

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades



Diseño de un programa de inducción y capacitación para personal de nuevo ingreso en una empresa importadora de materias primas lácteas

Trabajo de investigación presentado por Juan Manuel García Cortés para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Industrial

Guatemala
2005

Diseño de un programa de inducción y capacitación para personal de nuevo ingreso en una empresa importadora de materias primas lácteas

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Diseño de un programa de inducción y capacitación para personal de nuevo ingreso en una empresa importadora de materias primas lácteas

Trabajo de investigación presentado por Juan Manuel García Cortés para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Industrial

Guatemala
2005

Vo.Bo:

(f) _____
Ing. Antonio Medrano
Asesor

Tribunal examinador:

(f) _____
Ing. Antonio Medrano

(f) _____
Lic. María Cristina Chocano

(f) _____
Ing. Carlos Paredes de la Vega

Fecha de aprobación: Guatemala 23 de noviembre del 2005

PREFACIO

El texto que a continuación presento es la culminación de mucho trabajo y esfuerzo, que marcará un punto de referencia para el resto de mi vida. Su elaboración comenzó a principios de 1998, año que ingrese a la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad del Valle de Guatemala, desde esos días, cada año que estuve en dicha institución me sirvió para moldear mi pensamiento y así poder darle forma al trabajo más importante que he realizado hasta ahora.

La información que contiene este trabajo se empezó a reunir aproximadamente a mediados del año 2004, y gracias a la empresa donde realicé mi estudio, la cual me abrió sus puertas, puedo un año después, sentirme orgulloso del deber cumplido. El tema principal es la capacitación del personal, pero en el fondo para mí ha sido una capacitación interior, que a cualquier persona le ayudaría para ser metódica al momento de realizar alguna actividad que busca un fin.

Esta investigación, ha sido elaborado con amor y devoción, y luego de muchos intentos por terminarla, puedo finalmente presentarlo para alegría mía y de todas las personas que se han ido añadiendo en este camino hermoso que se llama vida.

Todo lo que encierra a la ingeniería industrial se encuentra plasmado, en cada palabra, tabla, análisis, etc, que conforma este trabajo final de mi carrera, y la única limitante sería mi propia forma de pensar al momento de expresar mis recomendaciones hacia la empresa.

Deseo expresar mi gratitud a Dios, a mis padres, a mis hermanos, a mis catedráticos, a mis amigos, a la Universidad del Valle de Guatemala por su valiosa colaboración.

RESUMEN

Este trabajo de tesis consiste en una guía para los gerentes de cada división al momento de capacitar el personal que forme parte de la empresa, la cual se dedica a la importación de materias primas lácteas.

La capacitación en las empresas forma parte de la educación y la formación integral de las personas. En las organizaciones, el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación

La parte operativa de la empresa, conformada por los departamentos ventas y operaciones es a donde se dirigió el análisis para disminuir el tiempo de capacitación. Esto ayudará a facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización, y así se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, sabiendo de antemano lo que significa su puesto, también proporcionará información respecto a las tareas que debe realizar y por último a reforzar una impresión favorable, es decir a calmar los temores que pudiera tener el nuevo empleado a cerca de su contratación.

Por medio del entrenamiento adecuado se reflejaron las mejoras que se deben hacer al momento de capacitar al personal, ya que por ahora los tiempos son muy elevados y costosos.

CONTENIDO

	Página
PREFACIO.....	iv
RESUMEN.....	v
INDICE.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	ix

Capítulos

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	JUSTIFICACIÓN.....	2
3.	OBJETIVOS.....	3
4.	MARCO TEÓRICO.....	4
5.	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	17
6.	METODOLOGÍA.....	18
7.	CONCLUSIONES.....	52
8.	RECOMENDACIONES.....	53
9.	BIBLIOGRAFIA.....	55
10.	ANEXO.....	56

LISTA DE TABLAS

Cuadro	Página
1. Sistema de entrenamiento.....	21
2. Conocimiento del trabajo a su cuidado.....	29
3. Calidad de trabajo.....	29
4. Cantidad de trabajo producido.....	30
5. Sentido de responsabilidad.....	30
6. Disciplina.....	30
7. Iniciativa.....	31
8. Tabulación de datos.....	32
9. Resumen de competencias.....	33
10. Beneficio del estudio.....	38
11. Conocimientos generales.....	39
12. Sistemas.....	39
13. Proyectos.....	40
14. Comercial.....	40
15. Área técnica.....	40
16. Importaciones.....	41
17. Cálculo estimado de gastos.....	41
18. Cuadre de pólizas.....	41
19. Registros de productos.....	41
20. Devoluciones.....	42
21. Recepciones de barco en bodega.....	42
22. Recepción de barco en sistema.....	42
23. Manejo de inventario.....	42

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración	Página
1. Ciclo de entrenamiento.....	6
2. Factores que afectan el desempeño humano.....	11
3. Diagrama flujo de operaciones.....	19
4. Organigrama de la empresa.....	28
5. Diagrama de causa y efecto.....	34
6. Diagrama de flujo de operaciones.....	43

1. INTRODUCCION

En el actual ambiente competitivo de negocios, el éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos. Las personas son el único factor dinámico de las organizaciones, puesto que en ellas tienen la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización.

La calidad de la personas en una organización, conocimientos, habilidades, entusiasmo, satisfacción en sus cargos, y su iniciativa para generar riqueza repercuten con fuerza en la productividad, servicio al cliente, reputación y la competitividad de la organización.

La excelente administración de los recursos humanos constituye el elemento esencial en cada componente de la organización, ya que se fundamenta en la responsabilidad de cada gerente de las distintas áreas funcionales que componen a la empresa.

En Guatemala, muchas empresas no ofrecen a sus nuevos empleados la capacitación necesaria para que ellos puedan cumplir satisfactoriamente sus actividades dentro de la organización, por lo que existe una alta rotación de personal y no analizan sus causas, para poder resolver dichos problemas en futuro cercano.

La empresa que fue parte del estudio se dedica a la importación de lácteos y distribución a toda Centro América. Dicha empresa cuenta con los recursos materiales necesarios para que los empleados puedan desempeñar sus obligaciones, pero no cuenta con una guía, que les ayude a seguir un orden lógico de los procedimientos que se desarrollan dentro de la organización. Al no contar con un departamento de Recursos Humanos, los gerentes de cada departamento deben fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad.

Al final del estudio se incluyen recomendaciones y conclusiones que ayudarán a sintetizar el trabajo realizado.

2. JUSTIFICACIÓN

Muchas empresas no dan el soporte necesario a los trabajadores que ingresan a la organización y tampoco los gerentes de cada departamento dan el seguimiento sistemático que conlleva la capacitación, para que estos sean en consecuencia más eficientes a corto plazo. Al no contar con un departamento de Recursos Humanos, se necesita tener una guía de apoyo para saber cómo capacitar a los nuevos empleados. Reducir el tiempo de capacitación es el fin de este estudio, para que el personal entrante sea lo más rápidamente productivo dentro de la empresa.

3. OBJETIVOS

Preparar al personal para la ejecución en el menor tiempo posible de diversas tareas del cargo, logrando así poder crear, mantener y desarrollar en las personas un conjunto de habilidades, motivaciones y satisfacciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

La organización debe crear, mantener y desarrollar condiciones que permitan la aplicación y desarrollo pleno de las personas y así estas pueden lograr sus objetivos individuales.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ENTRENAMIENTO

4.1.1 Entrenamiento y desarrollo personal. La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

4.1.2 Conceptos y tipos de educación. Desde el nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con éste. Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. No obstante, el ser humano recibe estas influencias y las asimila según sus inclinaciones y predisposiciones, y enriquece o modifica su comportamiento de acuerdo con sus propios principios.

La educación puede ser institucionalizada y ejercida no sólo de modo organizado y sistemático, como en las escuelas e iglesias donde se sigue un plan preestablecido, sino que también puede ser desarrollado de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La educación es la preparación para la vida y por la vida. Puede hablarse de tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.

La educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas.

- Formación profesional. Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional. Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Entrenamiento. Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

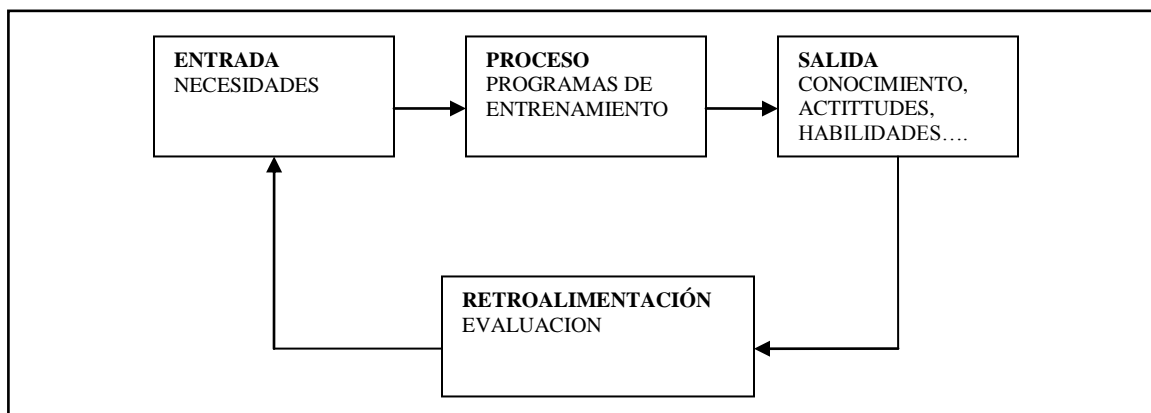
4.1.3 Entrenamiento. Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimiento, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Según Filipo, dentro de una concepción más limitada, el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. McGehee señala que el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales. Otros autores como Hoyler, van más allá, al considerar que el entrenamiento es una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- **Transmisión de información.** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido, distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo, información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades.** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- **Desarrollo o modificación de actitudes.** En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ente todo, relacionados con los clientes o usuarios, o técnicas de ventas.
- **Desarrollo de conceptos.** El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que pueden pensar en términos globales y amplios.

4.1.4 Ciclo de entrenamiento.

Ilustración 1



Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos. El aprendizaje es un cambio del comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos, y a su empresa.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- Entradas. Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.
- Procesamiento u operación. Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- Salidas. Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Retroalimentación. Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

4.1.5 Indicadores de entrenamiento. Existen algunos indicadores que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de entrenamiento (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

- Indicadores a priori. Eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento fácilmente previsible. Los indicadores son:
 - ✓ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
 - ✓ Reducción del número de empleados.

- ✓ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
 - ✓ Sustituciones o movimiento de personal
 - ✓ Ausencias, licencias y vacaciones del personal.
 - ✓ Expansión de los servicios.
 - ✓ Cambio de los programas de trabajo o de producción.
 - ✓ Modernización de maquinaria y equipo.
 - ✓ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.
- Indicadores a posteriori. Problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas. Estos problemas están relacionados con la producción o con el personal, y sirven como diagnóstico de entrenamiento.
 - ✓ Problemas de producción
 - Calidad inadecuada de la producción
 - Baja productividad
 - Averías frecuentes en equipos e instalaciones
 - Comunicaciones defectuosas
 - Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo
 - Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos
 - Exceso de errores y desperdicios
 - Elevado número de accidentes
 - Posee versatilidad de los empleados
 - Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.
 - ✓ Problemas de personal
 - Relaciones deficientes entre el personal
 - Número excesivo de quejas
 - Poco o ningún interés por el trabajo
 - Falta de cooperación
 - Demasiadas ausencias y sustituciones
 - Dificultades en la obtención de buenos elementos
 - Tendencia a atribuir faltas a los demás
 - Errores en la ejecución de ordenes

4.1.6 Tecnología educativa del entrenamiento. Técnicas de entrenamiento en cuanto al

uso:

- Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido. Diseñadas para la transmisión de conocimiento o de información: técnica de lectura, recursos audiovisuales, instrucción programada (IP) e instrucción asistida por computador. Estas dos últimas también se denominan técnicas de auto instrucción.
- Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso. Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamientos o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimientos. Se utilizan algunos procesos para desarrollar la percepción interpersonal, conciencia de sí mismo de los demás, como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso del liderazgo o de la entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso están el role-playing, el entrenamiento de grupos.
- Técnicas mixtas de entrenamiento. No sólo se emplean para transmitir información sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se utilizan para transmitir conocimientos o contenido y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos, y varias técnicas en el cargo (on the job). Al mismo tiempo que se transmiten conocimientos o contenidos, se trata de cambiar la actitud, la conciencia acerca de sí mismo y la eficacia interpersonal. Entre las técnicas de entrenamiento en el cargo, el entrenamiento de orientación, el entrenamiento de iniciación, la rotación de cargos.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo, pueden clasificarse en dos tipos: técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo (entrenamiento de inducción o de integración) y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo.

- Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa. Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. En general, la introducción de un empleado nuevo en su trabajo se hace mediante programación sistemática, llevada a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega, a través del llamado programa de integración o programa de inducción.
- Entrenamiento después del ingreso al trabajo. Después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo:

- ✓ En el lugar o sitio de trabajo (en servicio)
- ✓ Fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación, pueden clasificarse en entrenamiento en el sitio de trabajo (on the job) y entrenamiento fuera del sitio de trabajo. El primero se refiere en que la persona que lo recibe ejecuta tareas en el mismo lugar de trabajo, en tanto que el segundo tiene lugar en un auditorio o en un local o sitio preparado para esta actividad.

- Entrenamiento en el lugar de trabajo. Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas en staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Tiene mucha acogida, debido a que es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas de pequeño y mediano tamaño invierten en entrenamiento de este tipo.
- Entrenamiento fuera del lugar de trabajo. La mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo. En general, son complementarios del entrenamiento en servicio. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo.

4.2 EVALUACIÓN

4.2.1 Evaluación del Desempeño Humano. En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros cómo marcha nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles, etc.

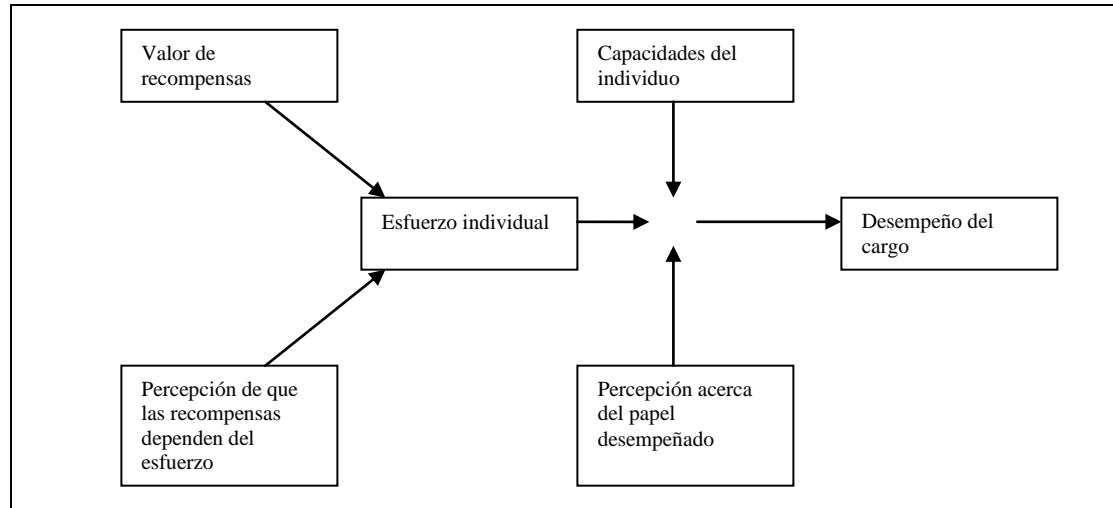
Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en término de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. En la Edad Media la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a vela. El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por

cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente. Muchos años después, en 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre.

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre. ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.

4.2.2 ¿En qué consiste la evaluación del desempeño humano? No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Ilustración 2



La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, etc.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

4.2.3 Responsabilidad del desempeño humano. De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano.

- Beneficios para el jefe:
 - ✓ Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados.
 - ✓ Proponer medias y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño.
 - ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

- Beneficios para el subordinado:
 - ✓ Conocer las reglas de juego.
 - ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe.
 - ✓ Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de capacitación).

- Beneficios para la organización:
 - ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
 - ✓ Puede identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento.
 - ✓ Mayor dinámica a su política de recursos humanos.

- Métodos de evaluación del desempeño:
 - ✓ Método de las escalas gráficas.
 - ✓ Método de elección forzada.
 - ✓ Método de investigación de campo.
 - ✓ Método de incidentes críticos.
 - ✓ Métodos mixtos.

4.3 CARGOS

4.3.1 Diseño de cargos. El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- Tarea. Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.
- Atribución. Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos más diferenciados, ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina, La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- Función. Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- Cargo. Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.

4.3.2 Descripción de cargos. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

4.3.3 Análisis de cargos. Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo, se analiza el cargo en relación con los requisitos que el cargo exige de su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo, en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

4.3.4 Estructura del análisis de cargos. En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales:
 - ✓ Instrucción básica.

- ✓ Experiencia básica.
 - ✓ Adaptabilidad al cargo.
 - ✓ Iniciativa necesaria.
 - ✓ Aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos:
 - ✓ Esfuerzo físico necesario.
 - ✓ Capacidad visual.
 - ✓ Destreza o habilidad.
 - ✓ Constitución física necesaria.
- Responsabilidades implícitas:
 - ✓ Supervisión de personal.
 - ✓ Material, herramientas o equipo.
 - ✓ Dinero, títulos valores o documentos.
 - ✓ Contactos internos o externos.
 - ✓ Información confidencial.
- Condiciones de trabajo:
 - ✓ Ambiente de trabajo.
 - ✓ Riesgo.

4.4 ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

El propósito de establecer las competencias, es para saber si las personas son capaces o no de hacer lo que se espera de ellas.

Para ello es necesario que primero se establezca quién hará qué. Las competencias no deben ser exigidas tan solo a aquellas personas que están directamente involucradas en la realización del producto, hay otros puestos en que también las personas que lo desempeñan deben ser competentes.

La competencia se concibe como una combinación de educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas, la cual de una u otra forma debe poder ser demostrada. No se requiere que una persona disponga de las cuatro cualidades, sino sólo de aquéllas que sean necesarias para una tarea específica. Cuando se asigna una persona a un trabajo en particular, deben considerarse las capacidades que necesitará para su desarrollo, probablemente se identifique la formación como una opción para conseguir desarrollar las habilidades necesarias.

No es suficiente con determinar la competencia necesaria para el personal, sino que debe proporcionarse formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. Una vez que se ha brindado la formación es importante evaluar la eficacia de lo realizado y asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Es conveniente que regularmente evalúe la experiencia, capacitación, capacidades y habilidades actuales de su personal con respecto a las aptitudes y capacidades que la empresa llegará a necesitar en un futuro. Comparando la competencia actual de su personal con lo que se necesita, estará usted realizando un análisis de competencias. Es necesario llenar los vacíos mediante la formación, o bien contratando personal externo ya sea de manera fija o temporal.

4.5 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Es la representación de varios elementos (causa) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos.

4.6 HOJA DE REVISIÓN

Es una herramienta para recolectar datos y registrar datos. Las hojas de revisión son diseñadas y utilizadas para responder la pregunta “¿Con qué frecuencias ocurren ciertos eventos?”. Una hoja de revisión efectiva depende de que se conozca:

- ¿Por qué se están reuniendo los datos?
- ¿Qué datos se van a reunir?
- ¿Cómo se utilizarán los datos?
- ¿Qué se quiere aprender de los datos?
- ¿Quién reunirá los datos?
- ¿Dónde y cuándo se reunirán los datos?

5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La organización donde se realizó el estudio de tesis, lleva a cabo sus operaciones como una importadora de materias primas lácteas, las cuales son distribuidas por toda la región centroamericana a los clientes que se encuentran en una cartera anteriormente diseñada. Estas operaciones conllevan un número alto de procedimientos, los cuales se vuelven complicados si no se tienen los conocimientos bien definidos desde que inició la persona a laborar en su respectivo puesto.

La empresa actualmente cuenta con tres departamentos, uno de finanzas, otro de ventas y por último el de operaciones, estos dos últimos tienen bajos niveles de eficiencia, ya que los gerentes encargados no poseen una guía que muestre en forma ordenada la información que se debe proporcionar a los nuevos empleados.

Los serios problemas de capacitación surgen de lo anterior descrito como también son derivados de no conocer y comprender a su personal (capital humano), por lo que se tienen deficiencias al momento de contratar y luego capacitar a dichos elementos, debido al elevado tiempo que les lleva aprender a los trabajadores las necesidades del puesto y en ocasiones esto nunca llega a concretarse. Por consiguiente eso genera pérdidas económicas las cuales hacen de la empresa menos competitiva en el sector en donde se encuentra actualmente.

Actualmente se tienen los recursos económicos, como también la excelente disposición por parte de los gerentes para resolver dicho problema. Teniendo esto a favor, el estudio que a continuación se desarrolla no tendrá ningún problema para cubrir todos los requisitos propuestos tanto por el estudio como la empresa.

6. METODOLOGÍA

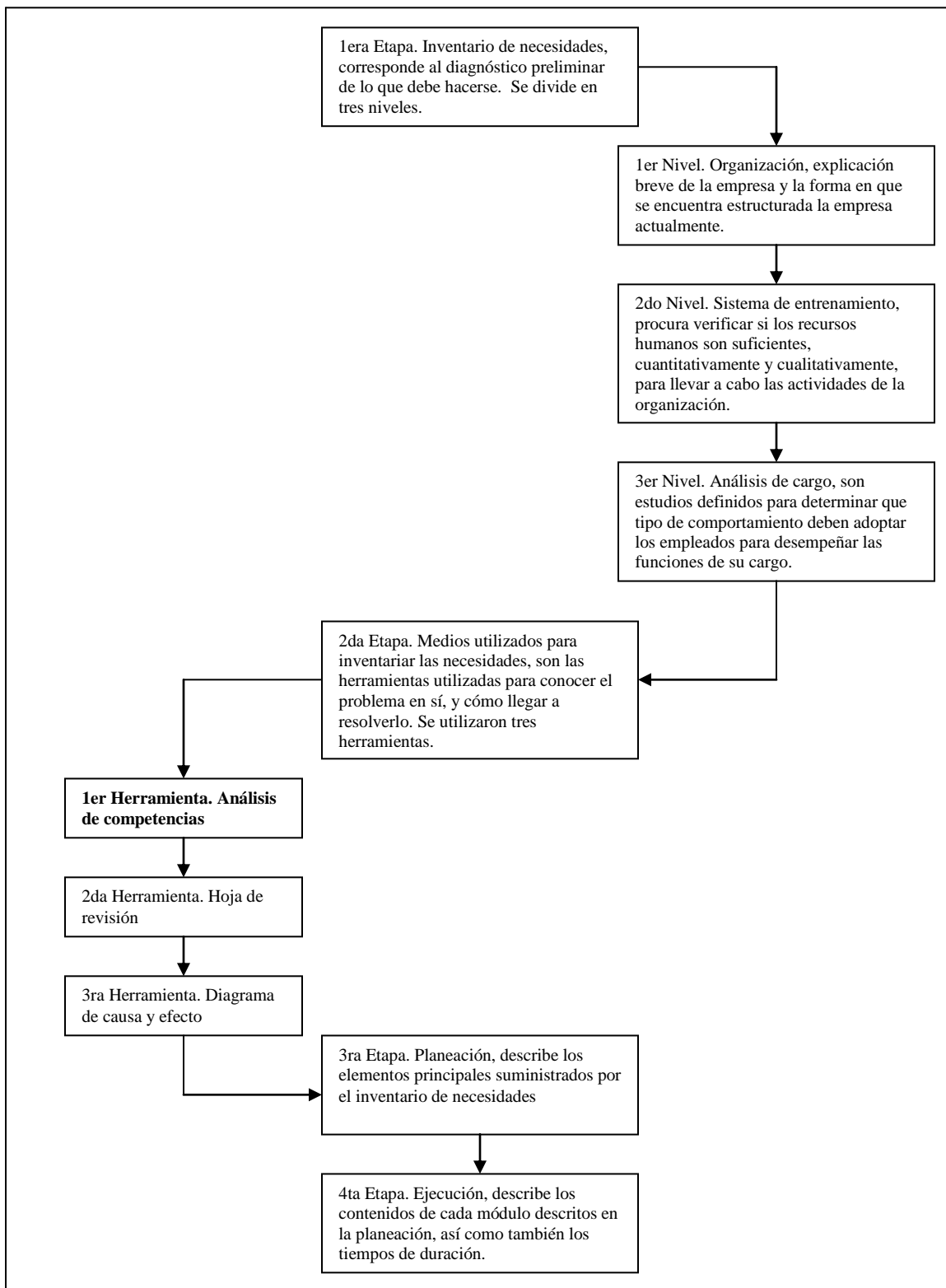
Este trabajo de tesis fue diseñado como elemento principal de la metodología “la Administración por Competencias”, el cual es un modelo integral de Gestión de Recursos Humanos y que contribuye a detectar, adquirir y desarrollar las competencias, que pueden dar un valor añadido a la empresa y que la diferencia de su sector.

Alrededor de esta herramienta gira todo el estudio, para lo cual primero se hizo un inventario de necesidades de la empresa, posteriormente se puso en marcha el análisis de competencias para saber como planear la capacitación del personal y por último se expone el orden cronológico de las actividades que debe llevarse a cabo para lograr los resultados adecuados.

Esta herramienta nace de la necesidad de las empresas por los tiempos que vivimos, sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

La metodología propuesta pretende lograr un aumento en la capacidad de producción de trabajo, alcanzadas por mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente eficiente antes las necesidades de la empresa.

Ilustración 3 (Diagrama de flujo de procesos)



El Diagrama de flujo de proceso (Ilustración 3), descrito anteriormente, muestra la secuencia de pasos que se siguieron durante la realización del estudio. La metodología del estudio se divide en cuatro etapas, la primera, el inventario de necesidades, dividida en tres niveles, muestra el análisis preliminar que se hizo para recabar la información que nos enseña cómo se encuentra la empresa actualmente, la segunda son las herramientas utilizadas para inventariar las necesidades, éstas ayudaron a conocer en una forma gráfica el problema que actualmente está presente en la empresa y a dónde ir para eliminarlo, la tercera es la planeación, describe el contenido del plan de trabajo que debe tener la empresa antes de empezar con la capacitación y por último la cuarta que es la ejecución del programa de entrenamiento diseñado para la empresa, mostrando el contenido, secuencia y duración.

6.1 PRIMER ETAPA (INVENTARIO DE NECESIDADES)

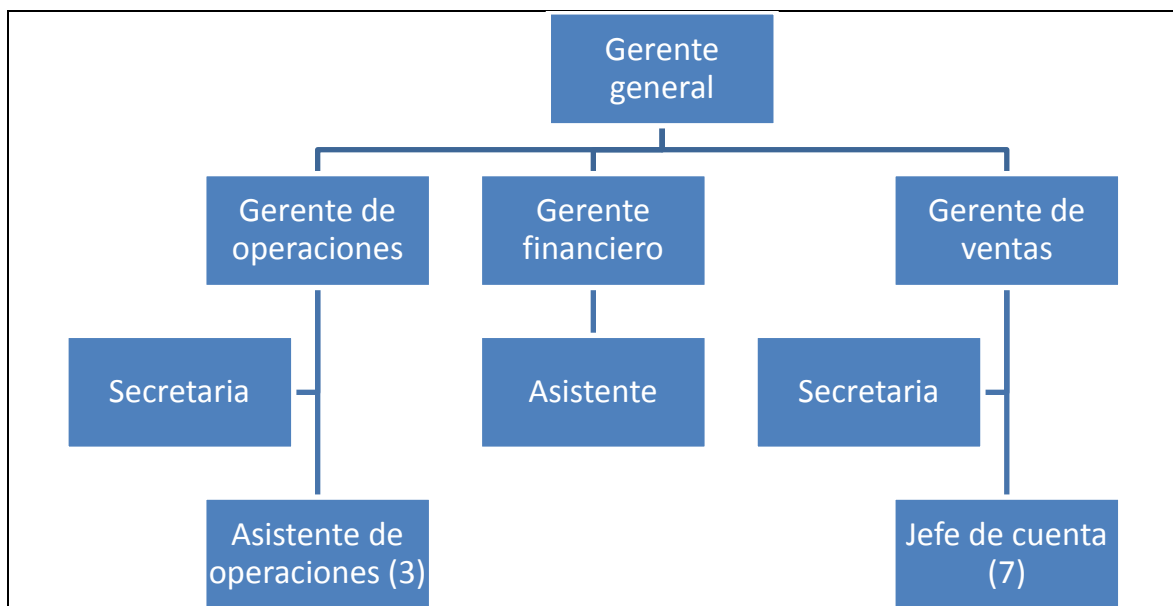
6.1.1 Organización. La empresa donde se realizó el estudio se dedica a la importación de materias primas lácteas, traídas en contenedores por vía marítima del extranjero, para luego ser distribuidas a sus clientes que se encuentran en la región de Centro América.

Los objetivos a largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva acerca de la filosofía de entrenamiento. El análisis organizacional consiste en determinar dónde deberá hacer énfasis el entrenamiento. El entrenamiento se desarrollará de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades. Las necesidades deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.

El Organigrama (Ilustración 4) de la empresa muestra al Gerente general como máximo responsable de la empresa, luego hay tres departamentos: Operaciones, se encarga de la logística que con lleva el monitoreo de los contenedores, el papeleo aduanal, inventarios y la coordinación necesaria con el departamento de ventas para cumplir con los tiempos estipulados de entrega; Financiero, se encarga de velar con contabilidad de la empresa para poder maximizar todos los recursos existentes; y Ventas, que se encarga de mantener una cartera de clientes, pronosticando las necesidades de cada uno de ellos y así coordinar en conjunto con operaciones las entregas de los productos.

6.1.1.1 Organigrama

Ilustración 4



6.1.2 Sistema de entrenamiento. El análisis de los recursos humanos procuró verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativamente y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

Estos datos, analizados continuamente, permitieron evaluar las lagunas actuales y las previstas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones.

A continuación se presenta un cuadro de análisis de la fuerza laboral existente, es decir si el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y actitudes deseados.

Tabla 1

No	Fuerza laboral	Descripción
1	Número de empleados en la clasificación de cargos	10
2	Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos	10
3	Edad de cada empleado en la clasificación de cargos	Departamento de ventas: 33, 28, 28, 27, 25, 28, 25 Departamento de operaciones: 25, 33, 29
4	Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado	Análisis de competencias
5	Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado	Análisis de competencias

6	Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa	Análisis de puesto
7	Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado	Análisis de competencias
8	Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos	Análisis de competencias
9	Potencialidades de reclutamiento externo	Empresas externas de recursos humanos
10	Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados	9 meses (actualmente)
11	Índice de ausentismo	2003 = 4.81 % 2004 = 4.39 % 2005 = 5.43 %
12	Índice de turnover	2003 = 8.39 % 2004 = 10.09 % 2005 = 5.26 %
13	Descripción del cargo	
13.1	Nombre del puesto: Gerente de ventas Reporta a: Gerente general	Es el responsable del cumplimiento de las ventas de la empresa. Esta a cargo de desarrollar los planes para el consumidor cuando sea apropiado y la distribución de ventas objetivas para todos los clientes y distribuidores de la región. Es el responsable por defender el manejo sobre la creación de valores y el continuo crecimiento hacia la intimidad y satisfacción del cliente.
13.2	Nombre del puesto: Gerente financiero Reporta a: Gerente general	Es el responsable de garantizar el manejo financiero en una forma efectiva de la Operación regional de la compañía. Con el soporte de los servicios de negocios de la empresa el gerente financiero asegurara el manejo de impuestos, seguros, tesorería, manejo de la contabilidad y finanzas de la compañía, haciendo consistentes esto con las pólizas, procedimientos, negocios, reglas y todos lo demás requerimientos legales del país. El gerente financiero es el compañero clave del gerente general en proveer una percepción especializada en lo comercial y lo financiero.
13.3	Nombre del puesto: Gerente de operaciones Reporta: Gerente general	Es el responsable del seguimiento de las actividades de cada uno de los asistentes que tiene a su cargo. Debe de desarrollar planes de trabajo con sus asistentes para el mejor manejo de los procedimientos de la empresa. Debe de estar al tanto de cualquier actualización, respecto a los procedimientos legales de la región centroamericana.
13.4	Nombre del puesto: Jefe de cuenta Reporta: Gerente de ventas	Es una persona con la habilidad de conducir y trabajar para alcanzar resultados. Es responsable de lograr ventas presupuestadas para todos los clientes. Maneja a nivel local las relaciones con todos los clientes y es responsable de desarrollar planes basados en los objetivos acordados. Es el responsable de liderar el manejo hacia la creación de valores y el crecimiento mediante la satisfacción y familiaridad con el cliente. Es responsable por ser sabedor de las influencias y dinámicas del mercado.

13.5	Nombre del puesto: Asistente de operaciones Reporta: Gerente operaciones	Es el responsable que todos los documentos se encuentren en orden, para que no exista ningún tipo de demora en el puerto. Debe manejar una excelente comunicación con los jefes de cuenta.
------	---	--

Los datos expuestos en la Tabla 1 muestra una radiografía actual de la empresa con datos puntuales, por ejemplo, el número de empleados en la clasificación y exigidos para cumplir las tareas se encuentran actualmente, aparte es un número bajo de personal, lo cual ayudará a ser más fácil el estudio y por consiguiente la capacitación podrá ser llevada de cerca por los gerentes del área de operaciones y ventas con los procedimientos que más adelante se recomendarán. El promedio de años del personal en ventas es veinte y ocho y operaciones es veinte y nueve, estos datos reflejan que el personal actual es joven, el cual puede ser muy útil al momento de comenzar a recabar información para conocer sus impresiones de los actuales procedimientos de capacitación. Los niveles de conocimientos, actitudes y desempeño son expuestos en el análisis de competencias donde se calificará al personal actual y posteriormente se harán las recomendaciones necesarias para llegar al nivel satisfactorio que demanda cada puesto de trabajo, ahora bien la descripción de los conocimientos y actitudes se encuentra en el análisis de puesto. El tiempo actual de capacitación es de nueve meses, el cual con el estudio a realizar se pretende disminuir a tres meses, logrando un descenso en los niveles de tiempo y costos. Los índices de ausentismo y rotación de personal son bajos, pero hay que tener en cuenta que la cantidad de personal es bajo y en los últimos tres años se han integrado un trabajador como mínimo, por lo es útil tenerlo de todos modos como referencia. Por ultimo encontramos una breve descripción de todos los cargos de la empresa, pero el estudio se centra en el jefe de cuenta y asistente de operaciones.

6.1.3 Análisis de cargo. El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos. El análisis de operaciones permite la preparación del entrenamiento para cada cargo por separado, con lo cual podremos observar las necesidades de entrenamiento en el cargo, en otras palabras tiende a ser una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante.

El análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea:

- Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
- Identificación de tareas que componen el cargo.
- Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño.
- Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

Un análisis de cargo debe abarcar todas las necesidades que exige el puesto, ya que sin el, no podríamos encontrar las competencias adecuadas que necesita la empresa. A continuación se presenta el análisis de puesto para el Jefe de cuenta en el departamento de ventas.

El análisis de puesto que incluye el estudio, es sólo para el departamento de ventas, éste se realizó en conjunto con el gerente de dicho departamento y servirá de ejemplo para el departamento de operaciones cuando realicen dicho análisis, el cual debe ser lo más minucioso posible para abarcar todos los puntos que conforma el puesto para el nuevo empleado no tenga más adelante lagunas de información, la cuales puedan incurrir en costos innecesarios para la empresa.

Nombre del puesto: Jefe de cuenta

Reporta: Gerente de ventas

Responsabilidades:

- Desarrollo de un entendimiento profundo de la visión del cliente, misión, estrategias y dirección de los negocios y como estos impactan en la relación del cliente con la empresa. Utilizar este entendimiento para nombrar y conducir objetivos estratégicos.
- Usar la metodología de planeación de la empresa, para preparar y comunicar planes dinámicos para los clientes.
- Asegurarse que los planes del cliente son consistentes con el plan estratégico de la empresa.
- Comunicar el plan al cliente, y alinear las expectativas del cliente con las de la empresa y ganar la confianza y compromiso del mismo.
- Construir y mantener las relaciones con la persona clave que toma las decisiones en las organizaciones clientes.
- Monitorear influencias competitivas del medio que puedan impactar en el plan de tácticas y negocios del cliente.
- Comunicar los planes futuros, pasados y sobre la empresa al cliente.

Logros en ventas, crecimiento en los negocios y objetivos alcanzados:

- Establecer presupuestos que se integren con el plan regional y global.
- Alcanzar o sobrepasar los puntos planteados.
- Demostrar excelencia en el uso de la metodología de ventas.
- Monitorear y manejar el desempeño del cliente.
- Efectivo manejo de las cuentas, debitos y límites de crédito.
- Desarrollo de compañerismo entre la empresa y el cliente para la identificación y obtención de

oportunidades de crecimiento mutuas

- Vender nuevas ideas, soluciones, productos, oportunidades y experiencia al cliente.
- Poner como prioridad el crecimiento e iniciativas de reducción de costos y la conducción de proyectos importantes para poder ser entregados a tiempo.

Entregar un servicio con estándares excepcionales para clientes y operadores:

- Alinear las expectativas del cliente y las de la empresa y asignar estándares de acciones correctivas y resolución de demandas o quejas.
- Trabajar para asegurar un excelente servicio en todos los aspectos que se refieren a ventas y otros aspectos importantes para el cliente.
- Establecer la posición de precios al nivel del cliente.
- Mantener el plan de demanda del cliente dentro del plan de aplicación de demanda.
- Manejar los requerimientos específicos del cliente de acuerdo al ciclo de vida especificado en el proceso.
- Usar sistemas de negocios de la empresa para realizar las transacciones de negocios.
- Incluir en las finanzas a las autoridades de ventas y operaciones como es definido en la póliza de la compañía.
- Desarrollar y mantener un entendimiento profundo de la cadena de suministros, incluyendo la importancia de las regulaciones, licencias y documentos específicos al mercado local.
- Trabajar con operaciones la cadena de suministros.
- Desarrollo y seguimiento del conocimiento de productos nuevos y ya existentes y del medio y mercado en el que estos están compitiendo
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones con el cliente y los encargados de la toma de decisiones.

Guiar y obtener el desarrollo de una cadena de trabajo comprometida con el cliente:

- Ganar la relación con el cliente en la manera que la empresa lo quiere
- Adaptar los recursos necesarios para crear el plan del cliente y guiarlos hacia el desarrollo de las oportunidades dentro del plan.
- Trabajar en colaboración con el gerente de ventas para asegurar que las estrategias locales y globales son congruentes.
- Desarrollo y mantenimiento de las cadenas de trabajo entre la empresa para asegurar la excelencia en todas las interacciones con el cliente.
- Compartir el conocimiento y experiencias del cliente con otros vendedores será apropiado, manteniendo en cierto nivel de confiabilidad.

- Usar los procesos planteados por la empresa para el CRECIMIENTO y DESEMPEÑO para desarrollar recursos, implementar planes de acción manejar desarrollo e identificar oportunidades de crecimiento en su carrera.
- Guiar el grupo a usar las herramientas / metodologías para los planes del cliente y manejo de actividades.

Manejo de las oportunidades de venta:

- Saber identificar las oportunidades de ventas.
- Seguir apropiadamente los procesos para hacer efectivos los planes de ventas.
- Manejo de las ventas de acuerdo con objetivos, volúmenes de ventas y guías de precios.
- Efectivo manejo de las cuentas, débitos y límites de crédito.
- Manejo del desempeño del cliente por medio del seguimiento y entrega de las condiciones acordadas.

Desarrollo de inteligentes cadenas de trabajo entre los negocios globales:

- Desarrollo de conocimiento de los negocios que se llevan a cabo diariamente fuera de la empresa, clientes y competencia.
- Trabajar en conjunto con todos los jefes de cuenta.
- Unir el desarrollo internacional con situaciones que puedan tener impacto en el mercado
- Monitorear e interpretar la actividad de la competencia.
- Entender la guía de negocios para la obtención de clientes.

Factores de éxito:

Concentración en el cliente:

- Es dedicado a obtener expectativas y requerimientos de los clientes internos y externos.
- Actuar con el cliente siempre en mente.
- Establecer y mantener relaciones efectivas con los clientes y ganarse su confianza y respeto.
- Obtener la información de los clientes, para luego utilizarla en la implementación del servicio y de los productos.

Orientación de acciones:

- Disfrutar el trabajo duro.

- Orientar acciones y energías a las cosas que el o ella ven como desafíos.
- No sentirse con miedo de actuar sin haber planeado mucho.
- Tener más oportunidades que otros.

Agilidad estratégica:

- Ver siempre de una forma clara y adelantadamente.
- Saber anticipar consecuencias futuras.
- Poder plantear escenas y posibilidades creíbles.
- Poder crear planes y estrategias competitivas.

Resolución de problemas:

- Usar métodos y soluciones rigurosas para la resolución de los problemas efectivamente.
- Respalda todas las soluciones o respuestas sobre hechos reales.
- Poder reconocer problemas no obvios.
- Ser un excelente y honesto analizador.
- Ver más que solo lo obvio y no detenerse con las primeras respuestas.

Negociación:

- Tener una excelente habilidad para los negocios en situaciones difíciles tanto en los grupos internos como los externos.
- Poder ganar concesiones sin dañar las relaciones.
- Ser directo y fuerte siendo al mismo tiempo diplomático.
- Ganar la confianza rápidamente de la contraparte involucrada.
- Tener un muy buen sentido del tiempo.

Conocimiento comercial:

- Ser capaz de interpretar los estados financieros de la compañía.
- Entender los riesgos financieros y de créditos.
- Entender la dinámica de mercado internacional.
- Identificar las buenas oportunidades de negocio.
- Entender tanto los negocios de la empresa como los del clientes para poder identificar oportunidades de crecimiento.

- Tener suficiente conocimiento para entender cuales son los requisitos para alcanzar los acuerdos en los contratos.

6.2 SEGUNDA ETAPA (MEDIOS PARA INVENTARIAR LAS NECESIDADES)

Los medios utilizados en este estudio para inventariar las necesidades de entrenamiento son: el Análisis de competencias, la Hoja de revisión y el Diagrama de causa y efecto. Estos tres nos proporcionarán la información necesaria para conocer el problema de cerca y saber por dónde empezar a eliminar el o los problemas existentes.

La primera herramienta a utilizar fue el Análisis de competencias, la cual nos indica el nivel de conocimiento, actitud y desempeño que actualmente tienen los trabajadores, posteriormente toda información proporcionada por las hojas de competencias fue reunida en una hoja de revisión y de completo se diseñó una Hoja final de resultados, la cual muestra los porcentajes en base 100 de la hoja de revisión. Por ultimo se hizo un Diagrama de causa y efecto que apoya en forma gráfica el problema de la empresa y sus posibles causas.

6.2.1 Análisis de competencias. Se deberá tener en todo momento la descripción de funciones, con el propósito de consultar las responsabilidades asignadas a la persona sujeto de evaluación y para recordar en qué medida esta persona cumple con sus tareas.

La evaluación siguiente contiene ocho factores diferentes sobre los cuales se hizo la evaluación.

Cada factor se describe a continuación:

- Conocimiento del trabajo a su cuidado: se medirá el grado de conocimiento de las tareas del puesto que tiene la persona en comparación con la exigida en el mismo.
- Calidad del trabajo: se medirá la exactitud, minuciosidad y periodicidad en la consecución de errores, en el desempeño de las funciones del cargo.
- Cantidad de trabajo producido: se medirá el volumen de trabajo producido, es decir la rapidez con que ejecuta su trabajo y el grado de atraso que obtiene por la pérdida de tiempo.
- Sentido de responsabilidad: se medirá el grado en que la persona es capaz de asumir responsabilidad sobre sus funciones, así como el nivel de supervisión necesaria sobre la misma para cumplir con su trabajo.
- Disciplina: se medirá el grado en que la persona acta las disposiciones generales dictadas por la empresa (políticas, normas, procedimientos, manuales, etc) y/o las órdenes emanadas de sus superiores.

- **Iniciativa:** se medirá la habilidad que tiene la persona para tomar decisiones así como la naturaleza y extensión de las mismas

El factor podrá ser evaluado a través de seis grados diferentes que aparecen en la primera columna, estos van de uno a seis, siendo uno el peor y seis el mejor, luego cada grado posee su propia descripción (segunda columna), y por último se marcó en la tercer columna con una X el grado en donde, a juicio del evaluador, califique la persona. El evaluador en este caso fue el Gerente de ventas y operaciones de la empresa.

El grado necesario de competencia para cumplir con todos los requerimientos estipulados en el análisis de puestos es de seis. Con esto la brecha entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo serán igual a cero, y por consiguiente podremos cumplir con los objetivos propuestos al principio del estudio. El grado seis se puede cumplir para cada competencia por medio de una buena planeación y ejecución de entrenamiento

A continuación se presenta solamente la hoja de competencias de un trabajador, las demás se encuentran en los anexos.

Trabajador # 1 (Conocimientos del trabajo a su cuidado)

Tabla 2

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	
2	Conoce a medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él.	
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	X
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimos.	
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	

Trabajador # 1 (Calidad de trabajo)

Tabla 3

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	

4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	X
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	

Trabajador # 1 (Cantidad de trabajo producido)
Tabla 4

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	X
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	
6	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	

Trabajador # 1 (Sentido de responsabilidad)
Tabla 5

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	X
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división.	

Trabajador # 1 (Disciplina)
Tabla 6

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	

4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	X
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	

Trabajador # 1 (Iniciativa)
Tabla 7

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias; con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia.	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por sí mismo.	X
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por sí mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	

Como se pudo observar en la evaluación del trabajador número uno, el gerente de su departamento lo calificó en el primer factor (conocimiento de trabajo a su cuidado) en el grado cuatro, esto indica que al elemento evaluado le falta tener más conocimientos de su puesto y del entorno mismo, para poder mejorar la eficiencia de su trabajo y la percepción del gerente de su área. Esta brecha podrá ser eliminada con las recomendaciones que lograrán dar una mejor sintetización del trabajo.

Este primer y muy importante análisis de los trabajadores para los departamentos de operaciones y ventas en donde fueron evaluados en los 6 factores de competencias anteriormente descritos, nos dará una idea muy completa de la realidad del personal de la empresa que actualmente labora en ella

6.1.2 Hoja de revisión. A continuación se presenta la hoja de revisión que ofrece un formato para la recolección de datos y para el análisis final de competencias que se presenta en la siguiente tabla. Los datos rastreados vienen de las hojas de competencias que se utilizaron para evaluar a cada empleado de la empresa. En la primera columna, se encuentra el factor evaluado, en la segunda columna, el grado que corresponde al factor evaluado, la tercer columna las repeticiones de cada grado.

Por ejemplo, de los diez trabajadores evaluados en el factor uno (Conocimiento del trabajo a su cuidado) dos de ellos se encuentran en el grado cuatro, cinco de ellos se encuentran el grado cinco, dos de ellos se encuentran en el grado tres y uno se encuentra en el grado seis.

Tabla 8

Factor	Grado	Repeticiones
1 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)	4	2
1	5	5
1	3	2
1	6	1
2 (Calidad del trabajo)	4	5
2	3	2
2	5	2
2	6	1
3 (Cantidad de trabajo producido)	3	3
3	4	4
3	5	2
3	6	1
4 (Sentido de la responsabilidad)	3	3
4	4	4
4	5	2
4	6	1
5 (Disciplina)	5	8
5	6	1
5	4	1
6 (Iniciativa)	3	4
6	4	4
6	5	1
6	6	1

A continuación se presenta la tabla final de competencias, la cual enlaza los datos presentados de cada hoja de competencias y la hoja de revisión. La primera columna tiene el factor a evaluar, la segunda columna presenta el porcentaje en base cien de personas que no cumplen con el grado requerido para el cumplimiento de los objetivos y la tercera columna presenta el desglose de cada factor con sus respectivos porcentajes en base cien que contiene cada grado. Debajo de dicho desglose aparece una observación importante que nos permite visualizar que porcentaje aparece dentro del rango necesario para que los trabajadores cumplan con los objetivos propuestos.

Por ejemplo para el factor uno (Conocimiento del trabajo a su cuidado), el 20% del personal se encuentra en el grado cuatro, 50% se encuentra en el grado cinco, 20% se encuentran en el grado tres y solamente el 10% se encuentra en el grado seis, la sumatoria del personal que no cumple con los objetivos propuesto es el 90%, por lo tanto solamente el 10% cumple con el grado necesario para dicha competencia.

Más adelante se presentarán las recomendaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 9

Factor	%	Descripción
1	90 %	<ul style="list-style-type: none"> • Grado 4: 20% • Grado 5: 50% • Grado 3: 20% • Grado 6: 10% <p>El 10% del personal evaluado en el factor 1 se encuentra en el grado 6, el cual es el que se necesita para que el estudio cumpla con los objetivos propuestos.</p>
2	90 %	<ul style="list-style-type: none"> • Grado 4: 50% • Grado 3: 20% • Grado 5: 20% • Grado 6: 10% <p>El 10% del personal evaluado en el factor 2 se encuentra en el grado 6, el cual es el que se necesita para que el estudio cumpla con los objetivos propuestos.</p>
3	90 %	<ul style="list-style-type: none"> • Grado 3: 30% • Grado 4: 40% • Grado 5: 20% • Grado 6: 10% <p>El 10% del personal evaluado en el factor 3 se encuentra en el grado 6, el cual es el que se necesita para que el estudio cumpla con los objetivos propuestos.</p>
4	90 %	<ul style="list-style-type: none"> • Grado 3: 30% • Grado 4: 40% • Grado 5: 20% • Grado 6: 10% <p>El 10% del personal evaluado en el factor 4 se encuentra en el grado 6, el cual es el que se necesita para que el estudio cumpla con los objetivos propuestos.</p>
5	10 %	<ul style="list-style-type: none"> • Grado 4: 10% • Grado 5: 80% • Grado 6: 10% <p>El 90% del personal evaluado en el factor 5 se encuentra en el grado 5, el cual es el que se necesita para que el estudio cumpla con los objetivos propuestos.</p>
6	80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Grado 3: 40% • Grado 4: 40% • Grado 5: 10% • Grado 6: 10% <p>El 20% del personal evaluado en el factor 6 se encuentra en el grado 5, el cual es el que se necesita para que el estudio cumpla con los objetivos propuestos.</p>

Una vez terminada, la tabla final de competencias podemos notar varios aspectos importantes que nos ayudarán más adelante a comprender el problema actual que se encuentra en la empresa. En los factores uno, dos, y tres, que están en un mayor porcentaje ligados a la capacitación del personal, el porcentaje de elementos que cumplen o tienen las competencias necesarias, es muy inferior a lo esperado inicialmente. Esto quiere decir que la capacitación impartida fue deficiente, ya que la cantidad de trabajo a realizar (factor tres) por ejemplo, en el horario normal de una jornada laboral es inferior a la demandada por el puesto, este tiempo perdido por el trabajador se debe a: que no está seguro del trabajo que realiza, por lo cual tiene que estar preguntado a cada instante, no tiene una guía para conocer el orden sistemático que debe llevar cada operación de su puesto, no sabe dónde buscar la información que necesita para resolver los problemas y no conoce la relación que existe entre su puesto y los demás departamentos. Todo

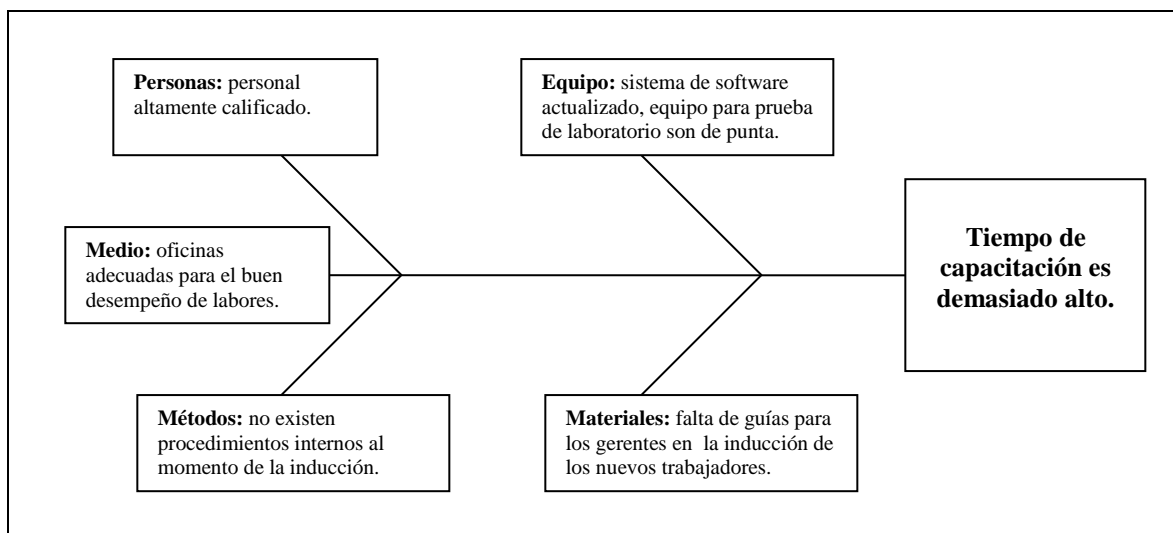
esto en conjunto puede llevar a frustrar al personal y, por consiguiente, cometer errores que conllevarían a un despido o a una pérdida de eficiencia por parte de la empresa

El análisis del factor tres y dos, se encuentra muy ligado al factor uno (Conocimiento del trabajo ha realizar), éste debe ser el punto de partida en donde se debe centrar toda la atención por parte de los gerentes. Es decir, si el conocimiento del trabajo que realiza el elemento en cuestión no llena todos los requerimientos del puesto no podrá, por consiguiente, tener una calidad de trabajo aceptable y la cantidad de trabajo tampoco será la necesaria. En cambio los factores cuatro, cinco y seis, vienen a ser un complemento importante de las actitudes que debe tener el trabajador para poder ser un elemento completo para la empresa, en donde sepa como comportarse al momento de hacer las tareas asignadas.

Por lo tanto, el gerente no debe creer que por propia iniciativa del nuevo trabajador logrará por sí solo cumplir con todas las demandas del puesto o del mismo jefe, puede que tenga un excelente sentido de la responsabilidad, mucha iniciativa y muy disciplinado, pero si la información impartida durante la capacitación no fue suficiente o desordenada o apresurada o sin seguimiento por parte del gerente del área, probablemente por no decir que así será, el nuevo empleado fracasará en su trabajo.

6.2.3 Diagrama de causa y efecto. A continuación encontramos la segunda herramienta que se utilizó para la verificación de las deficiencias que se encontraron en el programa de capacitación de la empresa. En la parte derecha del diagrama está el problema actual de la empresa. Luego, dicha causa se dividió en cinco categorías que conforman las espinas del pescado, que son equipo, personas, medio, métodos, y materiales, debajo de ellas se encuentra de una forma sintetizada la explicación para cada una de ellas. En la categoría de métodos y materiales encontramos los efectos que están generando un tiempo de capacitación demasiado alto y costoso para la empresa que se está estudiando.

Ilustración 5



El Diagrama de causa y efecto, fue determinado por una lluvia de ideas entre los gerentes de cada área y los mismos trabajadores que actualmente laboran y que pasaron por dicho proceso de capacitación tan deficientes. Este análisis se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la empresa y fue definido en treinta minutos por los integrantes que arriba se mencionan.

Podemos claramente visualizar que el equipo, las personas y el medio no son el problema, ya que el mismo personal sacó sus propias conclusiones al momento de ser mencionado. Todo el problema recae en los métodos deficientes actuales y los materiales de apoyo inexistentes, donde por propia experiencia del actual personal les hubiera sido más fácil desempeñar sus tareas del puesto al momento de empezar a trabajar en dicha empresa

6.3 TERCERA ETAPA (PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO)

Una vez hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la selección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas. El programa está dividido en diez elementos los cuales darán respuestas como por ejemplo: a quién debe entrenarse, acerca de qué entrenar, dónde entrenar, cómo entrenar, cuándo entrenar, cuánto entrenar, para qué entrenar, entre otros.

A continuación se describe la planeación que debe llevar el programa de entrenamiento para cumplir con las necesidades de la empresa y así llevar a buen término la capacitación del personal entrante.

6.3.1 Necesidad.

- No existen procedimientos internos dentro de la oficina que facilite la inducción para los trabajadores que ingresan a la empresa.
- Falta de guías para los gerentes en la inducción de los nuevos empleados.

6.3.2. Objetivo.

- Minimización del tiempo de capacitación para el personal entrante.

6.3.3 División del trabajo por desarrollar.

- El trabajo se realizará uno a uno y constará de cinco módulos para el departamento de ventas y ocho módulos para el departamento de operaciones, cada módulo tiene una cantidad de tiempo ya establecida definida por los gerentes de cada área.

6.3.4 Contenido del entrenamiento.

- Departamento de ventas:
 - ✓ Primer módulo: Conocimientos de cuentas.
 - ✓ Segundo módulo: Sistemas.
 - ✓ Tercer módulo: Proyectos.
 - ✓ Cuarto módulo: Comercial.
 - ✓ Quinto módulo: Área técnica.
- Departamento de operaciones:
 - ✓ Primer módulo: Importaciones.
 - ✓ Segundo módulo: Cálculo estimado de gastos.
 - ✓ Tercer módulo: Cuadre de pólizas.
 - ✓ Cuarto módulo: Registros de productos.
 - ✓ Quinto módulo: Devoluciones.
 - ✓ Sexto módulo: Recepción de barco en bodega.
 - ✓ Séptimo módulo: Recepción barco sistema.
 - ✓ Octavo módulo: Manejo de inventarios.

6.3.5 Métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.

- Información a proporcionar:
 - ✓ La empresa: historia, desarrollo y organización.
 - ✓ El producto o servicio.
 - ✓ Los derechos y deberes del personal.
 - ✓ Los términos del contrato de trabajo.
 - ✓ Las actividades sociales de los empleados: beneficios y servicios.
 - ✓ Normas y reglamentos internos.

- ✓ Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- ✓ Cargo por ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- ✓ El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- ✓ Relaciones del cargo con otros cargos.
- ✓ Descripción detallada del cargo.

6.3.6 Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento.

- El gerente de cada departamento estará a cargo de darle seguimiento a la inducción del nuevo empleado.
- Manuales de procedimientos en la página web de la casa matriz.
- Personal que integra cada área.

6.3.7 Definición de la población.

- Número de personas: 10 personas.
- Disponibilidad de tiempo: 3 meses
- Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes: La información se detalla en el análisis de cargos.
- Características personales de comportamiento: La información se detalla en el análisis de cargos.

6.3.8 Lugar donde se efectuará el entrenamiento.

- Oficina de la empresa.

6.3.9 Periodicidad del entrenamiento.

- El tiempo de entrenamiento se encuentra establecido en la 4ta fase, donde se define para cada módulo el respectivo de tiempo de ejecución. El seguimiento debe ser sistemático por parte del gerente de cada área, donde deberá evaluar al empleado después de finalizar cada módulo. El horario debe ser de lunes a viernes de 8:00 am a 17:30 pm.

6.3.10 Beneficio del programa.

Tabla 10

Costo actual	Costo con sistema
<ul style="list-style-type: none"> • Duración de entrenamiento: 9 meses • Sueldo por mes: Q12,000 • Costo total: Q108,000 	<ul style="list-style-type: none"> • Duración de entrenamiento: 3 meses • Sueldo por mes: Q12,000 • Costo total: Q36,000
Beneficio para la empresa: Q72,000, Reducción en un 67 % del costo inicial	

6.4 CUARTA ETAPA (EJECUCIÓN DE ENTRENAMIENTO)

Presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

Los diseños de las tablas muestran en una forma ordenada la información que a continuación se presenta. Las primeras cinco tablas pertenecen al departamento de ventas y las siguientes ocho tablas al departamento de operaciones. En la parte superior de la tabla aparece a qué departamento pertenece cada módulo, debajo del lado izquierdo encontramos el título del módulo a tratar y del lado derecho está el tiempo que debe llevarse el nuevo empleado en cubrir dicho módulo. Luego aparecen los títulos y subtítulos de la información que debe abarcar el nuevo empleado en el tiempo estipulado. Al finalizar el módulo, el gerente de cada área deberá realizar una evaluación del contenido descrito para saber si existe algún tipo de duda y, por lo tanto, no pasar al siguiente módulo si siente que el nuevo empleado tiene demasiadas lagunas de información, que conllevaría a elevar los costos y, por lo tanto, no estaríamos cumpliendo con los objetivos estipulados.

A continuación se describe la secuencia que debe seguirse para la ejecución y así lograr optimización de los recursos de la empresa y poder cumplir con los tiempos que se establecieron para cada módulo ya sea para el departamento que interese.

6.4.1 Departamento de ventas.

Tabla 11

Departamento de ventas	
Módulo No. 1: Conocimientos generales	Tiempo de capacitación: semana 1 y 2
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de forecast mensual. • Perfil del cliente. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Generalidades. ✓ Drivers de compra. <ul style="list-style-type: none"> ○ Historial. ○ Pago. ○ Compras. ○ Logística (formas de entrega, requerimientos). ○ Frecuencia de visitas al cliente. ✓ Situación actual. <ul style="list-style-type: none"> ○ Seguimiento de acciones existentes. ○ Acciones necesarias a definir. • Contactos. • Proyectos abiertos y por iniciarse. 	

Tabla 12

Departamento de ventas	
Módulo No. 2: Sistemas	Tiempo de capacitación: semana 3,4,5,6 y 7
<ul style="list-style-type: none"> • SAP. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Módulo Forecast. ✓ Order Entry. <ul style="list-style-type: none"> ○ Centro América. ✓ Inventarios. ✓ Cuentas por cobrar. • Discoverer. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas. ✓ Forecast. • Milkyway. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Report. ✓ Profiles. ✓ Demand Plan. • Lotus Notes-Team Room. • NZMP.com. • Manejo de la Red Pública. • Kaps. • Cuadro de planeación. 	

Tabla 13

Departamento de ventas	
Módulo No. 3: Proyectos	Tiempo de capacitación: semana 8 y 9
<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Project Bief. ✓ SWS. ✓ Screening. • Hojas de cálculo. • Revisión de Sales Funnel y priorización. • Realización de pruebas. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de muestras. ✓ Reporte de resultados finales. 	

Tabla 14

Departamento de ventas	
Módulo No. 4: Comercial	Tiempo de capacitación: semana 10
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte técnicos. • Reporte forecast. • Business Rules- Facturación y despachos. • Responsabilidad de cobros. • Apertura de código de cliente nuevo. • Créditos. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de crédito. • Ventas fuera de presupuesto. <ul style="list-style-type: none"> ✓ ITG. ✓ TPS. <ul style="list-style-type: none"> ○ Euroserum. ○ DA. 	

Tabla 15

Departamento de ventas	
Módulo No0 5: Área técnica	Tiempo de capacitación: semana 12
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la información de los manuales. • Uso de leitz técnicos. 	

6.4.2 Departamento de Operaciones.

Tabla 16

Departamento de operaciones	
Módulo No. 1: Importaciones	Tiempo de capacitación: semana 1 y 2
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de documentos. • Envío de documentos al agente aduanal. • Trámite de permisos de importación. • Coordinación del traslado de contenedores. • Entrega de documentación aduanal a la naviera. • Instrucciones carga de importación. • Verificación en la descarga de los despachos. • Confirmación de recepción. 	

Tabla 17

Departamento de operaciones	
Módulo No. 2: Cálculo estimado de gastos	Tiempo de capacitación: semana 3 y 4
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de facturas comerciales por barco. • Elaboración de estimado de gastos. • Envío de información a finanzas. • Costeo. • Información de disponibilidad a ventas. 	

Tabla 18

Departamento de operaciones	
Módulo No. 3: Cuadre de pólizas	Tiempo de capacitación: semana 5
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de controles para producto fiscal. • Control del agente aduanal. • Comparación mensual. 	

Tabla 19

Departamento de operaciones	
Módulo No. 4: Registro de productos	Tiempo de capacitación: semana 6
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de producto a registrar. • Envío de certificaciones. • Entrega de documentos a regente. • Seguimiento. • Registro sanitario. 	

Tabla 20

Departamento de operaciones	
Módulo No. 5: Devoluciones	Tiempo de capacitación: semana 7
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento global. 	

Tabla 21

Departamento de operaciones	
Módulo No. 6: Recepciones de barco en bodega	Tiempo de capacitación: semana 8
<ul style="list-style-type: none"> • Papelería. • Reportes. 	

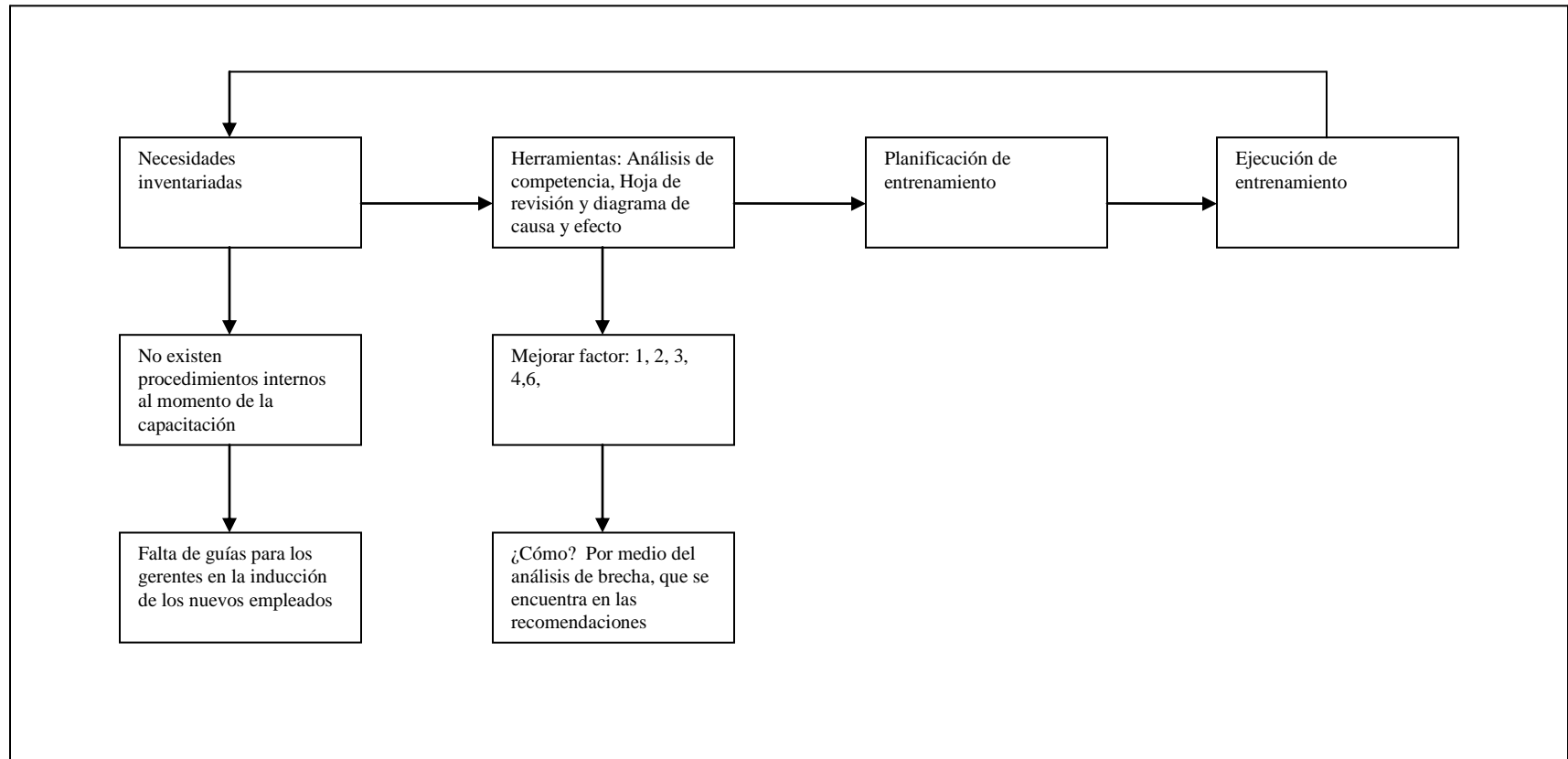
Tabla 22

Departamento de operaciones	
Módulo No. 7: Recepción de barco en sistema	Tiempo de capacitación: semana 9
<ul style="list-style-type: none"> • Información. • Ordenes a recibir. • Recepción en sistema. 	

Tabla 23

Departamento de operaciones	
Módulo No. 8: Manejo de inventarios	Tiempo de capacitación: semana 10, 11 y 12
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadre inventario físico contra sistema. • Cuadre de sub-inventario en sistema. • Traslado de informaciones. 	

Ilustración 6



Este diagrama de flujo nos presenta las necesidades que tiene la empresa actualmente, y luego haber utilizado las herramientas adecuadas se pudo determinar en qué factores los niveles no son los deseados. Por consiguiente, por medio de una buena planificación y ejecución de entrenamiento se puede disminuir la brecha entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales o futuras del ocupante. Logrado esto se puede cumplir con los objetivos estipulados al principio del estudio.

7. CONCLUSIONES

- La importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.
- Antes de la elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento, es un requisito indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de entrenamiento, para luego con el análisis de competencias se complemente y sea posible obtener información precisa y veraz sobre quiénes deben ser entrenados y en cuáles aspectos o áreas.
- El modelo de competencias de recursos humanos es susceptible de ser aplicado en cualquiera de las actividades de la empresa, y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.
- Al aplicar el modelo de competencia en el entrenamiento del recurso humano se debe llevar a cabo un análisis de los requerimientos de los cargos y una evaluación de la fuerza laboral, con el propósito de saber con que personal debe contar la organización.
- El programa propuesto para la capacitación de personal entrante para esta empresa reduce el tiempo actual de nueve meses a tres meses, siempre y cuando se sigan los lineamientos establecidos en dicha guía.
- Para cumplir con los tres meses de capacitación estipulados al principio del estudio, se debe seguir a cabalidad todos los lineamientos que se encuentran en esta guía.
- Actualmente solamente en el grado cinco se tiene un alto porcentaje (90 %), del personal que cumple con los objetivos de minimizar el tiempo de capacitación
- En los grados uno, dos, tres, cuatro, y seis se debe mejorar el nivel de competencia para poder lograr los objetivos del estudio.

8. RECOMENDACIONES

Ya terminado el análisis de competencias se presentarán a continuación las brechas que se deben cubrir para poder cumplir los objetivos que se propusieron al principio del estudio, y son los siguientes.

- Para el factor uno (Conocimiento del trabajo a su cuidado), el 90% del personal no cumple con el grado seis, el cual es el requerido. El personal entrante debe tener en sus manos una guía como la que se propone en este estudio, para conocer en forma ordenada el contenido del trabajo que realizará dentro de la empresa, como también las labores relacionadas con éste. El gerente de cada departamento debe hacer un plan para proporcionar toda la información necesaria que necesite el empleado y evaluar con una hoja de revisión una vez haya terminado el módulo que le corresponde así como también el tiempo establecido. También se recomienda una reunión con personal del mismo nivel para realizar una lluvia de ideas (brainstorming), la cual ayudará a cubrir cualquier duda del proceso que lleva consigo el módulo deseado y experiencias que puedan aportar para el fácil acoplamiento y elevado desempeño en su futuro puesto.
- Para el factor dos (Calidad del trabajo), el 90% del personal no cumple con el grado seis, el cual es el requerido. El personal entrante una vez terminado el entrenamiento debe cometer la menor cantidad de errores posibles para no perder tiempo en la supervisión de su trabajo. Este factor mide cualidades como exactitud y minuciosidad con que el empleado realiza alguna actividad, por lo que el gerente deberá detectar cualquier indicio de falta de precisión durante el entrenamiento para minimizar errores futuros. Durante el entrenamiento el gerente tiene que contemplar actividades que requieran de mucho cuidado, como son los análisis que se llevan a cabo dentro de los laboratorios.
- Para el factor tres (Cantidad de trabajo producido), el 90% del personal no cumple con el grado seis, el cual es el requerido. El factor uno esta estrechamente relacionado con el factor 3, ya que debe conocer su trabajo a la perfección para que no se le acumulen las tareas del día. Por consiguiente la guía y planeación de entrenamiento debe ser vital para el personal entrante, y así pueda cumplir con los requerimientos establecidos por cada departamento. Se recomienda una reunión con personal del mismo nivel para realizar una lluvia de ideas (brainstorming), la cual ayudará a cubrir cualquier duda del proceso que lleva consigo el módulo deseado y experiencias que puedan aportar para el fácil acoplamiento y elevado desempeño en su futuro puesto.
- Para el factor cuatro (Sentido de la responsabilidad), el 90% del personal no cumple con el grado seis, el cual es el requerido. La responsabilidad es una cualidad que debe ser analizada muy de

cerca durante el entrenamiento por el gerente de cada área, para que más adelante el trabajo realizado por el nuevo integrante de la organización no sea supervisado constantemente. Si existe una calidad de trabajo deseada, el gerente por consiguiente no deberá preocuparse por el factor 4.

- Para el factor cinco (Disciplina), el 10% del personal no cumple con el grado cinco, el cual es el requerido. Esta competencia no solamente debe referirse al cumplimiento de las ordenas para cada tarea, si no también lo sistemático que debe ser el nuevo empleado para el cumplimiento de la tareas. La guía de evaluación por esa misma razón tiene un orden cronológico de actividades que deben cumplirse para obtener sus mejores resultados. El gerente debe hacer cumplir a cabalidad los tiempos estipulados para cada modulo y así poder tener un rendimiento optimo a futuro del nuevo empleado.
- Para el factor seis (Iniciativa), el 80% del personal no cumple con el grado seis, el cual es el requerido. El gerente de cada departamento debe hacer una evaluación al final de cada módulo por medio de una hoja revisión para saber si se abarcó toda la información descrita en la guía de entrenamiento. Esto le ayudará el nuevo empleado por consiguiente a conocer bien su trabajo y poder tomar las mejores decisiones en las actividades que se presenten durante el trabajo.
- El modelo de competencia debe ser utilizado dentro de las organizaciones, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de recursos humanos. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de todas las empresas.
- Las organizaciones para competir exitosamente en este mundo, se hace necesario que ellas vean al entrenamiento de su fuerza laboral de una manera distinta, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de las organizaciones.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Adalberto. 2000. Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Colombia, McGraw-Hill. 693 págs.
- Chrudden, Herbert; Sherman, Arthur. 1990. Administración de Personal. 13ª ed. Mexico, Continental. 647 págs.
- Maristany, Jaime. 1980. Evaluación de Tares y Administración de Remuneraciones. 1ª ed. Argentina, Contabilidad. 452 págs.
- www.aiteco.com
 - Gestion y recursos humanos.
 - Gestion de la calidad total.
- www.calidad.org/s/causa.pdf
 - Herramientas.
 - Consultas.
 - Capacitación en calidad.
- www.gestiopolis.com/dirgp/htn
 - Administración y gerencia.
 - Recurso humano.

ANEXO

Estas son las hojas de competencias restantes que se pasaron al personal del departamento de ventas y operaciones.

Trabajador # 2 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	
2	Conoce medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él.	
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimas.	X
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	

Trabajador # 2 (Calidad de trabajo)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	
4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	X
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	

Trabajador # 2 (Cantidad de trabajo producido)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	X
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	
6	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	

Trabajador # 2 (Sentido de responsabilidad)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	X
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división.	

Trabajador # 2 (Disciplina)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	
4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	X
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	

Trabajador # 2 (Iniciativa)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia.	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por sí mismo.	
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por sí mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	X
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	

Trabajador # 3 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	
2	Conoce medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él.	
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimas.	X
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	

Trabajador # 3 (Calidad de trabajo)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	
4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	X
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	

Trabajador # 3 (Cantidad de trabajo producido)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	X
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	
6	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	

Trabajador # 3 (Sentido de responsabilidad)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	X
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división	

Trabajador # 3 (Disciplina)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	
4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	X
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	

Trabajador # 3 (Iniciativa)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia.	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por si mismo.	
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por si mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	X
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	

Trabajador # 4 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	
2	Conoce medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él.	X
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimas.	
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	

Trabajador # 4 (Calidad de trabajo)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	X
4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	

Trabajador # 4 (Cantidad de trabajo producido)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	X
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	
6	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	

Trabajador # 4 (Sentido de responsabilidad)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	X
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división.	

Trabajador # 4 (Disciplina)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	
4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	X
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	

Trabajador # 4 (Iniciativa)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia.	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por si mismo.	X
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por si mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	

Trabajador # 5 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	
2	Conoce medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él.	
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimas.	X
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	

Trabajador # 5 (Calidad de trabajo)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	
4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	X
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	

Trabajador # 5 (Cantidad de trabajo producido)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	X
6	Su trabajo nunca se atrasa; aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	

Trabajador # 5 (Sentido de responsabilidad)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	X
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división.	

Trabajador # 5 (Disciplina)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	
4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	X
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	

Trabajador # 5 (Iniciativa)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia.	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por si mismo.	
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por si mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	X
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	

Trabajador # 6 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	
2	Conoce medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él.	X
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimas.	
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	

Trabajador # 6 (Calidad de trabajo)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	X
4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	

Trabajador # 6 (Cantidad de trabajo producido)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	X
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	
6	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	

Trabajador # 6 (Sentido de responsabilidad)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	X
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división.	

Trabajador # 6 (Disciplina)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	
4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	X
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	

Trabajador # 6 (Iniciativa)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia.	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por si mismo.	X
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por si mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	

Trabajador # 7 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	
2	Conoce medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él.	
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimas.	
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	X

Trabajador # 7 (Calidad de trabajo)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	
4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	X

Trabajador # 7 (Cantidad de trabajo producido)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	
6	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	X

Trabajador # 7 (Sentido de responsabilidad)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división.	X

Trabajador # 7 (Disciplina)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	
4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	X

Trabajador # 7 (Iniciativa)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por si mismo.	
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por si mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	X

Trabajador # 8 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	
2	Conoce medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él.	
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimas.	X
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	

Trabajador # 8 (Calidad de trabajo)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	
4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	X
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	

Trabajador # 8 (Cantidad de trabajo producido)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	X
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	
6	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	

Trabajador # 8 (Sentido de responsabilidad)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	X
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división.	

Trabajador # 8 (Disciplina)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	
4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	X
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	

Trabajador # 8 (Iniciativa)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia.	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por si mismo.	
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por si mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	X
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	

Trabajador # 9 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina	
2	Conoce medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él	
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	X
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimas.	
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	

Trabajador # 9 (Calidad de trabajo)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	
4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	X
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	

Trabajador # 9 (Cantidad de trabajo producido)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	X
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	
6	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	

Trabajador # 9 (Sentido de responsabilidad)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	X
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división.	

Trabajador # 9 (Disciplina)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	
4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	X
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	

Trabajador # 9 (Iniciativa)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia.	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por si mismo.	X
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por si mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	

Trabajador # 10 (Conocimiento del trabajo a su cuidado)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	
2	Conoce medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	
3	Conoce bien su trabajo, pero tiene escasos conocimientos de otras labores relacionadas con él.	
4	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el puesto.	
5	Conoce perfectamente su trabajo, pero sus conocimientos sobre otras labores relacionadas no son óptimas.	X
6	Conocimientos excelentes de su trabajo así como de todas las demás labores relacionadas con éste.	

Trabajador # 10 (Calidad de trabajo)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Comete errores constantemente. Es descuidado y necesita supervisión constante.	
2	Comete pocos errores, pero es necesaria la supervisión o revisión en sus tareas.	
3	Raras veces comete errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo.	
4	Es exacto, raras veces se rectifica su trabajo. Buena presentación del mismo.	
5	Muy buena precisión. Ocasionalmente se revisa su trabajo, fuera de cuando ésta revisión entre en la rutina o procedimiento.	X
6	Muy buena precisión. Excelente presentación del trabajo. Este se revisa únicamente cuando entra en la rutina.	

Trabajador # 10 (Cantidad de trabajo producido)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	
2	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	
3	Cumple bien con su trabajo aunque generalmente éste se encuentra con un poco de retraso.	
4	Cumple bien con su trabajo. Este se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	
5	Su trabajo casi nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, demuestra bastante prontitud en su cumplimiento.	X
6	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	

Trabajador # 10 (Sentido de responsabilidad)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	
2	A veces es irresponsable, necesita supervisión para cumplir su trabajo.	
3	Aunque en la mayoría de las veces se responsabiliza y cumple, sí es necesaria cierta supervisión.	
4	No requiere supervisión constante. Se responsabiliza y cumple.	
5	Es muy responsable. Muy ocasionalmente requiere supervisión.	X
6	Es muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para la división.	

Trabajador # 10 (Disciplina)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.	
2	En algunas ocasiones protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o disposiciones generales.	
3	En la mayoría de casos cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa que le hace reaccionar desfavorablemente y proceder por propia iniciativa.	
4	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	
5	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	X
6	Acata las órdenes y disposiciones generales, cumple con prontitud y es muy cuidadoso en la observancia de las mismas.	

Trabajador # 10 (Iniciativa)

Grado	Descripción de los grados del factor	La X, significa en que grado se calificó a la persona
1	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	
2	Ocasionalmente toma la acción adecuada por iniciativa propia.	
3	Generalmente tiene iniciativa propia y resuelve los problemas normales y rutinarios. Asume responsabilidades por si mismo	
4	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por si mismo y resuelve los problemas adecuadamente.	X
5	Es dinámico. Sus decisiones son generalmente acertadas y resuelve adecuadamente una variada gama de problemas.	
6	Gran dinamismo. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente todos los problemas.	

