		X	X	X

6.7. ADMINISTRACIÓN

Ejecución de la propuesta

Actividades	Responsable
Diseñar un modelo de selección piloto para minimizar los tiempos de entrega con alto APP del Área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril-Montecristi.	Johanna Delgado
Identificar los requerimientos de un puesto de trabajo en la empresa	Johanna Delgado
Conocer las capacidades, actitudes y habilidades que requiere un trabajador en el área de Aceites & Grasas de la empresa La Fabril S. A.	Johanna Delgado
Realizar entrevistas del perfil duro a los aspirantes a trabajar en el área de Aceites & Grasas.	Johanna Delgado

6.8 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La ejecución del proyecto tiene fortalezas porque se contó con el apoyo de la empresa La Fabril S.A. del cantón Montecristi, y de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Psicología.

6.9. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Con el apoyo de la Institución en conjunto con los especialistas y trabajadores que contribuyeron al desarrollo de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Barabel, M y Meier, O. (2012) “Formation, compétences et Gestion Previsionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)”, en Barabel, M. (Eds), Le gran livre de la formation, Ed. Dunod, París, pp. 91-133.
- Business Review, 52(5), 90–102 Lave, J & Wenger E. (1991), Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge: Cambridge University Press.
- <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/modelos.htm> (2013)
- http://www.cide.cl/documentos/Revista_educar_Habilidades_blandas_MJValdebenito.pdf
- [http:// www.lafabril.com.ec/](http://www.lafabril.com.ec/) (2013).
- <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>
- <https://n-1.cc/pages/view/1386150/competencias-blandas-y-duras>
- <http://www.capacitacionsercotec.cl/index.php/cursos/desarrollo-de-habilidades-blandas>
- <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/modelos.htm> (2013)
- [http://www.portaldeingenieria.com/.../HABILIDADES_BLANDAS_EN_LA_G.\(2013\)](http://www.portaldeingenieria.com/.../HABILIDADES_BLANDAS_EN_LA_G.(2013))
- Katz, R. L. (1974, September/October). “Skills of an effective administrator”, Harvard.
- <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/56-MRL-2012-SUSTITUTIVA-DE-RECLUTAMI>

- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

ANEXOS

ANEXO # 1

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI
FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**ENCUESTAS APLICADA AL PERSONAL DEL ÁREA DE ACEITES &
GRASAS DE LA EMPRESA LA FABRIL S.A.**

FECHA:

OBJETIVO: Esta encuesta tiene la finalidad de crear un proceso de selección que responda a una alta APP en el área de Aceites-Grasas de la Empresa La Fabril en el primer quimestre del año 2014.

Datos Informativos

Edad:.....

Sexo:.....

Puesto de trabajo:..... **Tiempo de trabajo:**.....

CONSIGNA: MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE ESCOJA.

1.- ¿Conoce usted cuáles son las competencias claves del personal del área de Aceites-Grasas de la empresa La Fabril S.A.?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es positiva explique
cuales.....

2.- ¿Conoce usted de qué manera se puede validar un indicador de precisión de selección de personal?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

3.- ¿Conoce usted cómo se logra un desempeño laboral grato y productivo para el área de Aceites-Grasas?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es positiva explique
porqué.....

4.- ¿En su opinión cual es el impacto en la producción de la selección del personal operativo basado en competencias blandas para el área de Aceites-Grasas de la Empresa La Fabril?

- a) Positivo
- b) Negativo
- c) Nada

5.- Conoce usted como disminuir los tiempos de entrega de recursos en la fase de reclutamiento.

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 2

Formulario para Entrevista Perfil Duro

ENTREVISTA DE PERFIL DURO		
	FECHA DE ENTREVISTA	
	NOMBRE DEL ENTREVISTADOR	
	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
	PUESTO PARA EL QUE SE ENTREVISTA	
1	DATOS PERSONALES	<p>Cédula de ciudadanía</p> <p>Teléfonos para localización</p> <p>INFORMACION PERSONAL (Edad, estado civil, casado con: Hijos/edad; relaciones, hábitos, grupo familiar, grupo social, pasatiempos, valores. Créditos pendientes de pago Temas legales en curso Otros ingresos Pertenenencia a movimientos políticos Control de nepotismo Control de Reingresos</p> <p>OBJETIVOS PERSONALES Y PROFESIONALES</p>
2	ESCOLARIDAD	<p>ÁREA DE FORMACIÓN Nivel de estudios Universidad Logro académico sobresaliente Motivación para estudiar la carrera Tesis Estudios presentes y futuros</p>
3	EXPERIENCIA	<p>EXPERIENCIA Empresa. Puesto. Tiempo. Funciones. Aprendizaje personal y profesional. Logro de trabajo.</p>
4	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	<p>CONOCIMIENTOS</p> <p>Destrezas / Habilidades/ Características</p> <p>No Conocimientos</p>

		No Destrezas/No Habilidades/No características	
		Conocimientos específicos de (si la función es para Niveles 1, 2, 3, Coordinadores, Jefatras, Comerciales, Operativos, de soporte.	
		Conocimientos específicos de Liderazgo/Dirección/Desarrollo de Personas (si la función requiere Administración del Recurso Humano ejemplo: Planificación de metas, seguimiento, evaluación, etc)	
		Límite de Riesgo (préstamos, sobregiros)	
		Manejo de Personas (# de supervisados directos/Indirectos)	
5	INTERES, MOTIVACIONES Y LOGROS PROFESIONALES	Actividades que a la persona mas le gustaría hacer	
		Actividades que no le gustan hacer	
		Mayor Logro profesional	
		Perfil con el cual mas se describe el Funcionario (Ventas, Negocios, Operaciones, Administrativo, Tecnológico, etc.)	
		Cumplimiento de Resultados	
		Sugerencias/Comentarios a la Institución	
		Nivel de Motivación (1 menor/5 mayor. Porque en cada caso)	
6	INFORMACION ADICIONAL	Quien le recomendo aplicar a la función y a la Institución	
		PRESENCIA PERSONAL	
		ASPIRACIÓN SALARIAL	
		HORARIO DISPONIBLE	
		DISPONIBILIDAD	
		Otros (SART) / Problemas de salud	

ANEXO 3

PLAN DE ENTRENAMIENTO AYUDANTE DE ACEITES-GRASAS

FECHA DE INICIO: 05 DE NOVIEMBRE DEL 2014

NOMBRE DE ASPIRANTES: CORDOVA AVEIGA DAVID ALONZO

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: ING. DARWIN VERA

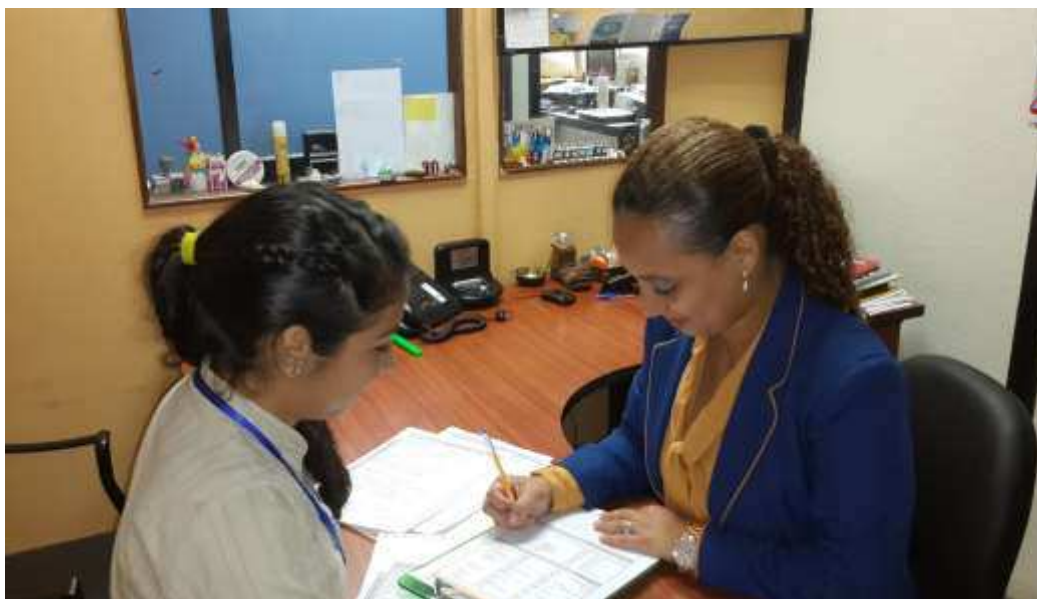
TIEMPO DE ENTRENAMIENTO: 120 días

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

TEMAS	DESCRIPCION	INSTRUCTOR	DURACION	OBSERVACION
1	ENTRENAMIENTO:			
a.	Proveer a la línea de envasado los materiales de empaques requeridos, para el proceso de envasdo.	DARWIN VERA	30 días	
b.	Realizar el inventario físico de empaques, previa coordinación con el coordinador de línea	DARWIN VERA	2 horas	
c.	Participar en los planes de capacitación	DARWIN VERA// karina meza	90 días	Seguimiento diario
d.	Cumplir con el procedimiento del Sistema de Gestión Ambiental	DARWIN VERA	90 días	Seguimiento diario
e.	Asistir a la capacitación y concinetización del Sistema de Gestión Ambiental	DARWIN VERA// karina meza	90 días	Seguimiento diario
f.	Participar de los entrenamientos de brigadas, según la asignación respectiva	DARWIN VERA	90 días	Seguimiento diario
g.	Estar en disposición de la empresa en trabajos especiales requeridos por la misma	DARWIN VERA	30 días	
h.	Manejo del Sistema Baan	DARWIN VERA	2 horas	Seguimiento diario
i.	Costos de procesosy sobreusos de materiales de empaque	DARWIN VERA	2 horas	Seguimiento diario
j.	Elaborar y difundir los informes de la entrega del producto día a día	DARWIN VERA	2 horas	Seguimiento diario
k.	Orientación a resultados	DARWIN VERA	1 horas	
l.	Análisis y toma de decisiones	DARWIN VERA	1 horas	
m.	Amabilidad y cortesía	DARIEL INTRIAGO	5 días	Seguimiento diario
n.	Productividad	DARWIN VERA	1 hora	Final de período de capacitación
ELABORADO POR :				
Johanna Delgado Dender				120 días
Asistente de Selección RRHH				TIEMPO TOTAL

ANEXO 4

Encuesta aplicada a personal de Aceites-Grasas



Encuesta aplicada a colaborador del Área de Aceites-Grasas.

