

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“DESARROLLO DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO DE CONOCIMIENTOS Y
ACTITUDES DEL PERSONAL, BASADO EN LA TÉCNICA – CONOCIMIENTO
ACTITUD - (SKILL WILL)”**

WILLIAM DANIEL ALARCÓN SALAZAR

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DESARROLLO DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO DE CONOCIMIENTOS Y
ACTITUDES DEL PERSONAL, BASADO EN LA TÉCNICA – CONOCIMIENTO
ACTITUD - (SKILL WILL)”**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
WILLIAM DANIEL ALARCÓN SALAZAR
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, AGOSTO DE 2008

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñones Porras
Administración-Finanzas	Lic. Nery Guzmán de León, M.Sc.
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Salazar Hernández

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN DE PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Secretario:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

DEDICATORIA

A DIOS

Por haberme escuchado cuando clamé su voz, porque inclinó hacia mí su oído el día que lo llamé y por que siempre ha estado y estará conmigo a donde vaya.

A MIS PADRES

José Daniel Alarcón Trabaninos y Alba Esperanza Salazar. Porque con su inmenso amor, forjaron en mí a un hombre fuerte y capaz, tal como ellos desearon que fuera. Esto es para ustedes Mamita y Papito, por su esfuerzo, más que por el mío.

A MIS HERMANOS

Humberto, Maribel y Maynor. Con un gran aprecio, pues son mi apoyo incondicional, porque nunca me dejaron solo y su mano se extendió hasta alcanzar la mía cuando los necesite. Gracias hermanos.

A MI SOBRINO

Josué Alexander Alarcón. Porque tu alma de niño le da vida a nuestro hogar y sin ti no sería tan feliz. Te quiero mucho chiquilín.

A MIS ABUELITOS

Victor Alarcón y Alberta Salazar. Porque con sus consejos aprendí a ser mejor, porque los quiero como a mis padres, esto también es para ustedes.

A MI FAMILIA

Con respeto. Y con especial aprecio a: Mi tía Juanita, mi tía Eva, a todos mis primos y a sus hijos.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Mi casa de estudio y a sus catedráticos, por formar en mí un profesional altamente capacitado, gracias.

ÍNDICE

Introducción	i
--------------	---

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Administración de recursos humanos	1
1.1.1	Desarrollo de personas	2
1.1.2	Desarrollo de carreras	3
1.1.3	Sistema de Información para recursos humanos	4
1.2	Modelo de Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes del Personal basado en la Técnica – Conocimiento Actitud – (Skill Will)	6
1.2.1	La técnica y la matriz – conocimiento actitud – (Skill Will)	7

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

2.1	La empresa industrial objeto de estudio	13
2.2	Desarrollo (profesional) de personas en el área de operaciones y servicios de la empresa industrial.	14
2.2.1	Métodos y/o técnicas para el desarrollo de personas	21
2.2.2	Ascensos y promociones	23
2.2.3	Capacitación	23
2.3	Sistema de información para el desarrollo de personas	24
2.3.1	Evaluaciones del desempeño	24

CAPÍTULO III
DESARROLLO DEL MODELO DE DIAGNOSTICO DE CONOCIMIENTOS Y
ACTITUDES DEL PERSONAL, BASADO EN LA TÉCNICA – CONOCIMIENTO
ACTITUD – (SKILL WILL)

3.1	Diagnóstico de conocimientos y actitudes	26
3.1.1	Entrevista no estructurada a los puestos de trabajo	28
3.1.2	Diseño del examen de conocimientos básicos del negocio	29
3.1.3	Prueba piloto del examen de conocimientos básicos del negocio	31
3.1.4	Evaluación de conocimientos básicos y actitudes	31
3.1.4.1	Evaluación de conocimientos básicos	31
3.1.4.2	Evaluación de actitudes	37
3.1.5	Calificación de resultados	41
3.2	Clasificación y análisis de resultados en matriz	43
3.2.1	Clasificación de resultados	43
3.2.2	Análisis de resultados	44
3.3	Recomendaciones del modelo	45
3.4	Costo de desarrollo del modelo	48
3.5	Ejemplo de aplicación a un empleado	50
	CONCLUSIONES	53
	RECOMENDACIONES	54
	BIBLIOGRAFÍA	56
	ANEXOS	57

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Título	Pág.
1	Tiempo laborado	16
2	Decisiones en cambio de personal	17
3	Capacidad de nuevos empleados	18
4	Oportunidades de crecimiento	19
5	Creencia de crecimiento	19
6	Información para el desarrollo de carrera	20
7	Puestos desempeñados	21

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Título	Pág.
1	Opciones de evaluación	30
2	Escala de calificación	32
3	Resultados por empleado	35
4	Actitud: Por empleado	40
5	Matriz conocimiento – actitud por empleado	41
6	Costo de desarrollo del modelo (187 empleados)	49
7	Costo de desarrollo del modelo (580 empleados)	49

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema	Título	Pág.
1	Matriz conocimiento actitud	8
2	Definición gráfica conocimiento actitud	10
3	Matriz conocimiento – actitud por empleado (nivel técnico)	36
4	Matriz conocimiento – actitud por empleado (nivel comportamental)	36

INTRODUCCION

La administración de recursos humanos (ARH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Bajo estas premisas, administrar el recurso humano es un tema complejo y delicado.

Desarrollo de personas, incluye desarrollo de carreras y para poder desarrollar carreras, es necesario un sistema de información para recursos humanos. El sistema de información para recursos humanos no es estandarizado para ninguna organización, cualquier sistema de este tipo se adecua a la organización de cada compañía. Un modelo que sirve de base para crear y/o complementar un sistema de información de recursos humanos, es el denominado: Modelo de Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes del Personal basado en la Técnica – Conocimiento Actitud – (Skill Will), que es la base de este proyecto de tesis.

El Modelo de Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes del Personal basado en la Técnica – Conocimiento Actitud – (Skill Will), permite por medio del diseño y/o aplicación de instrumentos de evaluación diagnóstica, identificar los conocimientos básicos sobre el negocio (trabajo propio del puesto), capacidades técnicas, capacidades racionales y actitudes de las personas que se evalúan. Esta información es útil para la toma de decisiones con los cambios de personal, principalmente con promociones y luego con ascensos.

La empresa industrial analizada, fabrica, embotella, vende y distribuye bebidas carbonatadas y no carbonatadas en varios países de Centroamérica, incluyendo Guatemala. Dentro de la unidad de comercialización de esta compañía existe el área de operaciones y servicios, unidad de estudio.

El desarrollo del modelo mencionado, incluye diagnóstico de conocimientos y actitudes, evaluando esos dos aspectos con instrumentos diseñados y/o definidos previamente. Los resultados se grafican y se procede con las recomendaciones ya establecidas en el modelo.

Esta investigación consta de tres capítulos: El capítulo I refiere a toda la teoría que ayudó a explicar las causas del problema y a su posible resolución. El capítulo II refiere a la situación actual del desarrollo profesional de la empresa industrial, específicamente en el área de operaciones y servicios. El capítulo III refiere al desarrollo del modelo de diagnóstico del cual trata este trabajo de tesis y por último las conclusiones y recomendaciones, que refieren a las razones por las cuales se impide un adecuado desarrollo profesional en el área de operaciones y servicios, una de las formas más adecuadas para obtener más y mejor información sobre conocimiento y actitud, así como también el seguimiento a la aplicación del modelo al cual se refiere este trabajo, recomendando además sobre el manejo de la información, análisis de ponderaciones y valores de evaluaciones y la forma de aplicar y/o utilizar los resultados del modelo en forma equitativa.

Capítulo I

Marco teórico

1.1 Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos (ARH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (1:9).

Administrar el recurso humano es un tema complejo y delicado, por lo que los responsables de realizar esta actividad deben estar además de comprometidos, muy bien capacitados y adaptados a la situación actual del mercado laboral, especialmente si se trata del mercado laboral en Guatemala.

Las personas son la razón de ser de la empresa, son su activo más valioso y por esta razón se debe pensar conscientemente sobre ellas. Una organización exitosa es aquella que tiene como uno de sus principales enfoques, la optimización en el manejo de las personas, es decir, que al mejorar la situación del empleado, se mejora también la situación de la empresa.

“El énfasis en el capital humano ha permitido entender el papel de la dirección de recursos humanos en el desarrollo de ventajas competitivas, entendiéndose los recursos humanos ya no únicamente como un recurso cuyo costo hay que minimizar, sino como activos de clara naturaleza estratégica. En este sentido es importante hacer notar que las rentas obtenidas por una empresa pueden deberse no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos, sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en las empresas de la competencia, mediante el diseño de políticas correctas de recursos humanos” (2:15).

La administración de recursos humanos utiliza diferentes medios para contribuir a la efectividad organizacional, entre ellos se pueden mencionar:

- a) *“Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:* antes se hacía énfasis en las necesidades de las organización; ahora, a pesar de las computadoras y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- b) *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:* calidad de vida en el trabajo (CVT), es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de CVT trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo” (1:10).

1.1.1 Desarrollo de personas

Desarrollo de recurso humano ó desarrollo de personas es “el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionalmente y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo” (1:335). Desarrollo son las “experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional” (1:335).

Existen varios métodos para el desarrollo de personas, pero para la finalidad de la investigación, se explicará únicamente el de rotación de cargos que no es más que el “desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es ascenso provisional de la persona hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad” (1:335).

1.1.2 Desarrollo de carreras

Dentro del contexto mencionado también existe el desarrollo de carrera, entendiendo como carrera a “la sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional” (1:338). Otros autores denominan la carrera como “una secuencia individualmente percibida de actitudes y comportamientos asociados con las actividades relacionadas al trabajo y las experiencias sobre el progreso de la vida de una persona” (2:250). La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. También se debe entender como desarrollo de carrera a “un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados” (1:338). Hacer carrera no significa pasar por varios puestos en la vida profesional, pero si lo incluye.

“Un sistema de desarrollo de carreras o de planes de carreras es, entonces, un esfuerzo planificado, formal y organizado para conseguir un balance entre las necesidades de carrera del individuo y las exigencias de la organización sobre la disponibilidad de empleados” (2:251).

La empresa debe apoyar el desarrollo de la carrera, dando a los empleados las mejores condiciones posibles donde se puedan desenvolver y que tengan la opción de crecer profesionalmente y no solo el deseo de hacerlo.

Un desarrollo de carrera solo puede ser logrado cuando las empresas consiguen de una manera efectiva integrar otros programas y planes de recursos humanos, es decir, que el desarrollo de carrera implica alinear la planificación de recursos humanos, las evaluaciones del desempeño, entrenamiento, etc., con la planificación de este desarrollo. En este momento existe la necesidad de *información* no solo actualizada, sino también concisa, precisa y bien estructurada.

1.1.3 Sistema de información para recursos humanos

“El diseño, desarrollo e implementación de un sistema de información para la dirección de los recursos humanos constituye, sin duda, la clave para el éxito de la dirección. Pero no puede interpretarse un sistema de información de los recursos humanos como si fuese un modelo idéntico para cualquiera de las formas de dirección y organización empresarial. Precisamente en lo que concierne a los recursos humanos no puede partirse de esquemas altamente formalizados, sino que deben manejarse básicamente criterios y exigencias que, teniendo en cuenta las formas de dirigir, de organizar, de relacionar las distintas personas de la organización y de la propia estructura funcional de los recursos humanos, se generen sistemas de información flexibles y acordes a las exigencias. Por lo tanto, la complejidad de este sistema de información proviene de los aspectos siguientes:

- De los *propios individuos*, ya que se debe conocer cuál es la disposición que se está haciendo en la actualidad de las capacidades de los individuos.

- Depende *de la organización* que tiene como función la asignación de los recursos humanos” (2:379).

“La orientación personal es importante para conseguir una buena motivación en el trabajo, pero eso no es suficiente para obtener un buen rendimiento, para ello es preciso también poseer las *habilidades específicas* para el tipo de carrera que se quiere desarrollar: por eso es importante conocer las propias capacidades. También juegan un papel importante las *aptitudes especiales*, para la decisión sobre la carrera. Las aptitudes incluyen inteligencia, aptitud numérica, comprensión mecánica o destreza física, por ejemplo” (1:339).

“Dirigir recursos humanos, proceso por el cual se debe definir el sistema de información, implica tres categorías que deben considerarse a la hora de diseñar este sistema de información:

- a) Para poder dirigir recursos humanos deben conocerse las *funciones de comportamiento* de estos recursos, conforme a las normas generadas por los valores corporativos y la incidencia de los propios valores individuales y de la organización.
- b) Dirigir recursos humanos implica conocer las *capacidades disponibles*, así como las destrezas, conocimientos técnicos, que disponen estos recursos.
- c) Implica también conocer cuáles son los desarrollos futuros de estos recursos humanos, esto es, descubrir los potenciales existentes dentro de la empresa para su desarrollo” (2:380).

Entre las principales herramientas utilizadas para obtener este tipo de información esta “la evaluación organizacional, que incluye: centros de evaluación, pruebas psicométricas, evaluación del desempeño, previsiones de

ascenso, planificación de recursos humanos y planificación de reemplazo” (1:339). Dentro de este tipo de pruebas están las que realiza el Modelo de Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes del Personal basado en la Técnica - Conocimiento Actitud- (Skill Will), que es la base para este trabajo.

1.2 Modelo de Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes del Personal basado en la Técnica -Conocimiento Actitud- (Skill Will).

El modelo del cual se hará mención en la investigación no tiene nombre propio, no así la técnica utilizada como base para el mismo. Más adelante se describirá en que consiste esta técnica, cuál es su funcionalidad y el proceso que se utiliza para aplicarla y desarrollarla.

Entre los modelos que existen para la identificación de conocimientos y actitudes está aquel que utiliza como base, la técnica -conocimiento actitud- (skill will). “El modelo fue diseñado y desarrollado por el Dr. Max Landsberg en el año 1996, inicialmente solo era aplicable al diagnóstico de necesidades de entrenamiento, sin embargo fue en el año dos mil tres que hizo una revisión y actualización de su libro “the tao of coaching” que contiene este modelo y su aplicación fue diferente. Este permite por medio del diseño y aplicación de instrumentos de evaluación diagnóstica, identificar los conocimientos básicos sobre el negocio (trabajo propio del puesto), capacidades técnicas, capacidades racionales y actitudes de las personas que se evalúan. El primer instrumento (sobre conocimientos del puesto) cambia según el área o departamento a evaluar. Para complementar el primer instrumento se deben utilizar evaluaciones de conocimientos técnicos y racionales, diseñados o no por la organización ejecutora. El segundo (sobre actitudes) se diseña solo una vez y es aplicable a cualquier área o departamento. El diseño de estos instrumentos está ligado únicamente a las necesidades propias de las organizaciones que las aplican, es decir, que son ellas mismas quienes definen su contenido y la información que se

pretende obtener de estos. El modelo no precisa un esquema sobre cómo deberían de ser o qué contenido deberían tener los instrumentos de evaluación, solo indica cómo deben ser utilizados” (5:1).

El modelo permite con estas evaluaciones y con la aplicación de la técnica y matriz -conocimiento actitud- (skill will), establecer un criterio acerca del desarrollo del recurso humano (que incluye el desarrollo de carrera) y hacer una recomendación sobre la decisión que más se adecua a la situación actual de la persona evaluada y de la organización.

Para la utilización de este modelo debe entenderse como conocimiento “a la capacidad mental que tiene una persona para saber hacer bien su trabajo. Esta capacidad es determinada por la experiencia, la especialización y/o el entrenamiento recibido en el puesto. La actitud refiere a una disposición de ánimo manifestada exteriormente, es decir, nuestra forma de sentir expresada en la forma de actuar y de trabajar” (5:1).

El modelo se basa en una técnica llamada -conocimiento actitud- (skill will) y la técnica se basa en una matriz conocida también, como la matriz -conocimiento actitud- (skill will), la técnica esta íntimamente ligada a la matriz y viceversa. La técnica sirve para diseñar y aplicar evaluaciones diagnósticas sobre conocimiento y actitud; y la matriz sirve para concentrar y presentar los resultados de esas evaluaciones en una forma gráfica y de fácil interpretación.

1.2.1 La técnica y la matriz -conocimiento actitud- (skill will)

Como se mencionó anteriormente, el modelo de diagnóstico de conocimientos y actitudes del personal, se basa en la técnica -conocimiento actitud- (skill will) y ésta a su vez, en la matriz -conocimiento actitud- (skill will). La matriz -conocimiento actitud- que es el conjunto de cuatro grandes áreas en las cuales

se puede encontrar el conocimiento y actitud de un empleado evaluado. Estas áreas de análisis se denominan cuadrantes y cada cuadrante representa una dimensión en la cual se encuentra el nivel de conocimientos y actitudes de una persona.



Fuente: página de internet <http://www.book.btinternet.co.uk/serv.htm>

La descripción de cada cuadrante se da a continuación:

- “El cuadrante que posee la dimensión más baja es “decidir”: en él se encontrarán aquellos empleados que carecen de habilidades para participar y no están dispuestos para hacerlo. Estarán poco preparados para implicarse en la estrategia de la organización; además, solo actuarán de seguidores y no se comprometerán.
- El cuadrante que sigue es “supervisar”: en él se encontrarán las personas que no tienen un interés real en participar en la estrategia empresarial y su objetivo se centra en conservar la situación actual, sin embargo sus conocimientos son altos. A ellos se les debe poner una especial atención buscando contrarrestar la resistencia u oposición al cambio y/o motivar adecuadamente.

- El cuadrante que posee la siguiente dimensión es “entrenar”: en él se encontrarán a los empleados que están dispuestos a permitir la innovación, pero carecen de habilidades y están poco preparados para implicarse en la estrategia, por lo que se les debe apoyar con entrenamiento.
- El último cuadrante posee la dimensión más alta y es “delegar”: en él se encontrarán aquellos empleados que se considerarán como los más importantes para participar en la estrategia empresarial, además podrán optar por un papel de liderazgo. Son las personas que se mantienen positivas ante la innovación y poseen las habilidades para hacer que los cambios sucedan” (4:4).

Este modelo se basa en la suposición de que la participación real del personal de una empresa está influenciado por dos aspectos mayores: las habilidades para actuar sobre una estrategia y la voluntad de participar en ella, es decir el conocimiento y la actitud.

¿Cómo utilizar ésta técnica, basándose en la matriz -conocimiento actitud-?

El primer paso es diagnosticar si las habilidades y las actitudes son altas o bajas para la tarea específica que está realizando una persona. Hay que tomar en cuenta que es relativo a la tarea específica y no a la experiencia total de la persona en la empresa. Usted puede tener a alguien quien según su desempeño tiene un conocimiento/actitud alto, pero ¿en qué posición de la matriz se encontraría si se les da una nueva tarea en donde esas capacidades no son evidentes?. Esto quiere decir que los resultados pueden cambiar si el evaluado acaba de ser ascendido a un puesto o es nuevo en la compañía. El conocimiento depende de la experiencia, entrenamiento y comprensión, la actitud depende del deseo de logro, incentivos, seguridad y confianza.

El siguiente paso, luego de haber obtenido un resultado por cada empleado, consiste en definirlo gráficamente ubicándolo en un cuadrante de la matriz - conocimiento actitud- (skill will), esto para que sea funcional” (6:8). Hay que tomar en cuenta que utilizar la matriz (graficar el resultado sobre conocimiento y actitud de un empleado), es diferente a aplicar la matriz (analizar los resultados y recomendar sobre ellos).

Esquema 2
"Definición Gráfica: Conocimiento Actitud"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial

COMPORTAMENTAL	Entrenar	Delegar
		X EMPLEADO A:
	Decidir	Supervisar
	EMPLEADO B: X	
	TÉCNICO	

Fuente: : página de internet http://www.steptwo.com.au/papers/cmb_coaching

“Los resultados de las evaluaciones, de los cuales se deriva la matriz de - conocimiento actitud- (skill will), deben ser complementados con toda la información que se tenga sobre el empleado evaluado y así, dejarlo en un cuadrante o reposicionarlo en otro. Aquí se debe identificar el estilo adecuado de administración del resultado, es decir, que si es muy bajo, al ayudar al evaluado se le debe hacer pasar por alguno de los otros dos cuadrantes de la matriz, para luego hacerlo llegar al de calificación más alta.

El tercer paso consiste en la aplicación de la matriz, que consiste en hacer una recomendación sobre los resultados obtenidos, una por cada evaluado. Se debe tomar en cuenta que ésta técnica provee, como ya se dijo, una recomendación sobre la forma en que se debería de actuar según la ubicación del resultado en alguno de los cuadrantes” (6:8). ¿Cómo se actuará? Es decir, el plan para desarrollar la carrera de los empleados, *no formará parte de ésta investigación ni de sus resultados.*

“Si el resultado se encuentra en el cuadrante “decidir” según la técnica: primero se debe motivar la actitud: proveer información más clara y concisa, identificar los elementos motivadores y desmotivadores, desarrollar en el empleado una visión del desempeño futuro y asegurar que comprenda todos los requerimientos de su puesto. Luego construir las habilidades: estructurar tareas para rápidos resultados, identificar los requerimientos para entrenamiento y entrenar. Por último, mantener la voluntad: proveer retroalimentación frecuente respecto al progreso alcanzado y nutrir de información.

Si el resultado se encuentra en el cuadrante “supervisar” según la técnica: identificar las razones para una motivación baja o depresión (la tarea, el estilo de administración, razones personales), motivar adecuadamente, controlar y retroalimentar, entrenar, asegurar el alcance para el progreso regular del empleado.

Si el resultado se encuentra en el cuadrante “entrenar” según la técnica: invertir sobre el tiempo tempranamente y así asegurar la inclusión del empleado: supervisar más de lo que se hacia antes, entrenar, dar una buena explicación a cada pregunta o cuestionamiento, crear un ambiente sin riesgo para permitir que de una manera temprana se aprenda de los errores, monitorear el progreso regularmente y asegurar la retroalimentación y felicitaciones, relajar la manera de supervisar según se vaya progresando, entrenar.

Si el resultado se encuentra en el cuadrante “delegar” según la técnica: proveer libertad para hacer el trabajo: establecer objetivos y no métodos, alabar lo bueno no ignorarlo. Fomentar la toma de responsabilidades: involucrar en la toma de decisiones, utilizar la frase – cuénteme qué es lo que piensa -. Tomar riesgos apropiados: proporcionar más retos y asegurar la disponibilidad de apoyo, no supervisar más de lo necesario.

Aplicar la matriz -conocimiento actitud- (skill will) permite asegurar que se tome el enfoque más apropiado con cada individuo del equipo” (6:8). Es recomendable que la aplicación de este modelo (basado en la técnica -conocimiento actitud-) se dé por lo menos dos veces al año, es decir, una vez cada seis meses.

Como todo modelo, este tiene sus ventajas y desventajas. Las ventajas del modelo, es que hace una evaluación y presenta resultados por empleado, desde el punto de vista técnico y comportamental. También se pueden hacer comparaciones por área evaluada (cuando corresponda), además el tiempo que toman las evaluaciones, cuando se realizan en una misma sesión, no supera la hora con treinta minutos. Entre las desventajas del modelo tenemos que no es factible de aplicación si se evalúan a pocos empleados, uno de sus objetivos es evaluar a un departamento o a una empresa en su totalidad, es decir a toda la población. Otra desventaja que presenta este modelo, es que se hace necesario buscar otro tipo de información, actualizada y precisa, que ayude a tomar las decisiones, pues el modelo por sí solo presenta recomendaciones, pero es necesario tomar en cuenta otros aspectos que pueden influir en una buena o mala nota en las evaluaciones.

Capítulo II

Situación actual del desarrollo profesional de la empresa industrial

2.1 La empresa industrial objeto de estudio

A solicitud de la empresa analizada, su nombre no será presentado en éste proyecto. Las estrategias, políticas, reglas, procesos, procedimientos y demás información que consideraron “no apta” para hacerla pública, fue omitida total o parcialmente, sin embargo ésta situación no afectó en lo absoluto al desarrollo de éste trabajo, pues las limitaciones se basaron únicamente en la información que se presentaría en este apartado.

La empresa industrial, fabrica, embotella, vende y distribuye bebidas carbonatadas y no carbonatadas en varios países de Centroamérica, incluyendo Guatemala. Sus principales estrategias son las siguientes:

- a) Estrategias de negocios: continuar con el crecimiento en bebidas en la geografía existente, complementar el crecimiento de bebidas con otros productos de altos márgenes de contribución, continuar apoyando la existente fortaleza de distribución, presencia en el punto de venta y manufactura; y la expansión geográfica enfocada en Centroamérica y el caribe en una base oportunista.
- b) Estrategias de operaciones: mejorar la eficiencia y la utilización de nuestros activos en toda la red regional, mantener el enfoque de bajo costo de operación con nuestros socios estratégicos, reforzar las alianzas, mantener presencia en el punto de venta a través de diferentes programas.

La empresa industrial se divide en cuatro grandes unidades de negocio, de la siguiente manera y sin un orden específico:

- 1.- Mercadeo y Nuevos Negocios
- 2.- Recursos Humanos
- 3.- Comercialización
- 4.- Servicios Internos

Dentro de la unidad de comercialización existen varias áreas de trabajo: Producción, proyectos, compras, créditos, operaciones y servicios y la de ventas.

El área de operaciones y servicios de la empresa industrial, es la segunda de mayor importancia, después de la de ventas y posee además, la mayor cantidad de empleados, siendo éstos el 65% del total de personas que trabajan en la empresa. Se enfoca en la calidad del producto, desde su producción hasta la venta y distribución.

El área de ventas de la empresa industrial, ya utilizó el modelo de diagnóstico de conocimientos y actitudes al cual se refiere la investigación. La utilización de este modelo generó muy buenos resultados, por lo que es conveniente aplicarlo en el área de operaciones y servicios, segunda en importancia para la empresa.

2.2 Desarrollo (profesional) de personas en el área de operaciones y servicios de la empresa industrial

Desde un punto de vista general, se considera que, para que toda empresa u organización pueda lograr sus objetivos, necesita hacer uso adecuado del recurso humano. Debe hacerse notar la importancia que éste tiene dentro de la empresa, y luego de cómo esa empresa necesita aprovechar las cualidades innatas de cada empleado, brindándole ayuda para poder desarrollarse. Así el

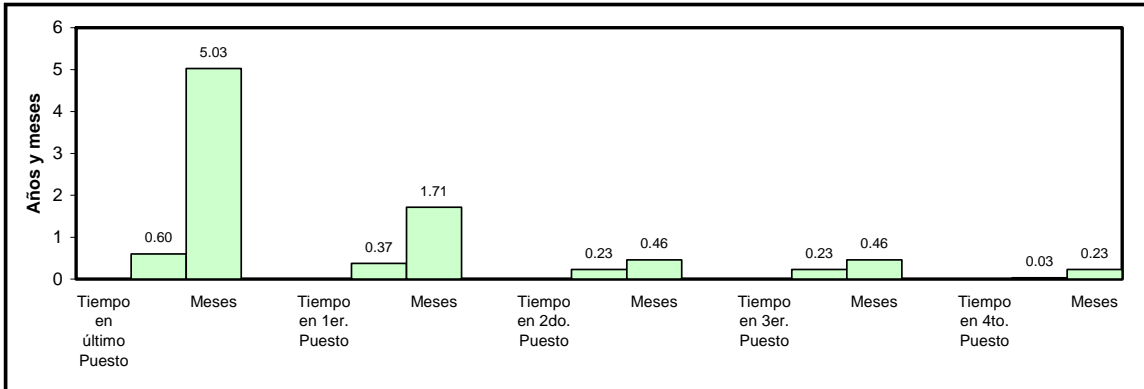
empleado aportará todas sus cualidades, desenvolviéndose de tal forma que obtenga innumerables mejoras y beneficios, tanto para él como para la empresa.

Según los datos recavados en la investigación y en base a la información proporcionada por gerentes de área, se observó que existe desarrollo profesional, sin embargo éste no es formalmente incluido en los procesos y funciones del departamento de desarrollo humano, ni en el área de operaciones y servicios de la empresa industrial, pero si son aplicados informalmente de una u otra manera. No está dentro de las funciones del departamento de desarrollo humano, planificar el desarrollo de carrera de los empleados. Es decir, en este caso, que las jefaturas toman a criterio propio la planificación de cambios del personal con vista al desarrollo profesional de cada empleado y a la mejora de los procesos y servicios, todo esto con base a los pocos resultados que obtienen los empleados. No existen registros históricos del personal, sus evaluaciones, contrataciones, etc.

No está por demás, aclarar que la empresa industrial realiza cambios constantes y no deja que el empleado con excelente desempeño, se mantenga en el mismo puesto durante mucho tiempo. Esta afirmación es demostrada con el resultado del cuestionario dirigido al personal del área de operaciones y servicios, donde se encontró que el promedio en años que permanece un empleado en su primer puesto es de 6 meses.

También hay que tomar en cuenta que los resultados demuestran que la mayoría de los empleados han estado en 2 ó 3 puestos en toda su etapa laboral, esto únicamente en el área operativa, en la empresa industrial analizada.

Gráfica 1
 "Tiempo Laborado"
 Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial

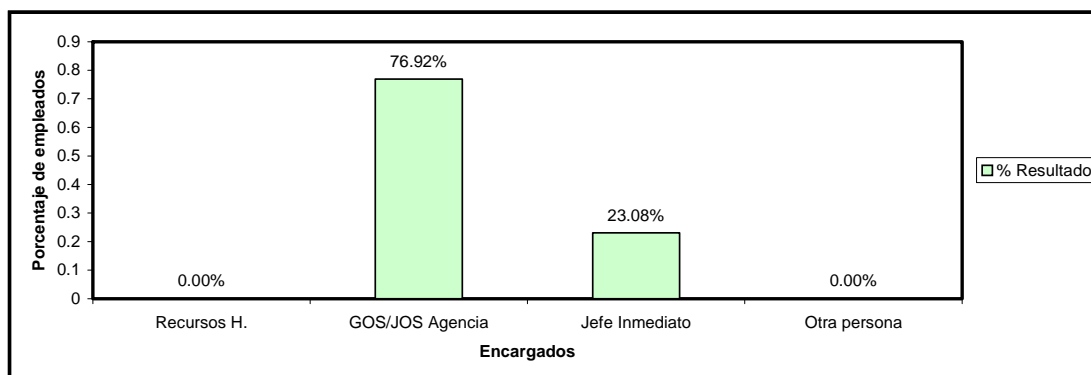


Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

La decisión de hacer cambios dentro del área de operaciones y servicios de la empresa industrial, generalmente es adjudicada al Gerente de Operaciones y Servicios y/o al Jefe de Operaciones y Servicios. No se obtuvo datos de que Recursos Humanos u otra área o persona se haya involucrado en la decisión de cambios de puestos, manifestado por los empleados cuestionados. Esto está ligado a la informalidad en el desarrollo de personas, que según los encuestados, el departamento de desarrollo humano no ha interferido en los cambios que han vivido dentro de la empresa industrial o no se han dado cuenta de su intervención en la toma de decisiones, respecto a esos cambios. La realidad es que el departamento de desarrollo humano, realiza recomendaciones para los cambios, pero en muy pocos casos y generalmente cuando se tiene o se tendrá un puesto disponible en una de las jefaturas o gerencias.

El personal del área de operaciones y servicios de la empresa industrial es indiferente ante la situación de quién toma o no la decisión de los cambios.

Gráfica 2
 "Decisiones en cambio de personal"
 Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial



Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

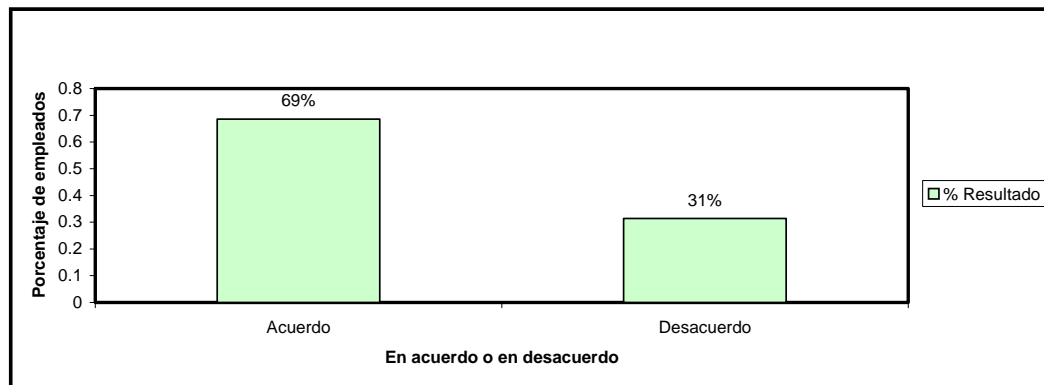
La información de la gráfica anterior fue confirmada también, por los gerentes de área, que indicaron que son ellos mismos los que generalmente toman la decisión de los cambios de personal y en menor grado los jefes inmediatos. El departamento de desarrollo humano realiza las evaluaciones, analiza al empleado y hace las observaciones y comentarios pertinentes, pero como en la mayoría de las empresas, el gerente o jefe de cada área es quien decide que persona es la que cambiaran de puesto.

Los cambios en el personal se hace sin un previo aviso y generalmente esta ligado a la evolución de procesos, crecimiento de la empresa o cambios en el mercado, es decir que depende de otros elementos, no de una planificación de los cambios, confirmado por el área de desarrollo humano, que indicó que no existe planificación a mediano y largo plazo para éste desarrollo de personas.

Con respecto al análisis de la situación actual del desarrollo de personas, se pudo determinar también, que son pocos los empleados que se sienten inconformes por los cambios que se dan en el área de operaciones y servicios de la empresa industrial, como lo demuestra la gráfica adjunta, que indica que un 69% de los empleados creen que los cambios que se han dado son para beneficio de personas que son aptas para trabajar en esos nuevos puestos. Los empleados que no se sienten de acuerdo con los cambios, son aquellos que se

ven afectados por los mismos, pues para ellos resultan en mayor supervisión o mayor cantidad de trabajo, lo cual no es agradable para las personas que se resisten al cambio.

Gráfica 3
"Capacidad de nuevos empleados"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial

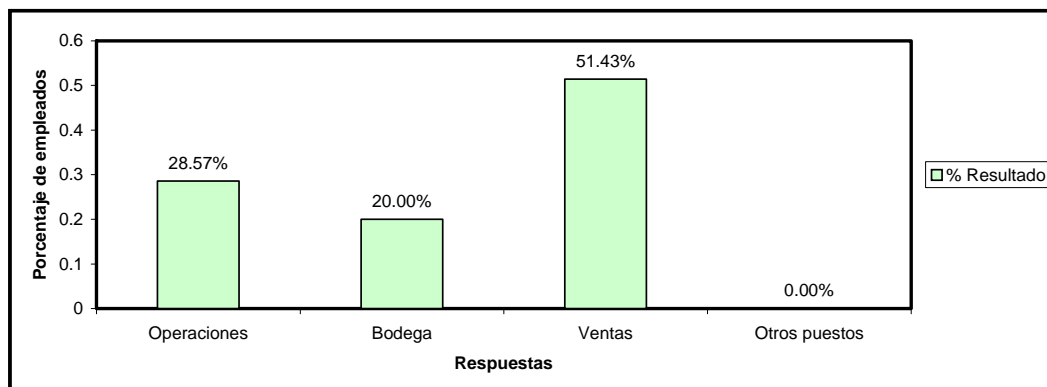


Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

En cuanto a lo anterior, la pregunta es la siguiente: ¿Cómo determinar cuáles son los empleados con potencial de promoción y que aún no han sido tomados en cuenta, por no tener buenos resultados o por no sobresalir en aspectos que les interesan a los gerentes del área? Esta pregunta se puede responder con la aplicación del modelo al cual se refiere ésta tesis, pues es posible que el liderazgo o malas decisiones de algunas personas haya influido para no mejorar las relaciones personales, el comportamiento de los empleados y su desempeño laboral.

Los empleados del área de operaciones y servicios, creen que no tienen tanta oportunidad de crecer o desarrollarse, como lo tendrían los empleados del área de ventas, tal y como lo demuestra la siguiente gráfica.

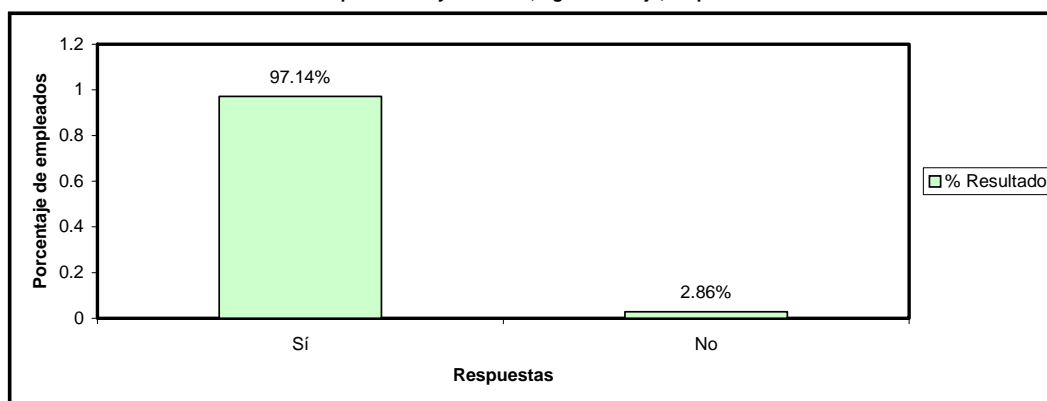
Gráfica 4
 "Oportunidades de crecimiento"
 Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial



Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

Sin embargo si tienen la plena confianza de que pueden crecer estando en la compañía, obviamente tomando en cuenta que están trabajando en el área de operaciones y servicios.

Gráfica 5
 "Creencia de crecimiento"
 Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial



Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

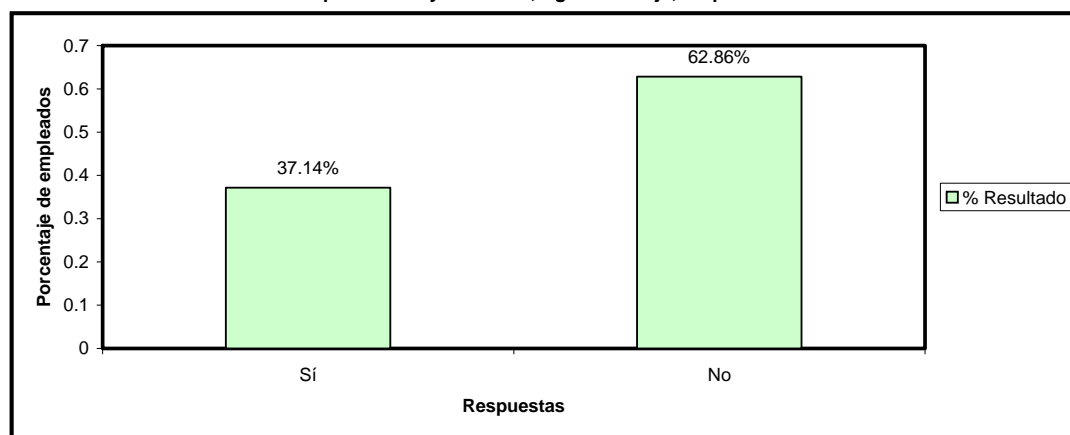
Esto da a entender que los empleados del área de operaciones y servicios creen en una forma de crecer dentro de la empresa, sin embargo muchos no conocen esa forma de crecer o no han sido parte de ella hasta el momento.

Se pueden tomar mejores decisiones si se tiene información adecuada y de fácil interpretación respecto a los conocimientos y actitudes de los empleados y al tomar las decisiones adecuadas en el desarrollo de personas, los empleados

pueden sentirse más comprometidos con la empresa y con su trabajo, además de motivados.

Otro aspecto muy importante que hay que analizar con respecto a la situación actual del desarrollo de personas en el área de operaciones y servicios, es saber como se maneja la información respecto a este tema, es decir que tanto saben los empleados de cómo pueden crecer en la compañía y que tanto se les informa al respecto, que son dos aspectos que están íntimamente ligados.

Gráfica 6
"Información para el desarrollo de carrera"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial



Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

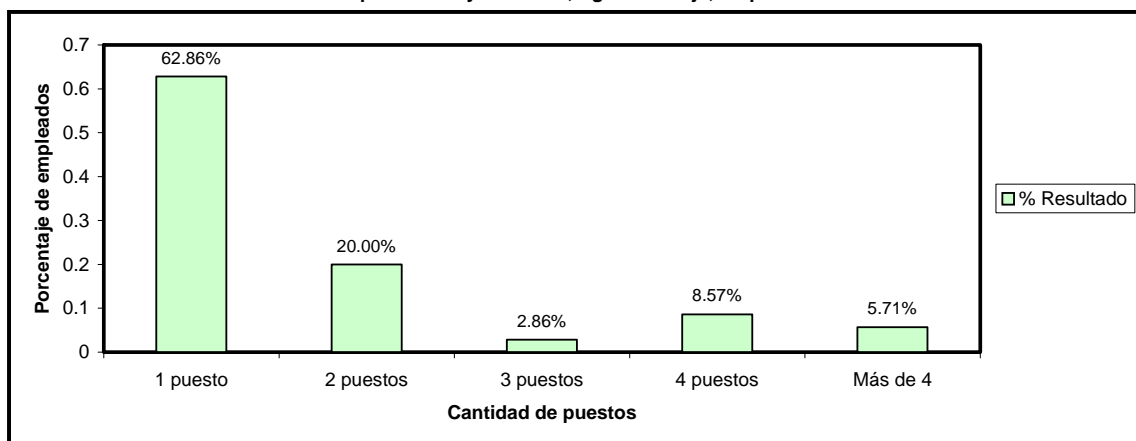
De los empleados que respondieron que si les han informado sobre como crecer en la compañía, el 97.3% indico que han sido informados de forma personal. Casi ninguno respondió que le informaron por escrito y nadie respecto a presentaciones formales.

Todos los resultados dan a entender que sí existen los cambios y no son planificados, que se dan, pero no en el grado esperado en el área de operaciones y servicios y que además no han sido informados adecuadamente y si hubiesen sido informados, no de la manera más efectiva.

2.2.1 Métodos y/o técnicas para el desarrollo de personas

El método más utilizado en el área de operaciones y servicios de la empresa industrial para el desarrollo de personas, es el método de *aprendizaje práctico*, que para esta área consiste en capacitar a una persona en un puesto determinado e iniciar lo más pronto posible la práctica de todo lo aprendido, haciendo de esta manera que lo formado teóricamente por el empleado sea difícil de olvidar pues se inicia casi en forma inmediata a la práctica. Esto, comprometiéndolo al individuo a trabajar tiempo completo a las labores asignadas. Lo mencionado puede analizarse por medio de la siguiente gráfica, que demuestra que el 62.86% de los encuestados han tenido un solo puesto, tomando en cuenta, además, que los empleados incluidos en este porcentaje, están dentro de los primeros seis meses de labor, como se hizo mención en el apartado de arriba. Esto coincide con los seis meses que permanece un empleado en su primer puesto.

Gráfica 7
"Puestos desempeñados"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial



Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

El aprendizaje práctico en el área de operaciones y servicios se utiliza para desarrollar al máximo las habilidades del empleado en un actividad o función específica, con el objeto de obtener un perfil de la forma de trabajo de cada

individuo, buscando siempre los que tienen excelente desempeño, para otras actividades o puestos, es decir desarrollar la carrera del empleado que posea mejores habilidades y destrezas. Este aprendizaje es útil para determinar, de una manera más ágil, quienes son las personas que sobresalen por sus capacidades dentro de un grupo determinado. También sirve para definir qué empleados no están cumpliendo con las expectativas laborales requeridas y se pueda plantear la mejor forma de apoyarlos a elevar su nivel de conocimientos y habilidades.

Segundo en importancia, está el método de rotación de cargos, que para la empresa industrial se refiere a desplazar en varias posiciones de la organización a una persona para ampliar sus habilidades y prepararlo para conocimientos y experiencias de mayor o igual complejidad a los actuales, pero con diferente base y forma de trabajo.

El método de rotación de cargos también puede ser analizado por medio de la gráfica anterior, que indica que la *minoría* de los empleados del área de operaciones y servicios han pasado por varios puestos, adquiriendo diferentes experiencias y capacidades, conforme su rotación. Esto quiere decir que son pocos los empleados que pasan de un puesto a otro con el objetivo de desarrollar carrera.

Esto es complementario al aprendizaje práctico, pues el empleado que aprende y practica y además demuestra un buen desempeño, es el que pasa de un puesto a otro, generalmente en ascensos, esto también fue confirmado por los gerentes de área encuestados.

2.2.2 Ascensos y promociones

Los ascensos y promociones en el área de operaciones y servicios de la empresa industrial, son planificados con un apróximado de quince días y se dan en forma reactiva, cuando la necesidad de personal así lo exige y no en forma proactiva como correctamente debería hacerse. Eventualmente se tiene identificado a un empleado para ocupar un puesto determinado, cuando ese puesto se encuentre disponible o se agregue al presupuesto de gastos de la organización.

Para los encargados de área, los ascensos refieren a los cambios hacia arriba en el organigrama, es decir crecimiento vertical, y las promociones refieren los cambios en el mismo nivel, relacionado a la rotación horizontal de cargos. Se definen así, pues después de la promoción de un empleado viene el ascenso, como parte del desarrollo de personas.

2.2.3 Capacitación

Para iniciar este apartado, se debe tomar en cuenta que apenas en el mes de noviembre de dos mil siete, se creo una unidad exclusiva a la capacitación, en el departamento de desarrollo humano, la cual inicio debido a la informalidad respecto a este tema. Cada área, en la mayoría de los casos, con sus propios medios y recursos promovían y trabajaban la capacitación para diferentes puestos y procesos.

Dicha unidad pretende, entre otras cosas, unificar procesos de enseñanza y aprendizaje y tiene como principal objetivo la estandarización. Entre sus prioridades, también se encuentra el alinear la realidad con la capacitación, creando modelos de trabajo que tengan a bien mucha práctica y teoría fácil de comprender.

2.3 Sistema de información para el desarrollo de personas

No existe un sistema de información para el desarrollo de personas como tal, no hay bases de datos utilizable ni registros históricos confiables, respecto a aspirantes, trabajadores, traslados, etc. El método de trabajo es sencillo, dándole prioridad a aquellos aspirantes y trabajadores que llenan los requisitos, se evalúan y están en el momento en que se encuentra una plaza disponible.

2.3.1 Evaluación del desempeño

En el área de operaciones y servicios de la empresa industrial, existen dos programas de evaluación con los cuales se mide el desempeño de grupo y generalmente se basa en resultados por el área completa o agencia. El primer programa de evaluación mide exclusivamente los resultados globales de agencia y se denomina “Los 4 pecados capitales de operaciones y servicios” y el segundo programa de evaluación, mide los resultados y actividades por equipo, pero siempre evidenciando al responsable de una buena o mala nota, denominándose “Hércules”.

Se hará una breve explicación al respecto de cada programa, pues como se mencionó, ninguno de ellos realiza evaluaciones por empleado y su uso es poco práctico si se trabaja como apoyo para un sistema de información para el desarrollo de personas.

“4 pecados capitales de operaciones y servicios”: mide precisamente 4 aspectos importantes del área:

- Cuadre general: Cero diferencias o cero puntos.
- Diferencias en bodega: Cero diferencias. Si existe diferencia y se justifica, el punteo es bajo, si existe diferencia y no se justifica el punteo es cero.
- Mora de créditos: Si toda la deuda de créditos esta en corriente, el punteo es 100, sino es un punteo bajo según el porcentaje de mora.
- Procesos generales: Incluye cheques rechazados, orden, archivo y traslado de papelería, utilización de formatos autorizados y otros aspectos. Si algún proceso tiene dificultad, el punteo es menor a 100 puntos.

“Hércules”: evalúa y califica en verde o rojo, un procedimiento o un resultado como tal, este programa es estricto y formal, pues si un proceso incluye 8 etapas, con 6 diferentes involucrados y cualquiera de ellos falla, el proceso esta en rojo (malo), pues una etapa o involucrado esta en rojo. El procedimiento de evaluación y calificación es igual para todas las áreas y no hay excepciones. Mide las siguientes áreas:

- Bodega
- Departamento de computo
- Área de entrega (Distribución).
- Trabajo administrativo (Del Jefe de Operaciones y Servicios).

Solo existen calificaciones verdes o rojas, incluso la misma agencia evaluada estará en rojo, si uno de sus procesos esta en rojo.

Capítulo III

Desarrollo del Modelo de Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes del Personal, basado en la técnica -Conocimiento Actitud- (Skill Will)

3.1 Diagnóstico de conocimientos y actitudes

Para realizar un diagnóstico de conocimientos en el área de operaciones y servicios de la empresa industrial, es necesario establecer en forma concreta y objetiva cual es la información básica (ó mínima) que debe conocer un empleado de esa área. Luego de esto, es necesario también, definir las capacidades de cálculo y de razonamiento lógico que tienen los empleados. Para el modelo, que utiliza la técnica Conocimiento Actitud (Skill Will), a todo lo anterior se le denomina Conocimiento ó Skill.

Para realizar un diagnóstico de actitudes en el área de operaciones y servicios de la empresa industrial, es necesario establecer en la forma más objetiva posible, la actitud que un empleado posee hacia sus compañeros y viceversa. Lo cuál no se logra realizando evaluaciones psicológicas ni de actitud al propio empleado, sino que se logra obteniendo la información de una fuente más confiable, como lo es el jefe de cada empleado con observaciones *obligatorias* de otra persona que tenga relación directa con los mismos empleados evaluados, para evitar resultados que muestren predilección. Es decir que las jefaturas determinan la actitud de sus empleados, pero no solas. Para el modelo, que utiliza la técnica Conocimiento Actitud (Skill Will), a todo lo anterior se le denomina Actitud ó Will.

La técnica Conocimiento Actitud (Skill Will) es utilizada por muy pocas empresas a nivel latinoamericano y casi ninguna a nivel Centroamericano para hacer una evaluación del conocimiento general básico de un empleado, así como la actitud que tiene hacia sus compañeros y hacia el trabajo que realiza.

El modelo se basa en la técnica Conocimiento Actitud (Skill Will), que consiste en una serie de evaluaciones divididas en dos partes (La 1era: Llamada Skill y la 2da: Llamada Will). La primera parte se divide en tres tests básicos, los cuales son: Test de Matemáticas, Test Básico de Conocimientos (Del trabajo realizado o del negocio) y Test RL (De razonamiento Lógico). Hay que tomar en cuenta que las evaluaciones de cálculo y raciocinio fueron proporcionadas por el departamento de desarrollo humano como apoyo a la aplicación del modelo.

La segunda parte está concentrada en una sola evaluación dividida por los siguientes criterios de medición, definidas por las bases del modelo:

1. Conducta / Ética
2. Trabajo en Equipo
3. Actitud hacia Cambios
4. Iniciativa / Foco en Resultados
5. Busca Desafíos / Potencial
6. Percepción del Grupo

Esta evaluación pretende establecer un perfil mucho más claro, de la actitud de los empleados analizados.

Con los resultados de cada evaluación, se procede a alimentar una base de datos, la cual servirá para la toma de decisiones. La base de datos es alimentada en una hoja de Microsoft Excel, que con la aplicación de “Macros” y la utilización del sistema operativo Visual Basic, toda la información se trabaja, ordena, grafica y presenta de una manera más amigable al usuario.

Hay que tomar en cuenta que el Modelo de Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes del Personal, basado en la técnica -Conocimiento Actitud- (Skill Will),

proporciona resultados por empleado evaluado, ésta es su principal característica.

De ser utilizado para un pequeño grupo de personas (igual o menor a 10), no sería factible de aplicación, pues se pretende que de un grupo más completo de empleados se pueda obtener información valiosa que sirva para desarrollar a las personas, comenzando por los que tienen un alto nivel de conocimiento básicos y excelente actitud y buscando la forma de mejorar los resultados que obtuvieron los de menor nivel en los dos aspectos.

3.1.1 Entrevista no estructurada a los puestos de trabajo

La primera etapa que se debe cumplir para desarrollar el Modelo de Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes del Personal, basado en la técnica -Conocimiento Actitud- (Skill Will), es realizar una entrevista no estructurada a los puestos de trabajo, en este caso, al área de operaciones y servicios de la empresa industrial. La persona responsable de efectuar ésta entrevista, es el asesor de la aplicación del modelo o el experto en el tema y lo hace únicamente a una muestra, que incluya todos los puestos de trabajo de área analizada.

El objetivo de esta entrevista es determinar, con información actualizada, cuáles son las funciones, responsabilidades, relaciones de trabajo, jerarquías organizacionales, procesos, controles y actividades, que realizan los puestos del área analizada, en este caso, operaciones y servicios. A cada empleado que se entreviste, se le debe cuestionar la forma de trabajar y sus principales funciones a detalle, siempre buscando que la información indicada arriba, este completa por cada puesto. La información obtenida debe ser exactamente como la presenten los empleados entrevistados y también debe tomarse en cuenta que es decisión y discreción del entrevistador, a cuantas personas de cada puesto evaluará para obtener la información completa de cada uno de ellos.

La entrevista no puede tener un diseño específico ni un formato establecido, pues de ser así, toda la información requerida no estaría completa para diseñar el examen de conocimientos básicos del negocio, pues se basaría en información que maneja el entrevistador y no el entrevistado. La forma de resumir o analizar la información obtenida, también depende del criterio del entrevistador.

El área de operaciones y servicios de la empresa industrial cuenta con 20 puestos diferentes y 580 empleados. Esta entrevista no estructurada fue realizada a 35 empleados (6%) que incluyen los 20 puestos del área. Ver *Organigrama en el Anexo No. 1*. El objetivo era pasar la entrevista por lo menos a tres personas por cada puesto administrativo y cinco personas por cada puesto operativo (80 personas en total), que incluyera, donde corresponda, todos los turnos, sin embargo por problemas de tiempo solo se abarco a 35 empleados, pero sí a todos los puestos. Además, la forma en que se resumió la información para ser analizada, fue por medio de descripción técnica de puestos. Fue en base a estas descripciones, que se diseño la evaluación de conocimientos básicos de operaciones y servicios de la empresa industrial. En el *Anexo 2* se adjuntan tres ejemplos de la descripción técnica de puestos obtenidas (no fue necesario cumplir con las bases teóricas para su aplicación, solo sirvieron para ordenar y analizar de una forma más clara la información obtenida).

3.1.2 Diseño del examen de conocimientos básicos del negocio

El diseño del examen de conocimientos básicos del negocio depende del criterio de la gerencia o jefatura de recursos humanos, en este caso, del gerente del departamento de desarrollo humano, con asesoría del evaluador asignado. Se tomo la decisión conjunta de evaluar cuatro áreas genéricas en las que se desenvuelven la mayoría de las actividades del área de operaciones y servicios de la empresa industrial.

Lo primero que se tomo en cuenta para diseñar la prueba sobre conocimientos básicos del negocio, fue el lenguaje técnico manejado por la mayoría de los empleados del área. En segundo lugar, se tomo en cuenta todas aquellas actividades que fueran comunes en la mayoría de los puestos y además que tuvieran alguna relación entre puestos. Y por último, en consenso con algunas gerencias de área, incluyendo el departamento de desarrollo humano, se definió cuáles eran las formas en que se debían plasmar las preguntas en la evaluación, cual iba a ser su peso relativo y cual sería el valor aceptable para ganar el examen.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle sobre la información mencionada arriba: Áreas a evaluar, series y valores de cada serie y de cada pregunta. Se establecieron dos opciones, pero se seleccionó la segunda por ser la más factible de tabular y establece una equidad entre series. Al cotejar la opción No. 1 se puede verificar que la segunda serie tenía el valor más alto de todas, sin embargo estaba relacionada a conocimiento sobre puestos y responsabilidades. Se decidió no darle tanto valor, pues se consideró que es más difícil conocer sobre puestos y responsabilidades que sobre operaciones y conocimiento general. Esto quiere decir que se selecciono la opción número dos para no tener preferencias en los aspectos a evaluar y para que fuera más fácil vaciar los datos.

Cuadro 1
"Opciones de Evaluación"
 Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial

OPCIÓN No. 1

	Preguntas	Valor	Total Serie	Áreas a Evaluar
1era. Serie:	9	2	18	Conocimiento General
2da. Serie:	9	4	36	Conocimiento Sobre Puestos y Responsabilidades
3ra. Serie:	7	3	21	Operación
4ta. Serie:	5	5	25	Operación y Documentos
Total Examen			100	

OPCIÓN No. 2

	Preguntas	Valor	Total Serie	Áreas a Evaluar
1era. Serie:	9	3	27	Conocimiento General
2da. Serie:	9	3	27	Conocimiento Sobre Puestos y Responsabilidades
3ra. Serie:	7	3	21	Operación
4ta. Serie:	5	5	25	Operación y Documentos
Total Examen			100	

Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

3.1.3 Prueba piloto del examen de conocimientos básicos del negocio

Antes de iniciar cualquier evaluación a los empleados (personal del área de operaciones y servicios de una agencia) fue necesario realizar tres revisiones previas con el personal del departamento de desarrollo humano y dos gerentes con mucha experiencia en el área. Luego de esto, se hizo una prueba piloto de la evaluación a ocho empleados de una de las agencias de la empresa industrial, la que demostró que existían dificultades en la forma de expresar algunas preguntas o ni siquiera tenían una relación con la mayoría de los puestos. La evaluación ya corregida se dejó tal y como se muestra en el *Anexo No. 3*.

3.1.4 Evaluación de conocimientos básicos y actitudes

El objetivo de las evaluaciones de conocimientos básicos y de actitudes, es el de encontrar un perfil más claro de las capacidades que posee un empleado y de la forma en que se comporta en la organización. Cada evaluación tiene un peso porcentual dentro del desarrollo del modelo que utiliza como base la técnica - Conocimiento Actitud - (Skill Will), así mismo cada evaluación tiene un valor mínimo de aceptación para que sean aprobadas, tal y como se mencionará más adelante.

3.1.4.1 Evaluación de conocimientos básicos

La evaluación de conocimientos básicos consta de tres exámenes comenzando por el de conocimiento básico del negocio, que debe diseñarse y adaptarse al área, departamento o unidad que será evaluada en la empresa. En este caso es el área de operaciones y servicios de la empresa industrial. Luego está el examen de matemática básica, llamado test de matemáticas y por último esta el examen de razonamiento lógico, llamado RL.

La penúltima y última evaluación pueden ser diseñadas por el departamento de desarrollo humano o pueden ser adquiridas bajo la propiedad intelectual de alguna empresa de asesoría en selección de empleados o experta en el tema. En este caso, las evaluaciones de matemáticas y razonamiento lógico fueron proporcionadas por la empresa industrial, por lo que no fue necesario diseñarlas o adquirirlas para este proyecto.

Para la técnica Conocimiento Actitud (Skill Will) se hace necesario aplicar escalas a los aspectos técnicos (conocimientos básicos) y a los aspectos comportamentales (actitud). Las escalas están definidas de la siguiente manera:

Cuadro 2
"Escala de Calificación"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial

ESCALA: COMPORTAMENTAL Y TÉCNICA	
$\geq 90\%$	3
$\geq 70\%$	2
$\geq 50\%$	1
$< 50\%$	0

Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

Para interpretar fácilmente el cuadro anterior, se da una breve explicación de cada escala y la razón por la cual esta definida de esa manera:

$\geq 90\%$: Si un empleado, luego de finalizado todo el proceso de evaluación, obtiene una nota mayor o igual al noventa por ciento en cualquiera de las dos escalas (técnica o comportamental), ha sido calificado con el nivel más alto en una de esas escalas, por lo tanto el nivel 3 será asignado en la gráfica, ya sea en el eje de las X (escala técnica) o el eje de las Y (escala comportamental) según corresponda.

$\geq 70\%$: Si un empleado, luego de finalizado todo el proceso de evaluación, obtiene una nota mayor o igual al setenta por ciento en cualquiera de las dos escalas (técnica o comportamental), ha sido calificado con el penúltimo nivel en una de esas escalas, por lo tanto el nivel 2 será asignado en la gráfica, ya sea en el eje de las X (escala técnica) o el eje de las Y (escala comportamental) según corresponda.

$\geq 50\%$: Si un empleado, luego de finalizado todo el proceso de evaluación, obtiene una nota mayor o igual al cincuenta por ciento en cualquiera de las dos escalas (técnica o comportamental), ha sido calificado con un nivel bajo en una de esas escalas, por lo tanto el nivel 1 será asignado en la gráfica, ya sea en el eje de las X (escala técnica) o el eje de las Y (escala comportamental) según corresponda.

$< 50\%$: Si un empleado, luego de finalizado todo el proceso de evaluación, obtiene una menos al cincuenta por ciento en cualquiera de las dos escalas (técnica o comportamental), ha sido calificado con el nivel más bajo en una de esas escalas, por lo tanto el nivel 0 será asignado en la gráfica, ya sea en el eje de las X (escala técnica) o el eje de las Y (escala comportamental) según corresponda.

Ejemplo: Juan Rodriguez, auxiliar de bodega, luego de evaluado, obtuvo una calificación en la escala comportamental del 44% y en la escala técnica del 94%, esto quiere decir que obtuvo un nivel comportamental de 0 y un nivel técnico de 3. La forma de graficar estos resultados se muestran en el esquema 3 y esquema 4 que se presentan más adelante.

La razón por la cual las escalas están divididas en 4 niveles (0, 1, 2 y 3), es porque cada cuadrante de la Matriz tiene cuatro posiciones posibles en la gráfica y es en esas cuatro posiciones que se pueden asignar los niveles

Esto quiere decir que si el evaluado se encuentra dentro de las escalas más bajas, tanto técnica como comportamental, es considerado que además de tener mala actitud, que su conocimiento es muy bajo a lo mínimo esperado. Caso contrario sucede cuando la escala comportamental y técnica son altas. Las escalas son definidas por los principios de aplicación del modelo de evaluación diagnóstica. Qué decisiones o recomendaciones deben hacerse al respecto de la calificación de cada empleado, serán presentadas más adelante.

- a) Evaluación de conocimientos básicos: Esta evaluación es aceptable cuando el evaluado obtiene como mínimo 60 de 100 puntos y su valor porcentual dentro de los aspectos técnicos de la técnica Conocimiento Actitud (Skill Will) es de 50%.
- b) Evaluación o test de matemáticas: Esta evaluación es aceptable cuando el evaluado obtiene como mínimo 5 de 10 puntos y su valor porcentual dentro de los aspectos técnicos de la Técnica Conocimiento Actitud (Skill Will) es de 25%.
- c) Evaluación de Razonamiento Lógico: Esta evaluación es aceptable cuando el evaluado obtiene como mínimo 50 de 100 puntos y su valor porcentual dentro de los aspectos técnicos de la Técnica Conocimiento Actitud (Skill Will) es de 25%.

Al multiplicar el valor obtenido en cada evaluación por el valor porcentual que cada una posee, se tendrá como resultado el nivel en que se encuentran los conocimientos básicos del evaluado y será en base a éste y a las escalas definidas anteriormente, que se determinará en cual de ellas se encuentra el empleado.

Para entender mejor este procedimiento se tomará como ejemplo el empleado que obtuvo mejor puntuación en la evaluación de conocimientos básicos y el que obtuvo la peor puntuación. Se considerará con mejor resultado al empleado A

(Matrícula No. 11) y con peor resultado al empleado B (Matrícula No. 36). Los números de matrícula refieren al orden en que fueron evaluados los empleados.

Se debe tomar en cuenta que fueron evaluados 50 empleados del área de operaciones y servicios de una agencia. Esto equivale al 26.74% de la población de la agencia y fue representativo para el departamento de desarrollo humano de la empresa industrial, pues se evaluó el horario matutino completo (también existe horario vespertino y nocturno). Al igual que con la entrevista no estructurada, el objetivo era evaluar a los 187 empleados del área de operaciones y servicios de la empresa industrial, sin embargo por atrasos de orden laboral, solo se pudieron evaluar a los 50 mencionados, que si bien no es un porcentaje representativo desde el punto de vista estadístico, la información fue aceptada como valedera por el departamento de desarrollo humano.

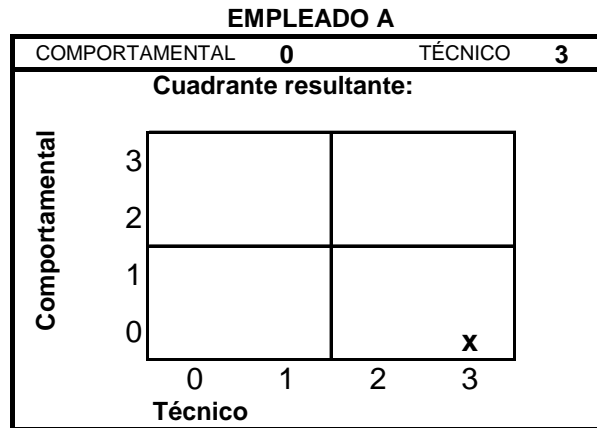
Cuadro 3
"Resultados por empleado"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial

C.B.	MATEMÁTICA	R.L.	EMPLEADO
0.94	1	0.95	A
0.46	0.3	0.4	B

Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

Empleado A: Se debe multiplicar $0.94 * 50\%$, más $1 * 25\%$, más $0.95 * 25\%$ y da como resultado un porcentaje de 96% que indica que en los aspectos técnicos el empleado A, se encuentran en la escala más alta, o sea la No. 3. Esto se puede expresar en forma gráfica por medio de la Matriz Conocimiento Actitud (Skill Will) de la siguiente manera:

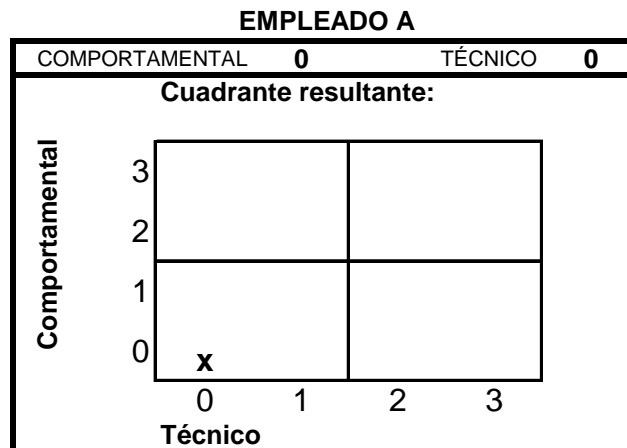
Esquema 3
"Matriz Conocimiento - Actitud por empleado"
Área de: Operaciones y Servicios
Ag. El Naranjo, Empresa Industrial



Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

Empleado B: Se debe multiplicar $0.46 * 50\%$, más $0.3 * 25\%$, más $0.40 * 25\%$ y da como resultado un porcentaje de 41% que indica que en los aspectos técnicos el empleado B, se encuentran en la escala más baja, o sea la No. 0. Esto se puede expresar en forma gráfica por medio de la Matriz Conocimiento Actitud (Skill Will) de la siguiente manera:

Esquema 4
"Matriz Conocimiento - Actitud por empleado"
Área de: Operaciones y Servicios
Ag. El Naranjo, Empresa Industrial



Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

Aquí finaliza la evaluación de conocimientos básicos, sin embargo aún no se pueden hacer observaciones y/o sugerencias para el empleado evaluado. Este resultado debe ser complementado con la evaluación de actitudes.

3.1.4.2 Evaluación de actitudes

La evaluación de actitudes, consta de un solo examen, que deberá de realizar el jefe del empleado evaluado con el apoyo de otra jefatura o gerencia que tenga relación directa con ese empleado. Autoevaluar al empleado, interferiría con la realidad, pues una persona generalmente no es buena autojuzgando sus actos o formas de comportarse. La técnica define a esta evaluación como Actitud (Will), la cual es el complemento del Conocimiento (Skill)

Para impedir que los resultados demuestren preferencias y para obtener un puntaje verdaderamente objetivo, es necesario y obligatorio que por cada empleado evaluado, siempre exista, además de la jefatura, un punto de vista adicional de otra jefatura, personal de recursos humanos o el evaluador asignado. Es precisamente la jefatura quien define la actitud de sus subalternos, ya que es ésta, quien mantiene relación directa de trabajo.

La evaluación de actitudes debe centrarse en seis aspectos comportamentales definidos por la técnica Conocimiento Actitud (Skill Will), tomando en cuenta que la información a analizar debe ser única y estrictamente la solicitada por la evaluación de Actitud (Will), de la siguiente manera:

- a) Conducta / Ética: Respetar las reglas de la Empresa, no practicar acciones contrarias a la política de la Empresa. Conocer y utilizar herramientas adecuadas, respetar horarios y rutina de su función.

- b) Trabajo en equipo: Capacidad de involucrarse en actividades del grupo, contribuyendo para el desarrollo de determinada actividad, participando de desafíos y compartiendo objetivos en común.
- c) Actitud hacia cambios: Entiende a la Empresa como una organización en constante evolución. Acepta y respeta los cambios propuestos por la misma, poniendo empeño para entender y adaptarse rápidamente a los mismos, ayudando a sus compañeros a adaptarse también.
- d) Iniciativa / Foco en resultados: Capacidad de anticiparse a requerimientos de manera adecuada y proactiva, presentando soluciones que garanticen el resultado deseado y la calidad del trabajo. Capacidad de reaccionar de forma rápida e eficaz. Sabe priorizar actividades. Acompaña sistemáticamente sus resultados de ventas / remuneración.
- e) Busca desafíos / Potencial: Acepta desafíos, procura desarrollarse, demuestra interés en hacer carrera dentro de la empresa y trabaja para eso.
- f) Percepción del grupo: Es aceptado por todos los miembros del equipo; trabaja y contribuye para que todos alcancen los resultados; es reconocido por los pares; influencia y es influenciado por todos; es reconocido por el Jefe Mediato.

Al igual que en la evaluación de conocimientos básicos, existe un valor que se debe tomar de referencia para la calificación y para el resultado a obtener por cada empleado. Cada aspecto comportamental dentro de la técnica Conocimiento Actitud (Skill Will), posee un valor, definido por el evaluador y la empresa analizada, que se determina según el criterio del departamento de recursos humanos, en múltiplos de cinco, sumando cien, siempre asignando más

valor a los aspectos que tengan mayor importancia para la empresa industrial, en el caso del área de operaciones y servicios, el puntaje quedo así:

- a) Conducta / Ética: 20 puntos
- b) Trabajo en equipo: 10 puntos
- c) Actitud hacia cambios: 25 puntos
- d) Iniciativa / Foco en resultados: 15 puntos
- e) Busca desafíos / Potencial: 20 puntos
- f) Percepción del grupo: 10 puntos

En cuanto a la evaluación de actitudes, la jefatura de área, debe elegir por cada aspecto, una de tres calificaciones posibles, siendo estas: 0, 3 y 5 y de la siguiente forma:

Si el evaluado no cumple con el aspecto comportamental analizado, la calificación deberá ser 0, si cumple parcialmente será de 3 y si cumple totalmente será de 5. Éste tipo de calificación restringida obedece a que generalmente, en cuanto a conducta se refiere, las personas simplemente se comportan o no de una manera y a veces sólo se encuentran parcialmente relacionados a una conducta.

Para obtener un porcentaje en la evaluación de actitudes de la técnica Conocimiento Actitud (Skill Will), se deberá multiplicar la calificación obtenida en el aspecto comportamental analizado (0, 3 ó 5), por el valor en puntos que se definió en el apartado de arriba para cada aspecto, esto dará como resultado una cantidad de puntos que puede llegar hasta 500, cantidad máxima a obtener en la evaluación de actitudes. Si la evaluación de un individuo da como resultado un valor menor a 500 puntos, entonces ese valor deberá dividirse dentro de 500 para obtener porcentaje, el cuál, indicará la escala comportamental en que se encuentra el empleado.

Para ejemplificar la forma en que se debe evaluar y calcular los resultados, se tomó como referencia la evaluación de dos empleados. El empleado A (Matrícula No. 11) que obtuvo la mejor calificación y el empleado B (Matrícula No. 36) que obtuvo la peor.

Cuadro 4
"Actitud: Por empleado"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial

ASPECTOS COMPORTAMENTALES		Peso	A	B
1	C CONDUCTA / ETICA	20	5	3
2	C TRABAJO EN EQUIPO	10	5	0
3	C ACTITUD HACIA CAMBIOS	25	5	0
4	C INICIATIVA / FOCO EN RESULTADOS	15	3	0
5	C BUSCA DESAFIOS / POTENCIAL	20	5	3
6	C PERCEPCION DEL GRUPO	10	3	0
PUNTUACIÓN TOTAL		500	450	120
% PUNTUACIÓN		100%	90%	24%
ESCALA COMPORTAMENTAL			3	0

Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

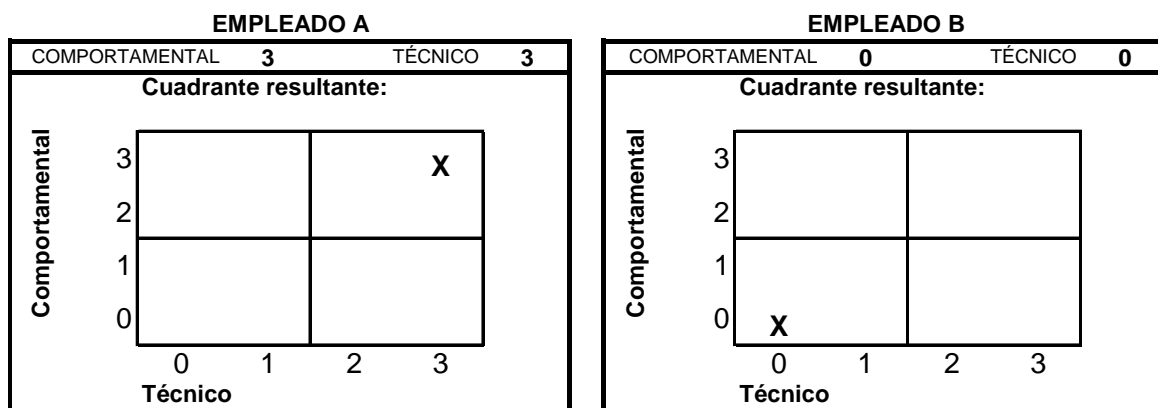
Luego de multiplicar la calificación de cada aspecto comportamental por el valor en puntos asignado a cada uno, el empleado A obtuvo un resultado de 450 puntos, que en porcentaje representa un 90% y que lo ubica en la escala más alta, o sea la número 3. Caso contrario sucedió con el empleado B, que obtuvo un resultado de 120 puntos, que en porcentaje representa 24% y que lo ubica en la escala más baja o sea la número 0.

Al igual que la evaluación de conocimientos básicos, la evaluación de actitudes no puede ser analizada sola, sino que debe ser complementada. Entonces, al disponer de los resultados de cada empleado y la escala comportamental y técnica en la que se encuentran, ya es posible realizar las observaciones y/o recomendaciones por cada empleado.

Para continuar con la didáctica de este proyecto, también se ejemplifica la forma en que la Matriz Conocimiento Actitud (Skill Will) presenta los resultados

graficamente para el empleado A y el empleado B. Recordemos que el empleado A obtuvo una calificación en sus conocimientos básicos de 96% y escala No. 3 y en sus actitudes una calificación del 90% y escala No. 3. Mientras que el empleado B obtuvo una calificación en sus conocimientos básicos del 41% y escala No. 0 y en sus actitudes una calificación del 24% y escala No. 0. Esto ubica a los empleados A y B de la siguiente manera en la Matriz Conocimiento Actitud (Skill Will).

Cuadro 5
"Matriz Conocimiento - Actitud por empleado"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial



Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

Con los resultados obtenidos a través de la gráfica, por medio de la matriz Conocimiento Actitud (Skill Will), es posible determinar el perfil de conocimientos y actitudes del empleado evaluado.

3.1.5 Calificación de resultados

La calificación de resultados depende de las bases definidas para el área de operaciones y servicios de la empresa industrial, y fueron determinadas por la gerencia de desarrollo humano, de la siguiente forma:

- a) Escalas, tanto técnicas como comportamentales:
 - a. Si el resultado es menor a 50% la escala será 0.
 - b. Si el resultado es igual o mayor a 50% la escala será 1.
 - c. Si el resultado es igual o mayor a 70% la escala será 2.
 - d. Si el resultado es igual o mayor a 90% la escala será 3.

- b) Evaluación de conocimientos:
 - a. Conocimientos básicos: Se gana con 60 puntos de 100, tiene un peso porcentual de 50% sobre la calificación del aspecto técnico.
 - b. Matemáticas: Se gana con 5 puntos de 10, tiene un peso porcentual de 25% sobre la calificación del aspecto técnico.
 - c. Razonamiento lógico: Se gana con 50 puntos de 100, tiene un peso porcentual de 25% sobre la calificación del aspecto técnico.

- c) Evaluación de actitudes:
 - a. Conducta / Ética: 20 puntos
 - b. Trabajo en equipo: 10 puntos
 - c. Actitud hacia cambios: 25 puntos
 - d. Iniciativa / Foco en resultados: 15 puntos
 - e. Busca desafíos / Potencial: 20 puntos
 - f. Percepción del grupo: 10 puntos

Las bases fueron determinadas de esa manera, pues para la gerencia de desarrollo humano, los aspectos que tienen mayor peso sobre la calificación, son más importantes para ella. Esto solo significa que según el valor que se le asigna a cada elemento, así será la importancia que tendrá dentro de los resultados que proporcione la técnica Conocimiento Actitud (Skill Will) al finalizar el proyecto de evaluación.

3.2 Clasificación y análisis de resultados en matriz

La clasificación de los resultados debe hacerse por área, departamento o unidad analizada. En este caso el área de operaciones y servicios, está separada por cuatro grandes unidades: Administrativa, bodega, distribución y cómputo. Esto se hace con el objetivo de relacionar resultados por departamento, ya que no es confiable analizar los mejores resultados del área de bodega, con los mejores resultados del área de distribución, pues existen diferentes formas de interpretarlos. No es lo mismo evaluar a un vendedor de pedido programado, que evaluar a un auxiliar de bodega, son funciones y formas de trabajo diferentes. En el libro de Microsoft Excel, donde se ingresa la información para la base de datos, pueden analizarse los resultados por empleado, según su matrícula.

El análisis de los resultados deberá hacerse por empleado y luego por grupos, según sean definidos en la clasificación. La clasificación no es más que ordenar por áreas evaluadas a todos los empleados involucrados. El resultado de un área puede ser mucho mejor que el de otra área, sin embargo se deben verificar funciones, responsabilidades, nivel educativo y experiencia acumulada por todos los empleados de una de esas áreas. Esto hace que sea difícil confundir un puesto netamente operativo, con otro que combina lo operativo y lo administrativo, para no comparar resultados entre ellos y concluir sobre ellos.

3.2.1 Clasificación de resultados

En esta etapa es necesario dividir en grupos, las actividades que se realizan en el área evaluada. Esto se hace únicamente si el grupo de empleados evaluados realizan diferentes actividades de operación, generalmente se distinguen por los horarios, funciones y resultados esperados. La clasificación de resultados en el área de operaciones y servicios de la empresa industrial fue determinada de la siguiente manera, dadas las actividades que se realizan en el área:

- a) Grupo A: Unidad administrativa.
- b) Grupo B: Unidad de Bodega.
- c) Grupo C: Unidad de Entrega (Distribución).
- d) Grupo D: Unidad de Cómputo.

Una vez clasificados los resultados por área, es importante tomar en cuenta las siguientes diferencias entre cada grupo:

Unidad administrativa: Está formado por los empleados sin horario específico de trabajo y que se dedican a la administración de los recursos de los cuales dispone el área de operaciones y servicios, esto incluye: Personal, materiales, producto, presupuesto, etc.

Unidad de bodega: Está formado por los empleados que administran el inventario, reciben y entregan producto, tanto de camiones como de abastecimiento de la planta de producción.

Unidad de entrega: Está formado por los empleados que se dedican a distribuir a los clientes todos los productos que se vendieron un día anterior.

Unidad de cómputo: Está formado por los empleados que cuadran y liquidan a los empleados de la unidad de entrega, a los vendedores de preventa y a los autoventistas.

3.2.2 Análisis de resultados

El análisis de los resultados debe hacerse individual y luego por grupo, ya que cada grupo definido en la clasificación es generalmente diferente a los demás, pero no independientes. Por la diferencia existente se hace necesario no comparar los resultados obtenidos por un empleado de un grupo, con los

resultados de un empleado de otro. Por ejemplo, si existe un empleado de bodega, sus resultados deberán ser comparados con otro empleado de bodega de su mismo grupo y/o su mismo nivel.

El cómo analizar los resultados dependerá de las jefaturas, pues cada empleado es diferente en forma de trabajar y de actuar, pero esa jefatura deberá tomar en cuenta el resultado obtenido por el modelo y la recomendación que proporcioné.

3.3 Recomendaciones del modelo

El Modelo de Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes del Personal basado en la Técnica -Conocimiento Actitud- (Skill Will), proporciona unas recomendaciones estándar según el cuadrante en que se encuentre el resultado de cada empleado evaluado. Las decisiones a tomar serán definidas por la jefatura de cada área, departamento o unidad y/o por la gerencia de desarrollo humano.

Las recomendaciones de las cuales hablamos, según la escala técnica y comportamental de un empleado y según la matriz Conocimiento Actitud (Skill Will), son resumidas de la siguiente manera:

- a) Si el empleado obtiene una escala comportamental baja y escala técnica baja: Verificar si las necesidades básicas están siendo cumplidas; Alinear las expectativas - Evaluado y Empresa; Analizar si la persona cumple con el perfil requerido para la empresa; Definir su continuidad o su reemplazo; Entrenar a una persona para que pueda reemplazarlo dada la necesidad.
- b) Si el empleado obtiene una escala comportamental baja y escala técnica alta: Verificar si las necesidades básicas están siendo cumplidas; Alinear las expectativas - Evaluado X Empresa; Acompañamiento constante; Garantizar metas claras-acompañamiento-reconocimiento; Evaluar la

capacidad del Evaluado para trabajar en equipo; Seguimiento constante durante el desempeño de la función (coaching).

- c) Si el empleado obtiene una escala comportamental alta y escala técnica baja: Acompañamiento constante; Garantizar metas claras - acompañamiento-reconocimiento; Entrenar y orientar para resultados; Acompañar constantemente el desempeño en la función (coaching); Calendarizar entrenamientos periódicos para reforzar los puntos mas flojos; Medir periódicamente la evolución de sus conocimientos.
- d) Si el empleado obtiene una escala comportamental alta y escala técnica alta: Dar libertad de acción bajo supervisión; Utilizar como ejemplo positivo para el grupo; Garantizar metas claras - acompañamiento – reconocimiento.

Más a detalle, las recomendaciones sobre ¿Qué hacer? con el empleado evaluado según los resultados obtenidos y según éste método, se pueden presentar de la siguiente manera y depende de las jefaturas si las aceptan, las rechazan o las modifican. Primero se verá como interpretar los resultados, según el cuadrante de la matriz Conocimiento Actitud (Skill Will) en que se encuentre la evaluación de conocimientos y actitudes de un empleado y luego en detalle las recomendaciones ya establecidas por el modelo y la técnica.

La interpretación de cada cuadrante se da a continuación:

- “El cuadrante que posee la dimensión más baja es “decidir”: en él se encontrarán aquellos empleados que carecen de habilidades para participar y no están dispuestos para hacerlo. Estarán poco preparados para implicarse en la estrategia de la organización; además, solo actuarán de seguidores y no se comprometerán.

- El cuadrante que sigue es “supervisar”: en él se encontrarán las personas que no tienen un interés real en participar en la estrategia empresarial y su objetivo se centra en conservar la situación actual, sin embargo sus conocimientos son altos. A ellos se les debe poner una especial atención buscando contrarrestar la resistencia u oposición al cambio y/o motivar adecuadamente.
- El cuadrante que posee la siguiente dimensión es “entrenar”: en él se encontrarán a los empleados que están dispuestos a permitir la innovación, pero carecen de habilidades y están poco preparados para implicarse en la estrategia, por lo que se les debe apoyar con entrenamiento.
- El último cuadrante posee la dimensión más alta y es “delegar”: en él se encontrarán aquellos empleados que se considerarán como los más importantes para participar en la estrategia empresarial, además podrán optar por un papel de liderazgo. Son las personas que se mantienen positivas ante la innovación y poseen las habilidades para hacer que los cambios sucedan” (4:4).

Las recomendaciones de cada cuadrante se dan a continuación:

“Si el resultado se encuentra en el cuadrante “decidir” según la técnica: primero se debe motivar la actitud: proveer información más clara y concisa, identificar los elementos motivadores y desmotivadores, desarrollar en el empleado una visión del desempeño futuro y asegurar que comprenda todos los requerimientos de su puesto. Luego construir las habilidades: estructurar tareas para rápidos resultados, identificar los requerimientos para entrenamiento y entrenar. Por último, mantener la voluntad: proveer retroalimentación frecuente respecto al progreso alcanzado y nutrir de información.

Si el resultado se encuentra en el cuadrante “supervisar” según la técnica: identificar las razones para una motivación baja o depresión (la tarea, el estilo de administración, razones personales), motivar adecuadamente, controlar y retroalimentar, entrenar, asegurar el alcance para el progreso regular del empleado.

Si el resultado se encuentra en el cuadrante “entrenar” según la técnica: invertir sobre el tiempo tempranamente y así asegurar la inclusión del empleado: supervisar más de lo que se hacía antes, entrenar, dar una buena explicación a cada pregunta o cuestionamiento, crear un ambiente sin riesgo para permitir que de una manera temprana se aprenda de los errores, monitorear el progreso regularmente y asegurar la retroalimentación y felicitaciones, relajar la manera de supervisar según se vaya progresando, entrenar.

Si el resultado se encuentra en el cuadrante “delegar” según la técnica: proveer libertad para hacer el trabajo: establecer objetivos y no métodos, alabar lo bueno no ignorarlo. Fomentar la toma de responsabilidades: involucrar en la toma de decisiones, utilizar la frase – cuénteme qué es lo que piensa -. Tomar riesgos apropiados: proporcionar más retos y asegurar la disponibilidad de apoyo, no supervisar más de lo necesario.

3.4 Costo de desarrollo del modelo

En el caso de la elaboración de éste trabajo de tesis, no existieron mayores gastos que los realizados en impresiones y transporte, aproximadamente Q. 700.00.

Para determinar el costo de desarrollo del modelo, suponiendo que el trabajo fue realizado por un grupo de asesores que realizaron el cobro respectivo, se deben determinar primero qué tipos de gastos son necesarios, cuantas horas hombre

se invirtieron y sobre todo el valor de cada aspecto. Para facilitar la forma de interpretar el costo de desarrollo del modelo, se presenta el siguiente cuadro de gastos, tomando en cuenta que dedicando tiempo completo al proyecto, puede ser finalizado en un mes:

Cuadro 6
"Costo de desarrollo del modelo"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Asesores	2	7,000.00 Q	14,000.00 Q
Horas Hombre Personal Evaluado	187	20.83 Q	3,895.21 Q
Impresiones y Fotocopias	2100	0.19 Q	399.00 Q
Depreciación Equipo de Computo	2	1,000.00 Q	2,000.00 Q
Gasolina para vehículos (Galones)	28	35.00 Q	980.00 Q
Total			21,274.21 Q

Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

Si el trabajo se hubiese realizado con los 580 empleados del área de operaciones y servicios de todas las agencias del área metropolitana, el costo hubiera sido el siguiente:

Cuadro 7
"Costo de desarrollo del modelo"
Área de: Operaciones y Servicios, Ag. El Naranjo, Empresa Industrial

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Asesores	2	15,000.00 Q	30,000.00 Q
Horas Hombre Personal Evaluado	580	20.83 Q	12,081.40 Q
Impresiones y Fotocopias	6000	0.19 Q	1,140.00 Q
Depreciación Equipo de Computo	3	1,000.00 Q	3,000.00 Q
Gasolina para vehículos (Galones)	112	35.00 Q	3,920.00 Q
Total			50,141.40 Q

Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo, noviembre de 2007

3.5 Ejemplo de aplicación a un empleado

Para que el proceso completo sea fácil de entender se procede a ejemplificar la aplicación del modelo al Coordinador de Bodega de una de las agencias de la empresa industrial.

El primer paso es realizar la entrevista no estructurada para determinar las funciones y responsabilidades que realiza el Coordinador de Bodega, tomando en cuenta solamente lo que el ocupante del puesto indique, sin tomar referencia de ninguna descripción técnica de puesto ni otro documento que incentive a describir de una forma diferente el trabajo del coordinador.

Realizada la entrevista no estructurada, se procede a ordenar la información obtenida, trasladarla a un lenguaje fácil de entender para el investigador sin perder el lenguaje técnico del coordinador de bodega. Con la información obtenida es necesario crear un examen de conocimientos básicos del puesto al cual estamos investigando, en nuestro ejemplo, es solo uno. Se procede a su respectiva aprobación por el departamento de desarrollo humano y la gerencia de operaciones, autoridad máxima del área donde se encuentra el coordinador de bodega. Aprobado el examen se hace una prueba para verificar que las preguntas, palabras y lenguaje es apto para el coordinador de bodega y será capaz de resolverlo sin confundirse en las respuestas, es decir, que podrá responder si conoce, pero no tendrá la dificultad de no entender lo que se le pregunta.

Como se menciona en el contenido del proyecto es necesario evaluar, además, la capacidad de cálculo matemático, razonamiento lógico y actitud, con los exámenes y calificaciones que se detallan en el contenido. En este caso los resultados de la evaluación fueron los siguientes:

Examen de conocimientos básicos: 94%
Examen de matemáticas: 70%
Examen de Razonamiento Lógico: 60%
Puntuación escala técnica: 80% Puntaje nivel técnico: 2

Examen de actitud: 510 puntos
Puntuación escala comportamental: 82% Puntaje nivel comportamental: 2

Esto lo coloca en el cuadrante “Delegar” y las recomendaciones básicas del modelo son las siguientes:

- Proveer libertad para hacer el trabajo: establecer objetivos y no métodos, alabar lo bueno no ignorarlo. Fomentar la toma de responsabilidades: involucrar en la toma de decisiones, utilizar la frase – cuénteme qué es lo que piensa -. Tomar riesgos apropiados: proporcionar más retos y asegurar la disponibilidad de apoyo, no supervisar más de lo necesario.

El coordinador de bodega se encuentra en el cuadrante “Delegar” por las siguientes razones:

- En cuadrante delegar, se encontrarán aquellos empleados que se considerarán como los más importantes para participar en la estrategia empresarial, además podrán optar por un papel de liderazgo. Son las personas que se mantienen positivas ante la innovación y poseen las habilidades para hacer que los cambios sucedan.

La forma de interpretar este cuadrante, se encuentra en el tema 3.3 recomendaciones del modelo.

Tomando en cuenta las observaciones realizadas por el modelo, la escolaridad del Coordinador de Bodega, la experiencia y la cantidad de tiempo laborado en la empresa industrial, es el gerente de operaciones y servicios quien debe utilizar la información obtenida para determinar cuál será la mejor opción de trabajo y de desarrollo profesional de ese Coordinador.

Conclusiones

Según los datos recabados en la investigación y trabajo de campo de este proyecto, se concluyo que la causa que impide el adecuado desarrollo profesional del personal del área de operaciones y servicios de la empresa industrial, objeto de estudio, es la desactualizada y limitada información acerca de los conocimientos y actitudes del personal.

También las decisiones no planificadas en los cambios del personal, en donde los gerentes no tienen parametros de comparación para seleccionar entre varios empleados, guiándose generalmente por resultados de corto plazo, sin tomar en cuenta capacidades y actitudes reales.

Los empleados del área de operaciones y servicios tienen la plena confianza de que pueden crecer en la compañía, sin embargo saben que si no presentan buenos resultados, no serán tomados en cuenta para ello, por los gerentes de área, quienes son los que toman las decisiones al respecto de los cambios de personal.

El departamento de desarrollo humano, a la fecha, no se ha involucrado totalmente en los movimientos del personal, como debería de hacerlo, pues uno de sus objetivos sería el de velar, porque las decisiones de cambios se hagan de la manera más equitativa posible, pues la equidad es beneficio y/o motivación para la mayoría de los empleados.

Recomendaciones

Para que el problema identificado en este proyecto no vuelva a presentarse, la empresa industrial deberá darle seguimiento a la aplicación del modelo de diagnóstico de conocimientos y actitudes, revisándolo periódicamente, a fin de adecuarlo a los cambios que en el futuro se presenten.

La información que se obtenga en la aplicación de este modelo, en cualquier área, departamento o unidad, no es información pública, pero si deberá ser compartida con todos los gerentes, ya sean de la unidad de estudio analizada o no, pues muchos de ellos pueden solicitar a cualquier evaluado para que se pueda desarrollar en otra área diferente a la actual.

El departamento de desarrollo humano y el gerente de las futuras áreas analizadas, deberán analizar la ponderación y valor de las preguntas y evaluaciones, cada vez que se inicie la aplicación del modelo, pues como se mencionó anteriormente, estos obedecen al criterio del o de los gerentes de cada área, quienes le darán un peso porcentual a cada aspecto evaluado del empleado. Esto obedece a que es posible que para el gerente de un área, lo más importante sea la matemática, pero para otro el conocimiento sobre el negocio, por ejemplo.

No todos los empleados del área de operaciones y servicios de la empresa industrial pueden hacer un desarrollo de carrera en el corto plazo (1 año). Esto se debe a que existen áreas como bodega y distribución que tienen una gran cantidad de empleados operativos, que si no es por su antigüedad o excelentes resultados en su trabajo, es difícil que sean tomados en cuenta para los cambios, en mejora de la organización.

En la empresa industrial, todos los empleados tienen las mismas oportunidades para poder desarrollar una carrera, sin embargo lo que ha hecho diferencia entre ellos, han sido los buenos resultados, pues para un gerente le es muy difícil conocer la actitud y conocimiento de todos los empleados a menos que estos sobresalgan de los demás. El departamento de desarrollo humano deberá aplicar el modelo de diagnóstico de conocimiento y actitud, el cual deberá ser una forma de establecer equidad en el desarrollo profesional de los empleados, lo que permitirá identificar empleados que posean las mismas cualidades (en conocimiento y actitud), pero que el puesto o las funciones asignadas no les permiten dar los resultados esperados

Involucrar al departamento de desarrollo humano en la toma de decisiones de los cambios en el personal, que deberá apoyarse con todas las áreas que tiene asignadas y el personal del cual dispone, esto con el objetivo de crear en el empleado la confianza de que cualquier decisión que se llegué a tomar, fue de la forma más equitativa y justa, tanto para los empleados como para el área, departamento o unidad analizada.

Bibliografía

1. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano, ediciones McGraw Hill, 2002, Colombia, primera edición, 475 páginas.
2. Puchol, Luis. Dirección y gestión de recursos humanos, ediciones Diaz de Santos, 2005, España, 6ta. Edición, 448 páginas

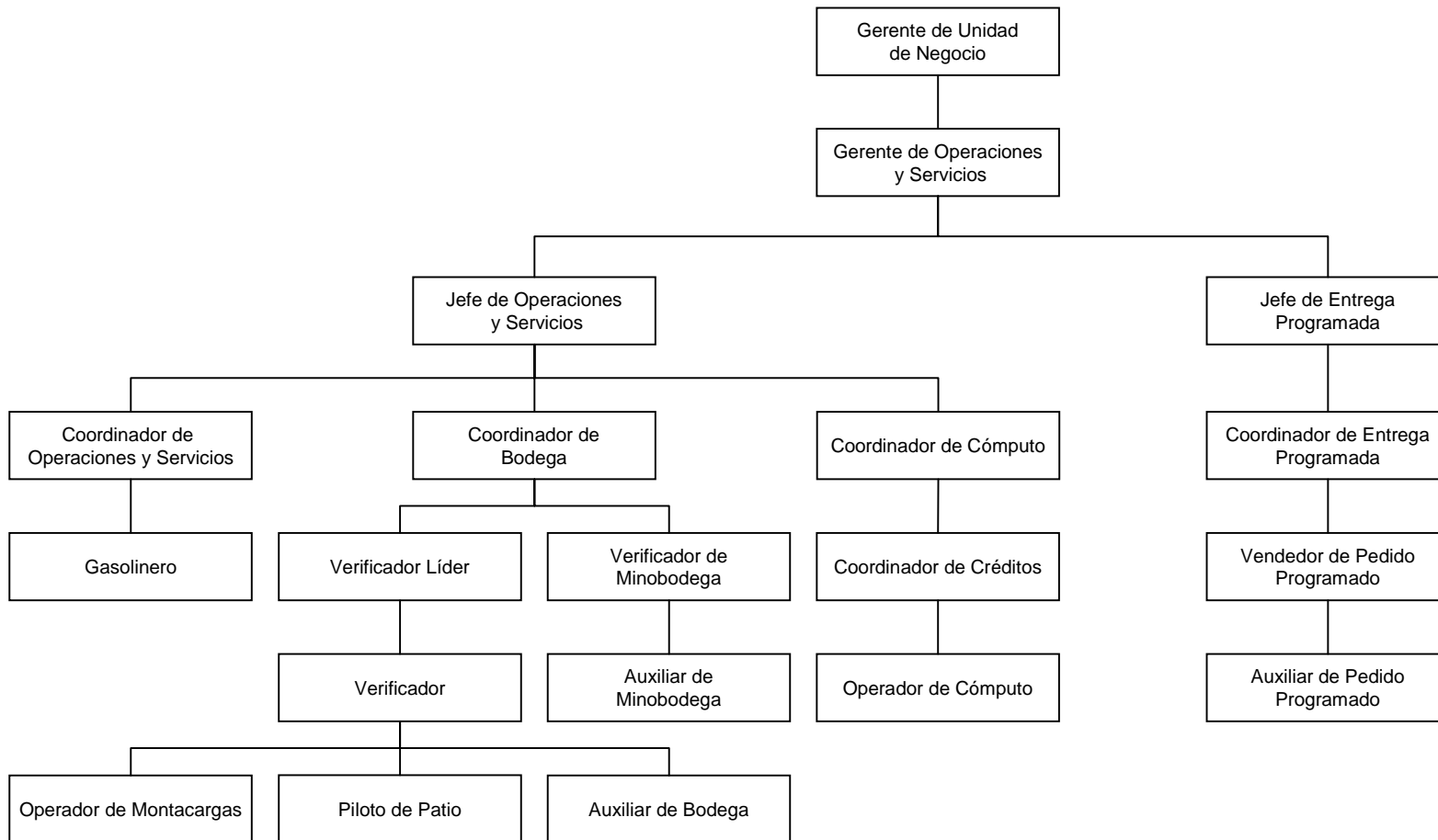
Páginas web consultadas:

3. <http://www.performance-am.com/PDF/The%20Coaching%20ManagerSkillWill>, de fecha 9 de enero de 2007.
4. <http://www.book.btinternet.co.uk/serv.htm>, de fecha 4 de noviembre de 2002.
5. http://www.steptwo.com.au/papers/cmb_coaching, de fecha 18 de febrero de 2007

ANEXOS

ANEXO NO. 1

Organigrama Específico del área de Operaciones y Servicios de la Empresa Industrial



Fuente: Departamento de Desarrollo Humano, empresa industrial

ANEXO NO. 2

I. IDENTIFICACION

Titulo del puesto:	GOS (Gerente de operaciones y servicios)
Ubicación administrativa:	Gerencia de operaciones
Inmediato superior:	Gerente de unidad de negocio
Subalternos:	JOS (Jefe de operaciones y servicios)

II. DESCRIPCION

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo y de staff que tiene a su cargo la asesoría al gerente de unidad de negocio. Esto incluye la adecuada administración, supervisión y control de todas sus actividades, sin tener autoridad directa sobre los demás puestos administrativos con los cuales tiene contacto. Este puesto tiene como objetivo hacer todas las recomendaciones necesarias con las que se pretende mejorar el rendimiento y productividad de una agencia. Estas recomendaciones son hechas a su inmediato superior y a cualquier otro jefe que tenga relación con lo recomendado.

Atribuciones:

1. Análisis y comparación de las mejoras prácticas dentro de los diferentes departamentos y agencias que conforman la empresa. Esto con la finalidad de encontrar modelos de gestión en los cuales se puede enfocar una agencia.
2. OBZ: es el examen de los resultados del presupuesto base cero utilizado por la empresa, específicamente en aquellos que tienen relación con la agencia y con las siguientes cuentas: robos y saltos, rotura de envase, producto defectuoso, cuentas incobrables y pérdida en incentivos.
3. Manejo de recursos humanos: adecuada administración de las funciones, eficiencia, administración de turnos y horarios.
4. Servicio a ventas: cotejo y análisis de todos aquellos indicadores que por su naturaleza tengan una relación directa del área de operaciones con el área de ventas, es decir mide la relación de apoyo. Esto incluye entre otras cosas: carga de camiones (tiempo de carga), efectividad de carga, carga y descarga, pero principalmente reclamos internos.
5. Indicadores: control de las estadísticas de eficiencia operativa. Cajas por persona, horas por galón de gasolina, kilómetros por carga recorrida, etc.
6. Estandarización de procesos: esto se refiere a el monitoreo de que todas las actividades se realicen de la misma manera en todas las agencias.
7. Referencia de procesos con terceros: aquí se hace todas las recomendaciones necesarias para que la relación con el outsourcing se haga de la mejor manera posible, sin contratiempos. Además, esto incluye cuando es necesario, la asesoría en la creación y la regulación de procesos con terceros.
8. Recomendación para cambio de procesos: Existen dos razones para cambiar procesos: Eventos fortuitos y cuando el proceso no vale la pena para el negocio (el costo es muy alto).

Autoridad:

Tiene autoridad sobre todos los Jefes de Agencias que tenga a su cargo.

Responsabilidad:

Posee responsabilidad directa sobre las recomendaciones realizadas, si se llegarán a aplicar e indirecta sobre todas las actividades de las agencias.

I. IDENTIFICACION

Título del puesto: CEP (Coordinador de entrega programada)
Ubicación administrativa: Coordinación entrega programada
Inmediato superior: JEP (Jefe de entrega programada)
Subalternos: VPP entrega y APP entrega

II. DESCRIPCION

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene bajo su cargo la adecuada administración de la atención al cliente, manejo de reclamos y eficiencia en entrega de productos tanto para supermercados como para venta directa (preventa).

Atribuciones:

1. Verificación de rutas y atención al cliente: verifica que todo el proceso de entrega sea realizado según lo programado y según los pasos ya estipulados para hacerlo, atiende a clientes y/o se fija en los problemas que se tuvieron con ellos, recibe reclamos y hace encuestas sobre la atención recibida de los VPP y APP.
2. Programación de visitas: Conjuntamente con otros miembros del equipo de jefaturas de la agencia, define un programa de visitas a rutas directas (llamadas así porque simplemente se sube a la ruta y verifica todo el proceso en siete etapas definidas sin participar en conversaciones con el cliente ni con los pilotos y auxiliares, solo ve como se hace el trabajo) y uno de visitas a rutas indirectas (llamadas así porque se verifica al servicio al cliente por medio de encuestas, se mide el kilometraje recorrido de la ruta analizada, cambiando de posición en el sistema satelital de rutas aquellos clientes que físicamente no se encuentre donde dice el mapa, problemas con acceso a colonias residenciales, solución de problemas varados por multas). Las visitas a supermercados tienen el mismo procedimiento que se da en rutas indirectas.
3. Participación de reunión RCO días lunes: En esta reunión no se habla de supermercado, solo de mercado abierto.
4. Incentivo a las mejores rutas: Un día sábado de cada mes se coordina un almuerzo para los empleados que hicieron mejor su ruta.
5. Participación de RPS días sábado.
6. Analiza el tablero de gestión a la vista, para hacer las correcciones que considere a su equipo de trabajo.

Autoridad:

Tiene autoridad sobre sus subalternos de manera completa.

Responsabilidad:

Es responsable de la eficiencia de entrega de productos y atención al cliente en las rutas a su cargo. También es responsable de notificar cualquier inconveniente en el trabajo al jefe de entrega programada.

I. IDENTIFICACION

Título del puesto:	Coordinador de Computo
Ubicación administrativa:	Departamento de Computo
Inmediato superior:	JOS (Jefe de operaciones y servicios)
Subalternos:	Operadores de Computo

II. DESCRIPCION

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la agilidad del proceso de liquidación de rutas, la adecuada administración del cuadro de caja y bancos, así como la supervisión y disciplina sus subalternos.

Atribuciones:

1. Cuadre de caja y bancos: Una vez liquidadas todas las rutas y cuadradas en el sistema SIO, se hace un cuadro de caja y bancos para que lo que el sistema dice sea lo que depositaron los vendedores en el banco. Solo revisa diferencias.
2. Llenado de kilometraje en el TGV: Se hace un resumen del porcentaje de eficiencia por ruta del despacho que entregaron, distancia recorrida en la ruta y paradas que llevaba la ruta. Esta información también le sirve al jefe de preventa y al jefe de unidad de negocio, cuando lo necesita.
3. Verificación de rutas no liquidadas: Las rutas que aún no han sido liquidadas del día de trabajo, deben de ser analizadas y resolver el problema (Exceso de presupuesto, pago de regalías, regalos a clientes). Si una ruta no esta liquidada, entonces la coordinación de bodega no puede generar boletas para creación de pedidos del día siguiente.
4. Llenado de bitácoras de asaltos y zonas rojas: Cada fin de mes se presenta a contabilidad un consolidado de todo el dinero que tuvo que pagarse para impuestos (de mareros). Los asaltos y pagos de impuestos se dan diariamente, por lo menos en una ruta.
5. Supervisión de operadores de computo
6. Presentación de resultados en reunión RCO (Reunión de controles operativos, lunes)
7. Presentación y entrega de máquinas HAND HELD: Estas máquinas deben de ser descargadas por los operadores y cargadas con la información del siguiente día por el coordinador. Todo esto se da solamente sí todas las rutas ya fueron liquidadas.
8. Revisión de documentos que se entregan a preventa y autoventa: Facturas, facturas al crédito, vales, mapa, hoja de actividades, información del producto que llevará la ruta.

Autoridad:

Su autoridad recae en los operadores de cómputo.

Responsabilidad:

Es responsable de que la liquidación de rutas se haga en un promedio menos a 8 minutos, por ruta. Su compromiso también recae en asegurar que los procesos de cuadro de caja y bancos e inconvenientes en la liquidación de las rutas, se haga lo más rápido posible. También es responsable de notificar cualquier inconveniente en el trabajo al jefe de operaciones y servicios.

ANEXO NO. 3

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS BASICOS "ÁREA DE OPERACIONES Y SERVICIOS"

Nombre completo: _____

Puesto _____ Agencia _____ Fecha _____

INSTRUCCIONES GENERALES: Lea las instrucciones adjuntas, trabaje con letra clara.

I SERIE:

A continuación encontrará una serie de preguntas. Cada pregunta presenta cuatro opciones de respuesta, de las cuales solo una es correcta. Lea cuidadosamente cada una de ellas y seleccione marcando con una línea la respuesta que considere correcta.

- 1.- A la mayoría de los productos se les hace inventario en:
 - a) Tarimas
 - b) 24 packs
 - c) Cajas**
 - d) Ninguna de las anteriores

- 2.- Contiene el TOTAL de producto lleno, vacío y cajilla que trae de regreso una ruta:
 - a) Facturas rechazadas
 - b) Informe de Liquidación (IDL)**
 - c) Listado de surtimiento
 - d) Ninguna de las anteriores

- 3.- ¿Qué significa liquidación de ruta?
 - a) Presentar la documentación de una ruta en computo para su cuadre
 - b) Cuadrar el efectivo recibido de una ruta
 - c) Liquidación de carga de producto, liquidación de cobros y depósito en banco.**
 - d) Ninguna de las anteriores

- 4.- ¿Qué productos se deben contar o inventariar por unidad?
 - a) Gatorade y adrenaline rush
 - b) Jugos California y campestre
 - c) Pettit y café frío
 - d) Todas las anteriores**

- 5.- Se le llama así al envase de vidrio recibido de un cliente o de una minibodega:
 - a) Saldo vacío**
 - b) Cajilla de envase
 - c) Botellas
 - d) Ninguna de las anteriores

- 6.- Sirve para visualizar el % de rendimiento y de alcance de metas de un área o una ruta:
 - a) RPS
 - b) RCO
 - c) Tablero de Gestión a la Vista**
 - d) Todas las anteriores

- 7.- Es aquel producto que no se recibe o no se entrega en la presentación tradicional:
 - a) 12 PACK
 - b) Multiempaque**
 - c) 24 PACK
 - d) Todas las anteriores

8.- Sirve para *proteger, guardar y trasladar* la mayoría de productos retornables dentro y fuera de la agencia:

- a) Lazo
- b) Lona
- c) Fleje (Polystrech)
- d) **Ninguna de las anteriores**

9.- Se llama así a aquel documento que contiene el producto que se debe cargar a un camión:

- a) Hoja de consignación de ruta SAP (Hoja de SAP)
- b) Fleet loader
- c) Hoja de carga
- d) **Todas las anteriores**

II SERIE

A continuación encontrará una serie de aspectos relacionados a su puesto de trabajo. Solo existe **UNA** respuesta posible a cada pregunta. A cada párrafo se le debe colocar el **NOMBRE DEL PUESTO**, no se deben colocar nombres ni apellidos de personas.

1.- Es el responsable de la supervisión de la limpieza de la bodega, es decir debe asegurar que la bodega siempre esté limpia y ordenada **Coordinador de Bodega**

2.- Supervisa que el producto que se entrega y se recibe de camiones y el que entra y sale de bodega sea el correcto **Verificador**

3.- Es el encargado de la supervisión de rotación de inventarios **Verificador o Coord. de Bodega**

4.- Es el responsable de la adecuada administración del personal de outsourcing (limpieza, alimentación, seguridad de camiones, transporte ajeno), utilizando su autoridad para mejorar cualquier deficiencia con este personal **COS O JOS**

5.- Es el responsable de garantizar la entrega a clientes (rutas de entrega) y el trabajo del VPP y APP **CEP O COORDINADOR DE ENTREGA PROGRAMADA**

6.- Es quien tiene mayor relación con el auxiliar de bodega, generalmente es quien más le da ordenes de trabajo **Coordinador de Bodega / Verificador Líder**

7.- Es quien tiene mayor relación con el operador de montacargas, generalmente es quien más le da ordenes de trabajo **Coordinador de Bodega / Verificador Líder**

8.- Realiza la liquidación de las rutas y entrega vale de liquidación para depósito en banco: **Operador de Cómputo**

9.- Prepara pedidos según detalle de facturas para entregar al cliente final: **APP**

III SERIE

A continuación encontrará una serie de conceptos y afirmaciones. Su trabajo consiste afirmar o negar cada uno de ellos, marcando con una "X" la letra F si lo considera falso y la letra V si lo considera verdadero. No existe una respuesta intermedia, o solo es falso o solo verdadero.

1.- La cerveza (nacional o importada) se puede derramar en la agencia..... **F** V

2.- El listado de surtimiento sirve para identificar todo el producto que una ruta se lleve de la agencia..... **F** V

- 3.- Según la política de la empresa: El producto rechazado de un cliente, en una ruta de entrega, puede ser vendido a otro **F** V
- 4.- La liquidacion de una ruta finaliza al depositar la venta en efectivo en un banco y entregar la boleta de deposito a los operadores de computo..... **F** **V**
- 5.- Los “saldos sin clasificar” se refiere a aquel envase vacio que se quedo en la agencia y no se entrego al abastecimiento de bodega (Furgones o rastras)..... **F** **V**
- 6.- La clasificacion del envase la hace unica y estrictamente el APP..... **F** V
- 7.- Eventualmente los camiones de preventa pueden permanecer en el parqueo con producto vacio durante toda la noche..... **F** V

IV SERIE

Por favor subraye la respuesta que considere correcta. Solo hay una respuesta posible.

1. Con este código de vale se regala liquido de cualquier producto:
 - a. 06
 - b. 10**
 - c. 09

2. Con este código de vale se recupera una consignación:
 - a. 06**
 - b. 08
 - c. 05

3. Una consignación es:
 - a. Préstamo temporal de envase y cajilla
 - b. Crédito temporal para consumo de producto
 - c. Préstamo temporal de líquido (a veces con envase y cajilla)**

4. La hoja de actividades incluye:
 - a. Mapas
 - b. Listado de Paradas
 - c. Códigos de vales**

5. Un saldo lleno es:
 - a. Saldo de líquido**
 - b. Saldo de envase
 - c. Saldo de cajilla